

# ICIEMC 2021

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behavior

July 1 - 2, Aveiro, Portugal (virtual format)

## O papel da comunicação no ponto de venda e dos eventos para a Retail Brand Experience: O caso da FNAC

Viviana Oliveira Correia ([viviana.correia@ua.pt](mailto:viviana.correia@ua.pt))

Susana Marques ([susana.vasconcelos@ua.pt](mailto:susana.vasconcelos@ua.pt))

Both at Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

---

### Resumo

Um fator que potencia a *brand experience* está relacionado com a experiência de retalho (*retail experience*) vivida no contexto de loja (Jahn et al., 2018). A experiência de compra em loja (*in-store shopping experience*) corresponde à situação emocional na qual os clientes fazem compras, com um forte impacto aos níveis cognitivo, estético, físico, sensorial e emocional (Bonfanti et al., 2020). Através de uma metodologia de estudo de caso em torno da FNAC (e em concreto, na loja situada no Gaia Shopping), este trabalho analisa e discute estratégias que possam contribuir para uma melhor experiência do cliente em loja e com a própria marca. Mais especificamente, os objetivos do presente estudo integram (1) a compreensão do percurso e das dimensões da *customer experience* no contexto de retalho; (2) a compreensão do funcionamento e da importância do Departamento de Comunicação num contexto de retalho, no qual existe um contacto direto com o consumidor; (3) a compreensão da relação de interdependência entre a Sede e as lojas, em termos de marketing e comunicação; (4) o entendimento do papel do Departamento de Comunicação ao nível das lojas para a Comunicação Integrada de Marketing e (5) a exploração do potencial dos eventos e da comunicação no ponto de venda para a *brand experience*. As conclusões deste trabalho são relevantes e transferíveis para outras empresas do setor do retalho, especialmente para aquelas que verdadeiramente percebem a experiência do cliente em loja como fonte de vantagem competitiva.

**Palavras-Chave:** Retail Brand Experience, Eventos, Comunicação Integrada

---

### Abstract

One factor that enhances brand experience is the retail experience lived in the store context (Jahn et al., 2018). The in-store shopping experience refers to the emotional situation in which customers make purchases, significantly impacting cognitive, aesthetic, physical, sensory, and emotional levels (Bonfanti et al., 2020). Using a case study methodology focused on FNAC—specifically the store located in Gaia Shopping—this study analyses and discusses strategies that may contribute to improving the customer experience in-store and with the brand itself. More specifically, the objectives of this study include: (1) understanding the journey and dimensions of customer experience in a retail context; (2) understanding the functioning and importance of the Communication Department in a retail environment with direct consumer contact; (3) exploring the interdependent relationship between Headquarters and stores in terms of marketing and communication; (4) examining the role of the Communication Department at the store level in Integrated Marketing Communication; and (5) exploring the potential of events and point-of-sale communication in enhancing brand experience. The conclusions of this study are relevant and transferable to other companies in the retail sector, especially those that genuinely perceive the in-store customer experience as a source of competitive advantage.

**Keywords:** Retail Brand Experience, Events, Integrated Communication

---

# ICIEMC 2021

---

## 1. INTRODUÇÃO

Na atual sociedade, onde apesar de existir oferta diversificada também é possível encontrar inúmeras ofertas concorrentes, onde as campanhas de marketing estão presentes em massa e são cada vez menos eficazes e onde a tecnologia permite a obtenção de informação em segundos, a solução para uma marca conseguir sobressair em detrimento da concorrência passa por proporcionar experiências únicas, relevantes e memoráveis aos seus consumidores (Morrison & Crane, 2007; Zarantonello & Schmitt, 2010).

Assim sendo, o paradigma atual do marketing reside na crescente importância do conceito de marketing relacional, ambiental e socialmente responsável (valores estes cada vez mais presentes e defendidos pela sociedade). O marketing-mix moderno tem ainda em consideração a realização de uma comunicação de longo prazo com o consumidor para além da satisfação das suas necessidades (Jankovic, 2012).

Neste sentido tem surgido a necessidade do desenvolvimento da identidade das marcas, isto é, a aplicação de diferentes ferramentas importantes de marketing com o objetivo de criar, desenvolver a marca e estabelecer uma conexão emocional mais forte com o consumidor final (Jankovic, 2012).

Simultaneamente, a importância da comunicação integrada de marketing é cada vez mais evidente, já que permite, por palavras muito breves, que as empresas usem várias técnicas e ferramentas de comunicação para comunicar a mensagem que a marca tem para o público-alvo, de forma credível, consistente e clara (Jankovic, 2012; Mihart, 2012).

O presente trabalho de investigação analisa e discute estratégias que possam contribuir para uma melhor experiência do cliente em loja e com a própria marca. Pretende-se também compreender as dimensões da *customer experience* no contexto de retalho, estudar a importância e funcionamento do Departamento de Comunicação e, ainda, explorar o potencial dos eventos e da comunicação no ponto de venda para a *retail brand experience*.

## 2. METODOLOGIA

Este trabalho constitui uma oportunidade de investigação resultante de um estágio curricular com a duração de 1000 horas, realizado de setembro de 2019 a março de 2020, no Departamento de Comunicação da Fnac do Gaia Shopping. O racional do processo de transformação de um estágio numa oportunidade de investigação baseia-se nos contributos de Scott e Silbey (2000). Uma decisão metodológica inerente a esse processo consistiu em adotar uma estratégia de estudo de caso (Yin, 2017), de forma a compreender holisticamente um fenómeno e o seu contexto real. Mais especificamente, trata-se de examinar o funcionamento de um dos departamentos de comunicação da Fnac e o papel que este desempenha no todo da comunicação e na experiência do cliente, com especial foco na experiência em loja. Para além da recolha e análise de dados secundários, este estudo de caso assenta fortemente na observação participante e no envolvimento do investigador nos acontecimentos e fenómenos que está a observar (Yin, 2017).

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

O aumento da competitividade no setor do retalho tem feito com que os respetivos profissionais reconheçam cada vez mais a importância de oferecer experiências positivas aos seus clientes e atuem neste sentido (Khan & Rahman, 2015). Aliás, a distinção entre experiências e serviços, da mesma forma que os serviços se distinguem dos bens, já vem sendo falada e conscientizada desde o final do século XX (Pine & Gilmore, 1998). Afinal, para o cliente o que realmente importa não são os produtos ou os serviços em si, mas sim as experiências emocionais em torno daquilo que estão a adquirir (Morrison & Crane, 2007), experiências únicas e memoráveis (Zarantonello & Schmitt, 2010). Como constataram Pine e Gilmore (1998): “enquanto as mercadorias são fungíveis, os bens tangíveis e os serviços intangíveis, as experiências são memoráveis” (p. 98).

# ICIEMC 2021

---

Deste modo, a preocupação em criar melhores *customer experiences* tornou-se num dos principais objetivos do atual ambiente de retalho (Verhoef et al., 2009), chegando mesmo o conceito de *customer experience management* a ser incorporado nas missões de muitas empresas a nível mundial.

## 3.1. DO MARKETING TRADICIONAL AO MARKETING EXPERIENCIAL

Na perspetiva de Schmitt (1999), o *experiential marketing* distingue-se do marketing tradicional na medida em que, enquanto o tradicional trata os consumidores como seres racionais aquando a sua tomada de decisão cuja preocupação assenta nas características funcionais e benefícios (desenvolvido como resposta à era industrial), o marketing experiencial vê o consumidor não só como ser racional, mas também emocional cuja preocupação assenta em ter *pleasurable experiences*, ou seja, experiências prazerosas. Muitas organizações ainda se deixam levar pela ideia de que a estratégia da marca está relacionada com a *market share* quando na verdade ganham mais com a *emotion share* (Morrison & Crane, 2007).

### 3.1.1. EXPERIENCE ECONOMY

No caso da experiência enquadrada no panorama económico (*experience economy*), Pine e Gilmore (1998) consideram que esta ocorre no momento em que as empresas utilizam os serviços como palco e os bens como adereços a fim de envolverem os clientes individualmente de forma a que eventos memoráveis sejam criados. Estes autores referem ainda que, ao contrário de que acontece com os bens, as mercadorias e os serviços que são externos ao consumidor, as experiências são inerentemente pessoais. Apenas existem na mente de um indivíduo com um determinado grau de envolvimento, o que faz com que duas pessoas diferentes não possam ter a mesma experiência uma vez que resulta da interação entre o evento e o estado de espírito do indivíduo. Portanto, perante isto, Pine e Gilmore (1998) sugerem que os gestores devem procurar responder à questão de qual experiência é que irão proporcionar aos seus clientes e esta, por sua vez, irá definir o negócio.

### 3.1.2. CUSTOMER EXPERIENCE

Ao encontro do conceito de experiência, o termo *customer experience* é considerado de natureza holística e envolve respostas aos níveis cognitivo, afetivo, emocional, social e físico do cliente para com o agente de retalho (Verhoef et al., 2009). Para este tipo de experiências contribuem tanto os fatores que o retalhista consegue controlar (como são o caso do ambiente de retalho, da variedade e do preço) bem como fatores que estão fora do controlo deste (como a influência de terceiros e o propósito da compra). Como alegaram Pine e Gilmore (1998), as estratégias de diferenciação baseadas no serviço ou no preço já não são suficientes para o desenvolvimento de boas *customer experiences*. Além disso, as estratégias devem proporcionar vantagens competitivas superiores combinadas de processos eficientes, pois os clientes podem não estar dispostos a despende de mais dinheiro em troca de experiências mais ricas (Verhoef et al., 2009). Por outro lado, a satisfação atual do cliente vai refletir-se na formulação das suas expetativas futuras e, quando são produzidas expetativas prévias ao encontro, as avaliações do cliente realizadas à experiência da compra e à empresa vão ter o peso dessas expetativas (Ofir & Simonson, 2007; Verhoef et al., 2009). As experiências de consumo, a satisfação e a lealdade dos clientes são influenciadas pelas expetativas desses mesmos clientes (Ofir & Simonson, 2007), pelo que ter consciência de quais são essas expetativas é fundamental para obter estratégias de marketing bem-sucedidas.

Verhoef et al. (2009) afirmam que a *customer experience* abrange a experiência total e não se limita simplesmente à interação do consumidor na loja. Inclui diversas experiências tidas ao longo do tempo, nomeadamente nas seguintes fases: pesquisa, compra, consumo e pós-venda. Pode ainda envolver vários canais de retalho e experiências repetidas dentro de um canal.

### 3.1.3. BRAND EXPERIENCE

As perceções que os clientes têm de uma marca bem como as experiências passadas associadas a essa marca podem igualmente influenciar a sua experiência (Verhoef et al., 2009). Deste modo surge a *brand experience*, que envolve tanto as experiências dos clientes como a dos não clientes à volta de uma marca (Nysveen et al., 2013), acabando por ser considerada a noção mais abrangente de experiência, por abranger diferentes

# ICIEMC 2021

---

contextos (Zarantonello & Schmitt, 2010). Já existe uma certa conscientização em torno deste conceito, do facto dos consumidores procurarem e tomarem decisões cada vez mais com base na experiência oferecida e não apenas pelos benefícios funcionais dos produtos, e da sua importância no desenvolvimento de estratégias de marketing de produtos e/ou serviços, tendo-se tornado num tema de grande interesse para os marketeers (Ofir & Simonson, 2007; Pine & Gilmore, 1998; Zarantonello & Schmitt, 2010). No caso específico dos serviços, a criação e oferta de experiências ricas emocionalmente facultam a diferenciação da marca e influenciam as vendas, a lealdade do consumidor e a promoção da marca (Morrison & Crane, 2007).

A *brand experience* corresponde a um conjunto de respostas subjetivas e internas do consumidor (como os sentimentos, as sensações e as percepções) e de respostas comportamentais provocadas por estímulos de uma marca, estímulos estes que podem ser encontrados no design, identidade, embalagem, comunicação e ambiente dessa mesma marca (Brakus et al., 2009). Estes autores referem que dela fazem parte quatro dimensões e que, dependendo de quantas são utilizadas e do seu nível de intensidade, a *brand experience* obtida pode ser mais ou menos intensa:

- dimensão sensorial, composta pelos estímulos visuais, auditivos, táteis, gustativos e olfativos provocados por uma marca;
- dimensão afetiva, que inclui sentimentos potenciados pela marca e o seu vínculo emocional com o consumidor;
- dimensão intelectual, relativa à capacidade da marca de envolver os pensamentos convergentes e divergentes dos consumidores;
- dimensão comportamental, que incorpora experiências corporais, estilos de vida e interações com a marca.

Por sua vez, esta requer ou o uso da marca ou um contacto prévio com a marca através de pontos de contacto, tais como a publicidade, serviços ou social media (Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016).

### 3.1.4. RETAIL BRAND EXPERIENCE

Um fator que potencia a *brand experience* de um consumidor está relacionado com a experiência de retalho (*retail experience*) vivida por este no contexto das próprias lojas (Jahn et al., 2018). Segundo estes, as *retail* e *brand experiences* positivas potenciam a intenção de compra dos consumidores nos diversos canais e ainda fomentam o “burburinho” em torno da marca.

A experiência de compra nas lojas<sup>1</sup> (*in-store shopping experience*) corresponde à situação emocional na qual os clientes fazem compras com forte impacto aos níveis cognitivo, estético, físico, sensorial e emocional (Bonfanti et al., 2020). Fatores como as características da atmosfera da loja, a variedade de produtos, o auxílio prestado pelos profissionais de vendas... podem interferir nas *in-store emotions* (Yoo et al., 1998). Um estudo realizado em 2006 concluiu que, apesar de ser importante apostar na concretização de boas experiências para o consumidor e de cada vez mais os retalhistas apostarem nas tecnologias avançadas para proporcionarem experiências mais atrativas ao seu target, valores tradicionais como o comportamento dos profissionais, a interação retalhista-consumidor, uma seleção de produtos satisfatória, a arrumação, o layout e sentido de orientação na loja... têm sido alvo de menor atenção e precisam de ser tidos em consideração em primeira instância pois são fatores valorizados pelos consumidores (Bäckström & Johansson, 2006). Além disto, referiu que parte do público da sua amostra de estudo mencionou como experiências positivas a presença de elementos de serviço adicionais nos ambientes da loja, como a oferta gratuita de água fresca, café ou frutas, a inclusão de cafeterias na loja, oportunidades de experimentar produtos antes de fazer compras, entre outros. Aquando da visita a uma loja, a atualização da *brand experience* depende e difere na orientação motivacional. Os consumidores já não compram produtos apenas pelo valor da marca do produto, compram também pela

---

<sup>1</sup> Na literatura existente não foram encontradas evidências que diferenciem o termo *retail brand experience* de *in-store shopping experience*, mas dado que as lojas presentes num shopping se inserem num ambiente de retalho, os termos foram tratados como semelhantes neste trabalho.

# ICIEMC 2021

---

experiência oferecida pela marca de retalho associada (Mathwick et al., 2001). Tal como Bernd Schmitt referiu, os consumidores querem ser entretidos, estimulados, emocionalmente afetados e criativamente desafiados (como citado em Naylor et al., 2008). Na verdade, quanto mais sentidos envolver uma experiência, mais eficaz e memorável se pode tornar (Pine & Gilmore, 1998). Devido à tendência da percepção dos produtos e serviços de marcas diferentes como homogêneos por parte dos consumidores, a forma como muitos profissionais de retalho e designers atuam de modo a se distinguirem da concorrência passa pelo desenvolvimento dos respetivos ambientes de retalho com a preocupação e finalidade de criarem experiências memoráveis para os clientes (Petermans et al., 2013). Neste sentido, Verhoef et al. referem que os retalhistas procuram criar compras experimentais desenvolvendo lojas com um impacto significativo a nível cognitivo, estético, físico, sensorial e emocional (como citado em Bonfanti et al., 2020). As atmosferas das lojas podem até conduzir a comportamentos de compra impulsivos (Arnold & Reynolds, 2003).

## 3.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA

O ambiente das comunicações de marketing tem sido alvo de muitas mudanças nas últimas décadas. As empresas têm ao seu dispor uma grande variedade de meios de comunicação, sendo os mais frequentemente utilizados: o *advertising*, a promoção de vendas, os eventos e experiências, as relações públicas e publicidade, o marketing direto, o marketing interativo, o marketing “boca a boca” e a venda pessoal (Keller, 2010). Por sua vez, as empresas fazem usufruto dos diversos canais e formas de comunicação para conseguirem alcançar diferentes pessoas, já que estas tendem a comprar em canais diferentes ou a serem expostas/consumirem medias diferentes. Além disso, cada comunicação e cada canal desempenha papéis diferentes e cria efeitos diferentes nos consumidores (Dholakia et al., 2010; Neslin et al., 2006; Neslin & Shankar, 2009; Verhoef et al., 2010). No entanto, as empresas não podem ser consideradas legítimas se não existir consistência nas mensagens, palavras, comportamentos, procedimentos e atos que transmitem (Cobb-Walgreen et al., 1995), daí a importância de uma comunicação integrada de marketing (CIM). Em 1993, Duncan e Everett consideraram a CIM como a “coordenação estratégica de todas as mensagens e meios de comunicação utilizados por uma organização para influenciar a percepção do valor de uma marca” (como citado em Duralia, 2018, p. 94).

A *Integrated Marketing Communication* (IMC ou, em português, CIM) é até considerada das áreas de pesquisa mais controversas, alcançando tarefas dos mais diversos níveis, desde a simples coordenação de ferramentas promocionais à concretização de um processo estratégico mais complexo (Mihart, 2012). Não é a IMC que pertence ao marketing-mix (produto, preço, distribuição e promoção), mas é a adoção de uma abordagem relacionada com a IMC que utiliza elementos do marketing-mix para criar e fortalecer relacionamentos com os consumidores e transmitir uma mensagem unificada. Além disso, a IMC tem um papel importante no que diz respeito ao desenvolvimento do *brand equity*, ou seja, valor da marca de uma empresa (Brunello, 2013).

“A natureza social e associativa do marketing e dos negócios em geral depende dos relacionamentos” (Duncan & Moriarty, 1998, p. 10). As relações entre uma empresa e as partes interessadas (stakeholders e consumidores) são influenciadas pelas mensagens geradas pela e em torno da empresa. Ou seja, existem três pontos chave que interseccionam as disciplinas do marketing e da comunicação: mensagens, stakeholders e interatividade. Portanto, a fim de preservar e fortalecer relações, é necessária a integração de toda a comunicação. Além disso, já é reconhecido que manter os clientes é tão ou mais importante do que adquirir novos e que satisfazer o consumidor prevalece sobre a ideia de encontrar e persuadir pessoas a adquirirem o que a empresa oferece (Mihart, 2012).

Por sua vez, Duncan e Moriarty (1998) concretizaram um modelo de marketing baseado na comunicação para a gestão de relacionamentos que, como reconhece que tudo o que uma empresa faz (e mesmo o que não faz) transmite uma mensagem que pode fortalecer ou fragilizar relacionamentos, provoca implicações aos níveis do foco corporativo, do processo e da infraestrutura organizacional. Os autores reforçaram ainda que a comunicação de marketing tradicional não é suficiente para construir o *brand value*. São necessárias ferramentas de planeamento para identificar as falhas nas mensagens, os stakeholders que estão a ser ignorados e os pontos onde há confusão das mensagens.

# ICIEMC 2021

---

## 3.2.1. EVENTOS

Atualmente, são conhecidas e utilizadas inúmeras técnicas de marketing, mesmo de comunicação. No entanto, recentemente uma dessas técnicas tem ganho destaque e até sido alvo de maior investimento por parte dos marketers: o marketing de eventos (Tafesse, 2016). Sendo o conceito de evento caracterizado por ser uma "ocorrência" ao vivo com uma audiência (Wood, 2009), o marketing de eventos é considerado no estudo de Drengner et al. (2008) como uma "ferramenta de comunicação cujo objetivo é propagar mensagens de marketing de uma organização através do envolvimento dos grupos-alvo em atividades experimentais" (p. 138). Aliás, Wood (2009) chega mesmo a considerar que qualquer evento pode ser visto e usado como marketing de eventos. Tal popularidade resulta do facto de ser uma estratégia percebida como menos intrusiva, o que por sua vez motiva as pessoas a participarem e deixarem-se envolver nos eventos e provoca uma maior interação com as empresas (Altschwager et al., 2013).

Ao marketing de eventos estão associados os 3 E's (Hoyle, 2002): Entretenimento (Entertainment), Entusiasmo (Excitement) e Empreendimento (Enterprise)

Já o estudo de Martensen et al. (2007) resultou na confirmação de que o caminho percorrido nos eventos tem um impacto no caminho da marca, devido aos vínculos emocionais e de atitude. Tal gera a transferência de valor do evento para a marca e, por sua vez, o objetivo da atividade do evento é atingido: a intenção de compra da marca aumenta. Como Desmet afirmou, "criar vantagem diferencial através de benefícios emocionais é uma das chaves para o sucesso do mercado" (como citado em Martensen et al., 2007, p. 283).

## 3.2.2. COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA

A comunicação que pode ser encontrada nos pontos de venda pode ditar uma boa ou uma má experiência para o consumidor e, conseqüentemente, a percepção com que este fica em relação à marca. Como o ponto de venda (*point of purchase*) no retalho entenda-se a hora e o local nos quais se dá o encontro entre os três elementos da venda: o consumidor, o dinheiro e o produto (Quelch & Cannon-bonventre, 1983). Neste, os profissionais de marketing esperam influenciar a tomada de decisão de compra por parte dos consumidores através de diferentes meios de comunicação. No entanto, os autores referidos anteriormente identificaram que é necessário ter em atenção a gestão cuidadosa dos programas nos pontos de venda para que estes sejam vistos tanto pelos retalhistas como pelos consumidores como programas consistentes e coordenados e não confusos nem contraditórios. Ainda no mesmo estudo realçam que a aposta neste tipo de programas tem vindo a ganhar importância como reflexo do aumento das despesas neste âmbito. Por detrás deste crescimento, os autores encontraram três motivos: as despesas em programas nos pontos de venda têm-se revelado mais produtivas face aos gastos em publicidade e promoções; tem-se verificado um declínio na área do suporte de vendas das lojas o que estimula o interesse dos retalhistas nestes programas dos fabricantes e, por fim, os padrões e expectativas dos consumidores têm sido alvo de mudanças, a par do aumento da compra impulsiva, o que torna o papel dos pontos de venda cada vez mais importante na tomada de decisão de compra dos consumidores.

Hoje em dia os consumidores têm à sua disposição muito mais informação, o que faz com que facilmente comparem preços e as ofertas disponíveis bem como alternem entre marcas e produtos, sem ser necessária a sua deslocação até às lojas físicas (Hagel, Brown, Samoylova, et al., 2015). Isto acompanhado da proliferação de produtos e nichos está a pressionar o retalho tradicional. Enquanto que no passado os consumidores obtinham ideias e tomavam a decisão de compra a partir da influência das marcas (através de revistas) ou por influência dos assistentes de loja, agora, e principalmente a comunidade mais jovem, inspiram-se e informam-se via online, através de *influencers*, social media e celebridades, tornando a probabilidade de interação com os retalhistas mais limitada face aos produtos que selecionaram previamente (Amed et al., 2019; Hagel, Brown, Samoylova, et al., 2015). Uma das formas de contrariar esta tendência e evitar perder para os concorrentes com estruturas de custo fixo mais baixo e uma ampla variedade de produtos (sendo que a única vantagem que apresentam é em ter o stock disponível imediatamente) é, como já se tem verificado, as lojas físicas fornecerem experiências personalizadas ao consumidor, através das quais o surpreendem, encantam,

# ICIEMC 2021

---

educam e auxiliam a encontrar os produtos mais relevantes, que vão ao encontro das suas necessidades e desejos (Hagel, Brown, & Lobaugh, 2015).

Na visão de Quelch e Cannon-bonventre (1983), o mix da comunicação no ponto de venda consiste em quatro pontos chave: utilizar os displays de forma eficaz, tomar partido das vantagens das embalagens, tornar as compras divertidas, utilizar meios de publicidade dentro da loja.

Portanto, considerando o que foi mencionado, existem mais formas de comunicar com os consumidores para além dos meios convencionais que, por sua vez, podem revelar-se mais eficientes e eficazes, nomeadamente a comunicação realizada no ponto de venda já que, entre outros fatores, tem a possibilidade de converter os visitantes em clientes, como acontece com a compra não planeada e impulsiva.

## 4. O CASO DA FNAC

A primeira loja Fnac a ser inaugurada em Portugal foi a Fnac do centro comercial Colombo, em Lisboa, em fevereiro de 1998. Atualmente soma 35 lojas físicas em todo o país além da loja online fnac.pt, considerado o site português com mais visitas e líder no e-commerce em Portugal (Fnac Portugal, 2020; Marcela, 2020).

A Sede da multinacional em Portugal encontra-se instalada nas Amoreiras, Lisboa, e conta com 184 colaboradores. Esta está estruturada da seguinte forma: direção geral e os departamentos Internet, Abastecimento, Livros, Entretenimento, EGP/Micro, Recursos Humanos, Direção Financeira e Marketing & Comunicação. Para além da Sede e das lojas, a Fnac dispõe de um armazém em Alverca do qual fazem parte os departamentos de Logística, Direção Informática, Serviços Gerais e Fnac.pt Operações e para os quais colaboram 69 pessoas. Tal como nos outros países, a Fnac em Portugal apresenta uma oferta inigualável em produtos culturais e tecnológicos e aposta na diversidade, inovação e atendimento diferenciado (FnacPortugal, 2017).

No que respeita às tarefas de Marketing e Comunicação nas lojas, estas estão a cargo dos respetivos Departamentos de Comunicação. Tais tarefas assentam em dois pilares: a gestão e organização de eventos e a comunicação no ponto de venda.

### 4.1. GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS

Para a realização dos eventos, cada loja dispõe de um Fórum, um espaço com um palco, uma zona para o público e um backstage com todos os instrumentos necessários para a concretização de cada tipo de evento.

A Fnac dispõe de fóruns desde o seu início. Inicialmente era “um espaço dedicado a trocas e reuniões culturais” (Fnac Darty, 2020). Nos dias de hoje a sua essência mantém-se: é um espaço físico que promove a partilha de cultura e no qual qualquer visitante ou cliente pode presenciar ou mesmo participar, maioritariamente de forma gratuita.

Por seu turno, os eventos podem ser categorizados da seguinte forma: 1) apresentações, 2) talks, 3) música ao vivo, 4) lançamentos, 5) workshops, 6) fórum miúdos, 7) exposições e 8) projeções. Por vezes, os departamentos de comunicação das lojas a nível regional colaboram para receber o mesmo artista e/ou convidado a fim de otimizar os recursos, nomeadamente custos.

A organização destes eventos geralmente segue as etapas apresentadas na Figura 1.

# ICIEMC 2021

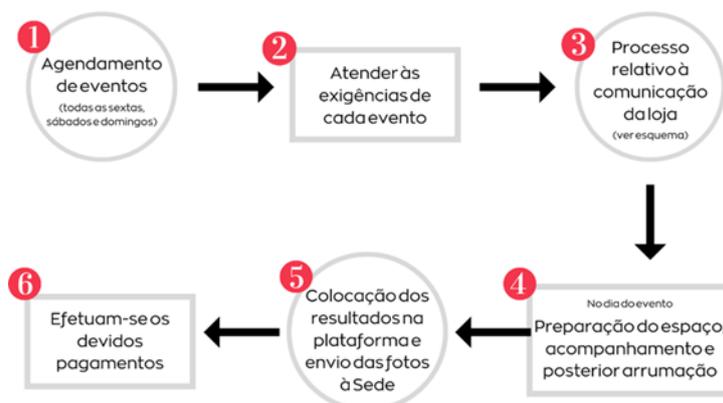


Figura 1 - Processo do agendamento de eventos (fonte: elaboração própria)

No entanto, as tarefas relacionadas com os eventos não se limitam às apresentadas. Posteriormente, ainda é necessário comunicar os eventos de modo a dá-los a conhecer ao público, como iremos ver no subcapítulo a seguir.

## 4.2. COMUNICAÇÃO NO PONTO DE VENDA

A comunicação no ponto de venda pode ser interpretada como os displays que as lojas dispõem e que comunicam com os clientes, isto é, suportes físicos de comunicação que se podem apresentar sob a forma de papel, PVC ou outros materiais nas mais diversas dimensões, consoante a finalidade pretendida. A comunicação feita pode ser acerca de campanhas, genéricos ou eventos que se vão realizar na loja e cabe aos respetivos departamentos assegurar a existência e a correta utilização dos displays.

A comunicação das campanhas tem um carácter mais regular no que diz respeito a toda a sua envolvimento face à comunicação através de genéricos, visto que estes são alvo de reutilização durante um largo espaço de tempo. Portanto, como as campanhas estão constantemente a ser renovadas, exigem uma atenção especial na sua comunicação, nomeadamente na execução das etapas presentes na Figura 2.



Figura 2 - Etapas da comunicação das campanhas (fonte: elaboração própria)

Tal como as campanhas, os eventos como são de carácter regular também implicam uma dedicação mais frequente na sua comunicação, concretamente a cada quinze dias, seguindo as etapas da Figura 3.

# ICIEMC 2021



Figura 3 - Processo da comunicação dos eventos (fonte: elaboração própria)

## 5. CONCLUSÕES

A *customer experience* não se limita ao momento de interação entre o cliente e o vendedor no decorrer propriamente dito das transações de bens, serviços ou experiências no ponto de venda. Pelo contrário, é bastante mais abrangente pois envolve toda a jornada do consumidor, desde o primeiro impacto com a marca, a interação através dos diversos canais da marca, o ato de compra, o serviço pós-venda, entre outros. Considerando este raciocínio, a *customer experience* anda de mãos dadas com a *brand experience*, pois implica a interação dos clientes com as marcas.

Além disso, já é reconhecido que existem fatores não controláveis pelos agentes de retalho que podem influenciar a experiência do cliente. Isto é, por muito que as marcas pensem e reúnam esforços para oferecer a melhor experiência possível aos seus clientes, pequenos aspetos como as expectativas e o estado de espírito destes podem determinar o (in)sucesso da experiência. No entanto, e apesar da existência destes fatores incontroláveis pelas marcas, quanto mais esforços forem reunidos para oferecer a melhor experiência possível, maiores serão as probabilidades de sucesso.

Geralmente, estratégias que envolvam a promoção do vínculo emocional entre as partes, experiências simples e positivas e a reunião de todos os esforços para a concretização de todos os objetivos do cliente (como assegurar que encontra o produto que deseja ou que lhe é prestado um bom atendimento) são uma mais-valia para o objetivo pretendido. No que diz respeito ao papel do Departamento de Comunicação, é de notar a sua importância na experiência proporcionada ao consumidor: imaginemos que as lojas não tivessem os displays nem que fossem proporcionados eventos? Certamente, essa experiência seria muito menos rica, positiva e diferenciadora. Por um lado, a comunicação existente no ponto de venda essencialmente através dos visuais revela ser uma mais-valia por tornar a experiência mais intuitiva, simples e menos confusa. Por outro, e no caso específico da Fnac, a oferta de eventos culturais como é vista de forma positiva pelo público pois promove a aprendizagem, culturização, interação e é um serviço adicional gratuito, também acaba por elevar a *customer experience* e, conseqüentemente, a sua *brand image* e *brand experience*. Tal como foi visto na revisão da literatura, os consumidores cada vez mais valorizam e procuram experiências memoráveis oferecidas pelas marcas em vez dos produtos ou serviços que estão a adquirir propriamente ditos. Neste sentido, a Fnac procura esta promoção de experiências positivas não só a partir dos eventos, mas também através do atendimento personalizado, acabando por se revelar apologista do *experiential marketing*.

No que diz respeito à tomada de decisão, e tratando-se de uma multinacional, todas as orientações e planos de ação são tomados centralmente, incluindo os de carácter de comunicação. Contudo, como foi visto no segundo capítulo, a comunicação praticada através dos diversos canais deve ser congruente e integrada de modo que a mensagem transmitida ao consumidor final seja coerente, este sinta confiança e haja a estimulação de uma boa relação entre a marca e o consumidor. Portanto, no que diz respeito aos Departamentos de Comunicação, estes apresentam uma forte dependência natural do Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) visto

# ICIEMC 2021

---

que é o departamento corporativo que decide e controla todas as mensagens que são transmitidas. Porém, também existe uma certa dependência inversa, do DMC para com os DC como é explicado a seguir. Este aspeto relativo à tomada de decisão e delegação de poderes centralizada também poderá refletir algumas desvantagens. Um dos desafios encontrados neste caso assenta na receção atempada dos displays e no alinhamento do respetivo processo com todos os intermediários. Por sua vez, questões relacionadas com a sustentabilidade, o desperdício de materiais e custos injustificados são levantadas. Assim sendo, a definição e a concretização de estratégias para a otimização dos recursos utilizados deviam ser consideradas.

Um exemplo prático da otimização de recursos já existentes pode passar pelo aproveitamento dos displays em TV não só para divulgar as campanhas, mas também para divulgar os eventos agendados, aumentando a sua visibilidade e, conseqüentemente, o número de visitas à loja e de vendas.

Na verdade, esta sugestão pode responder a outro desafio encontrado: os eventos em que se constata maior adesão são aqueles que envolvem figuras reconhecidas pelo público, que por si só atraem muitas pessoas, ou eventos de caráter regular na agenda. Como apostar em convidar de forma mais regular pessoas com maior reconhecimento público é naturalmente mais dispendioso financeiramente, aproveitar um recurso já existente e dar-lhe mais uma utilidade pode ser vantajoso.

Apesar deste desafio encontrado, é de notar que, considerando a concorrência direta da Fnac, esta é a única que disponibiliza um fórum onde promove cultura de forma regular e gratuita, colocando-a em vantagem. Além disso, e como foi referido anteriormente na revisão da literatura, os consumidores consideram que a oferta de serviços adicionais são experiências positivas. No caso da Fnac, esta aproveita o serviço de cafetaria lado a lado com o palco do fórum onde os eventos acontecem. Ou seja, são duas experiências positivas que acrescem valor ao objetivo principal do negócio, a venda de produtos e serviços, e enfatizam a importância da teoria da *retail brand experience*. Deste modo, é potenciada a criação de experiências memoráveis que, futuramente, serão certamente tidas em consideração pelos consumidores aquando a tomada de decisão acerca da marca que irão escolher para responder às suas necessidades. Um exemplo real deste fenómeno de empatia e relacionamento com a marca Fnac surgiu da constatação ora da presença do mesmo público em eventos específicos regulares (como o “Ecocrafts” direcionado para as crianças) ora da presença regular de determinados clientes para tomarem o pequeno-almoço ou o café logo pela manhã.

Um outro desafio existente caracteriza-se pela confusão que os clientes e potenciais clientes fazem quando estão na plataforma online da marca entre os produtos que são efetivamente vendidos pela Fnac e os produtos que são vendidos através do Marketplace<sup>2</sup> que a Fnac inclui neste meio, vendidos por outros fornecedores. Tal confusão provoca por vezes a deslocação das pessoas até às lojas físicas à procura dos produtos que viram online e que afinal a Fnac não vende, aumentando a probabilidade de insatisfação e conseqüentemente influenciando a imagem com que estas pessoas ficam na sua mente.

Um outro aspeto que a Fnac deve estar alerta assenta no facto de a concorrência realizar parcerias com *influencers* da atualidade para ganharem maior visibilidade junto do público. Por exemplo o caso da Worten, que tem apostado em parcerias com figuras públicas ligadas ao lifestyle, à tecnologia e à televisão e realizado *giveaways*, acaba por ter uma maior projeção e impacto junto de vários públicos.

Ainda antes de concluir, existe uma questão inevitável de abordar: o impacto do Covid-19, nomeadamente no departamento em questão, e as ações tomadas pela Fnac. O Departamento de Comunicação foi provavelmente aquele que sofreu os primeiros impactos, não estivesse ele ligado à organização de eventos que, por seu turno, implicavam a aglomeração de pessoas num espaço limitado. Assim que a pandemia tomou proporções maiores e o Estado começou a tomar medidas, os eventos até então programados foram alvo de adiamento ou até mesmo cancelamento. O departamento teve de se reorganizar e a Fnac ao nível corporativo, de modo a honrar

---

<sup>2</sup> O Marketplace disponível no website “fnac.pt” é uma plataforma onde fornecedores disponibilizam os seus produtos. No entanto, estes podem ou não ser vendidos pela própria Fnac.

# ICIEMC 2021

---

o seu compromisso, enfrentou a situação concretizando eventos de uma forma que fosse segura para todos: através de diretos na rede social Instagram.

É assim importante voltar a sublinhar que o Departamento de Comunicação representa um papel de extrema importância na experiência global do cliente já que se trata de uma peça fundamental do puzzle sem a qual o resultado obtido não corresponderia ao objetivo pretendido.

Em termos de investigação futura, seria importante estudar empiricamente a perspectiva dos clientes em termos da sua experiência de participação nos eventos da Fnac e a forma como essa experiência afeta a imagem e o amor à marca. Outra área de investigação a explorar com mais profundidade remete para as estratégias multicanal e a sua potencial reconfiguração face aos desafios da COVID-19.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altschwager, Teagan, Conduit, J., & Goodman, S. (2013). Branded Marketing Events: Facilitating Customer Brand Engagement. *7th International Conference on the Academy of Wine Business Research, Ontario, Canada*, 1–11.
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., & Rölkens, F. (2019). *Now or never: Immediacy and the retail customer journey*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/now-or-never-immediacy-and-customer-experience-in-fashion-retail>
- Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77–95. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00007-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00007-1)
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2006). Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 417–430. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.005>
- Bonfanti, A., Canestrino, R., Castellani, P., & Vigolo, V. (2020). The In-Store Shopping Experience: A Systematic Literature Review. *Retailing Techniques for Optimal Consumer Engagement and Experiences*, 32. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1412-2.ch006>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
- Brunello, A. (2013). The Relationship Between Integrated Marketing Communication and Brand Equity. *International Journal of Communication Research*, 3(1), 9–14.
- Cobb-Walgreen, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25–40. <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673481>
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86–95. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.005>
- Drengner, J., Gaus, H., & Jahn, S. (2008). Does flow influence the brand image in event marketing? *Journal of Advertising Research*, 48(1), 138–147. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080148>
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
- Duralia, O. (2018). Integrated marketing communication and its impact on consumer behavior. *Studies in Business and Economics*, 13(2), 92–102. <https://doi.org/10.2478/sbe-2018-0022>
- Fnac Darty. (2020). *Nossa história - Fnac Darty*. <http://www.fnacdarty.com/notre-groupe/notre-histoire/>

# ICIEMC 2021

---

- Fnac Portugal. (2020). *FNAC Portugal sobre nós* - LinkedIn. LinkedIn Page. <https://www.linkedin.com/company/fnacportugal/about/>
- FnacPortugal. (2017). *Manual de Acolhimento*.
- Hagel, J., Brown, J. S., & Lobaugh, K. (2015). *The future of retail: What marketers can do to reach their customers*. Deloitte Article. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-marketing-officer/articles/future-of-retail-experience.html>
- Hagel, J., Brown, J. S., Samoylova, T., Lobaugh, K. M., & Goel, N. (2015). *The retail transformation: Cultivating choice, experience, and trust*.
- Hoyle, L. H. (2002). *Event marketing : how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. John Wiley & Sons, Inc.
- Jahn, S., Nierobisch, T., Toporowski, W., & Dannewald, T. (2018). Selling the Extraordinary in Experiential Retail Stores. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 412–424. <https://doi.org/10.1086/698330>
- Jankovic, M. (2012). Integrated Marketing Confimunications and Brand Identity Development. *Journal for Theory and Practice Management*, 63, 91–101.
- Keller, K. L. (2010). Brand Equity Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>
- Khan, I., & Rahman, Z. (2015). Brand experience anatomy in retailing : An interpretive structural modeling approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 60–69. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.02.003>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Marcela, A. (2020). *Fnac abre na CUF Tejo e eleva para 35 lojas em Portugal*. Dinheiro Vivo. <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/fnac-abre-na-cuf-tejo-e-eleva-para-35-lojas-em-portugal-13106686.html>
- Martensen, A., Bendtsen, L., Grønholdt, L., & Jensen, M. J. (2007). Application of a Model for the Effectiveness of Event Marketing. *Journal of Advertising Research*, 47(3), 283–301. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070316>
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77(1), 39–56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2)
- Mihart, C. (2012). Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behaviour: Effects on Consumer Decision - Making Process. *International Journal of Marketing Studies*, 4(2), 121–129. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n2p121>
- Morrison, S., & Crane, F. G. (2007). Building the service brand by creating and managing an emotional brand experience. *Journal of Brand Management*, 14(5), 410–421. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550080>
- Naylor, G., Bardi, S., Baker, J., & Yorkston, E. (2008). Using transformational appeals to enhance the retail experience. *Journal of Retailing*, 84(1), 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.001>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
-

# ICIEMC 2021

---

- Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key Issues in Multichannel Customer Management : Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
- Nysveen, H. ø rn, Pedersen, P. E., & Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations : Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20(5), 404–423. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.31>
- Ofir, C., & Simonson, I. (2007). The Effect of Stating Expectations on Customer Satisfaction and Shopping Experience. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 164–174.
- Petermans, A., Janssens, W., & Cleempoel, K. Van. (2013). A Holistic Framework for Conceptualizing Customer Experiences in Retail Environments. *International Journal of Design*, 7(2), 1–18.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97–105. [https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy?utm\\_source=morning\\_brew](https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy?utm_source=morning_brew)
- Quelch, J., & Cannon-bonventre, K. (1983). Better marketing at the point of purchase. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1983/11/better-marketing-at-the-point-of-purchase>
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Scott, J. E., & Silbey, S. S. (2000). Turning an internship into a research opportunity. *Center for Work and Service*. Massachusetts Institute of Technology
- Tafesse, W. (2016). Conceptualization of Brand Experience in an Event Marketing Context. *Journal of Promotion Management*, 22(1), 34–48. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1107007>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation : Determinants , Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verhoef, P. C., Venkatesan, R., Mcalister, L., Malthouse, E. C., Krafft, M., & Ganesan, S. (2010). CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments : A Review and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.009>
- Wood, E. H. (2009). Evaluating Event Marketing: Experience or Outcome? *Journal of Promotion Management*, 15(1–2), 247–268. <https://doi.org/10.1080/10496490902892580>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. [https://books.google.pt/books/about/Case\\_Study\\_Research\\_and\\_Applications.html?id=6DwmDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Case_Study_Research_and_Applications.html?id=6DwmDwAAQBAJ&redir_esc=y)
- Yoo, C., Park, J., & MacInnis, D. J. (1998). Effects of Store Characteristics and In-Store Emotional Experiences on Store Attitude. *Journal of Business Research*, 42(3), 253–263.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532–540. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.4>