

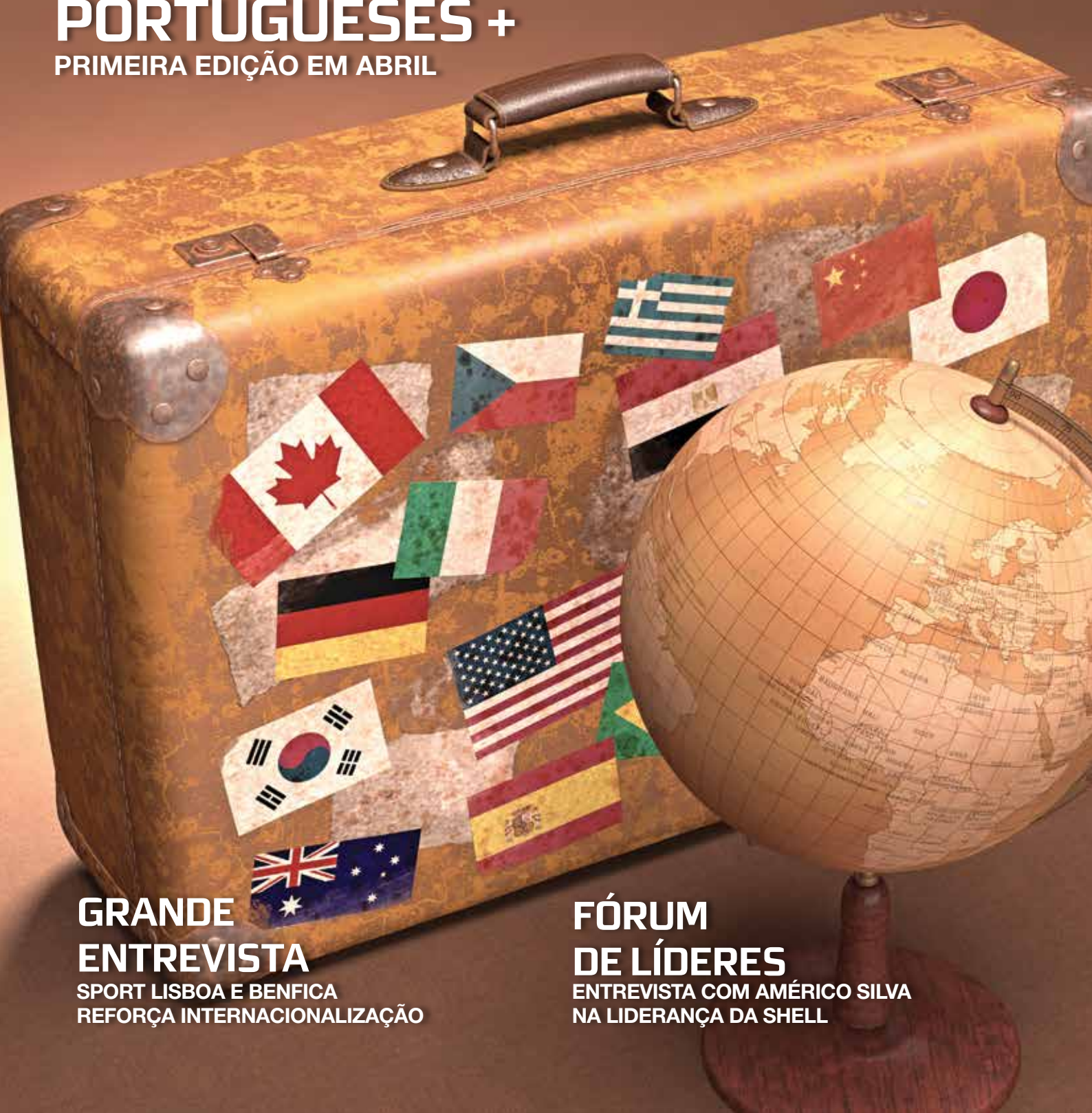
www.apan.pt

APANNOTÍCIAS

MARÇO 2015



APAN LANÇA PORTUGUESES + PRIMEIRA EDIÇÃO EM ABRIL



GRANDE ENTREVISTA

SPORT LISBOA E BENFICA
REFORÇA INTERNACIONALIZAÇÃO

FÓRUM DE LÍDERES

ENTREVISTA COM AMÉRICO SILVA
NA LIDERANÇA DA SHELL

PROPRIEDADE



Associação Portuguesa
de Anunciantes
Av. da República, 62 F, 6.º
1050-197 Lisboa
Tel.: +351 217 969 692
Fax: +351 217 938 576
e-mail: apan@apan.pt
www.apan.pt

EDITOR



Edifício Lisboa Oriente,
Av. Infante D. Henrique, 333H,
escritório 49
1800-282 Lisboa
Tel.: +351 218 508 110
Fax: +351 218 530 426
e-mail: lpmcom@lpmcom.pt
www.lpmcom.pt

Distribuição gratuita
Tiragem: 1300 exemplares

MEMBRO



MARÇO 2015

03
Editorial

04
Primeiro Plano
Fórum de Líderes
Entrevista a Américo Silva, Shell

06
Portugueses +
Nova iniciativa para inspirar o setor

08
Academia APAN
Novo site

10
Conferência Anual

12
Em Perspetiva

13
Media Smart
Concurso arranca nas escolas

14
Grande Entrevista
Sport Lisboa e Benfica
Entrevista a Miguel Bento

19
On Air

20
Setor em Números

22
Nacional

23
A fechar



Inês Lima
Direção da APAN

Editorial

CONHECER OS PORTUGUESES

Em 2015 a APAN leva a cabo um conjunto de concretizações ligadas aos portugueses. No mercado da comunicação e do marketing, e conscientes das permanentes exigências e desafios, é cada vez mais importante conhecermos os portugueses. Quem somos, de dentro para fora.

Começámos com a realização da Conferência Anual, um evento que a APAN dedicou, em exclusivo, a um grupo-alvo específico: os consumidores com mais de 45 anos, que designámos como 'novos Novos'. Ficámos a saber muito mais sobre eles. Ganhámos noção concreta de números, mas ganhámos acima de tudo conhecimento real, aprofundado, das características destes portugueses. Sabemos agora quem são, como são e para onde vão. O seu crescimento em número é tanto maior como a sua relevância no mercado de consumo, e isso é determinante para os anunciantes.

Partimos agora para mais um desafio, que vai marcar a atividade da APAN ao longo do ano: a iniciativa 'Portugueses +'. Todos os meses, já a partir de abril, a APAN traz ao nosso país um caso de sucesso internacional, como motivo de inspiração e de visão para os nossos profissionais. São portugueses que estão lá fora, que marcam o mundo fazendo a diferença nas mais diversas áreas de atividade. São personalidades que conseguiram ultrapassar desafios, criar outros, e levar Portugal mais além.

Com esta iniciativa queremos incentivar os nossos associados a ver o mundo de outra forma e partilhar histórias reais e de sucesso, desafiando-os para novos «voos» e estimulando valores e ideais que podem ser, verdadeiramente, a chave para o sucesso. São portugueses extraordinários que regressam a Portugal como embaixadores da força e da determinação que os caracteriza, acreditando que os seus testemunhos serão também fonte de inspiração e de criação de valor.

Poderemos dizer que 2015 é um ano dedicado aos portugueses, às suas características, às suas diferenças? Sim, porque sabemos que podemos ser mais fortes, e porque queremos sê-lo, em prol das nossas organizações, das nossas marcas, e de todos nós enquanto cidadãos e consumidores.

Primeiro Plano

FÓRUM DE LÍDERES APAN: O REGRESSO

A APAN ESTÁ DE REGRESSO COM MAIS UMA EDIÇÃO DO FÓRUM DE LÍDERES. DESTA VEZ, O CONVIDADO É AMÉRICO SILVA, DIRETOR GLOBAL DE MEDIA DA SHELL INTERNACIONAL, QUE VEIO FALAR SOBRE CROWDSOURCING, UMA DAS GRANDES TENDÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO QUE SE TEM EVIDENCIADO NO CONTEXTO EMPRESARIAL.



Américo Silva

Lisboa, surgiu a oportunidade de ir para a Shell e não hesitei. Trabalhei alguns anos a nível local, depois a nível europeu em que liderava um *cluster* composto por Portugal, Espanha e França, e em 1999 fui para a Shell no Brasil. Em 2003 regressei à Europa para trabalhar em Londres, na sede da Shell e depois fui para a Suíça trabalhar na Shell Brands International. Finalmente, em 2009 regressei a Londres e iniciei este cargo como Global Media Manager, onde sou responsável por todos os media que a Shell planeia e compra a nível mundial, para todos os negócios e diferentes tipos de media.

vantagens dos nossos produtos não é suficiente. É necessário desenvolver narrativas que sejam baseadas em necessidades emocionais e entender muito bem quais os benefícios que o consumidor quer e procura. Utilizar publicidade para “interromper” as nossas audiências e fazer passar a nossa mensagem ainda funciona, mas está em declínio e em contraciclo com o que aquilo que os consumidores querem. Por outro lado, na área digital existem hoje oportunidades incríveis de desenvolver a publicidade que o consumidor procura e na qual está interessado, minimizando o desperdício e aumentando o retorno.

Que desafios encontrou?

AS: O principal desafio é conseguir conciliar a vida profissional com a vida familiar, e fazer tudo para que a nossa família esteja bem e em harmonia com todas as mudanças que vão ocorrendo. Em termos profissionais existem também diferentes maneiras de negociar, liderar, trabalhar, diferentes culturas, e com um cargo global temos de nos saber movimentar no meio de toda esta complexidade. Nem sempre o que é perfeito e correto para nós é interpretado da mesma forma por outras culturas e temos de ser sensíveis a isso.

Como tem sido a experiência de liderar a estratégia de media de uma das maiores empresas anunciantes no mundo?

AS: Tem sido uma revolução contínua, em constante mudança para tentar acompanhar a evolução que acontece e tem acontecido nos media nos últimos anos. As marcas e as suas estratégias de comunicação têm de evoluir à mesma velocidade que os consumidores mudam os seus hábitos e a forma como consomem e usam os media. E isso é difícil, e diferente de país para país e nas diferentes audiências. O consumidor tem de estar no centro de todas as nossas decisões. Falar da tecnologia incrível e das

Como se gere um orçamento de media de tão grande dimensão como o da Shell, no sentido de conseguir maximizar o valor para a marca?

AS: Eu costumo dizer que o *budget* de marketing está num leilão permanente, e são os projetos e os países que dão mais retorno que levam a maior parte dos *budgets*. Tentamos ser o mais objetivos possível quando fazemos esse tipo de exercício, tendo em conta

O gestor português tem já uma vasta experiência nesta matéria e veio ao Fórum de Líderes partilhar a sua experiência de trabalho em vários projetos neste modelo, bem como de que forma como as organizações podem tirar partido do *crowdsourcing* para fazer crescer os seus negócios. Aproveitámos a sua vinda a Portugal para falar com Américo Silva não só sobre esta tendência, mas também para saber sobre a sua experiência na liderança da Shell.

Fale-nos um pouco do seu percurso profissional. Um português na liderança da Shell internacional, como Global Media Manager: como surge esta oportunidade?

Américo Silva (AS): Tudo começou na Shell em Portugal, há 22 anos. Na altura trabalhava na Publicis em

“A criatividade continua a ser o que gera os melhores resultados. E não havendo uma boa relação só por milagre existe boa criatividade”

não apenas os nossos objetivos, mas também o potencial do mercado, resultados anteriores e, obviamente, existem algumas decisões estratégicas que influenciam todo este exercício.

A estratégia de media continua a ser um elemento chave para os anunciantes. De que forma é que o mix de comunicação se tem transformado com a evolução e crescimento dos novos media?

AS: Há uns anos atrás, “media” era o tema dos últimos 10 minutos da reunião com as agências, o tempo para se aprovar o plano de media. Hoje é totalmente diferente e, na maior parte das vezes, começamos por definir a estratégia de comunicação, acordando primeiro “onde” queremos estar com a nossa comunicação e só depois se vai desenvolver o lado criativo, o que queremos dizer/fazer. Desta forma vai-se maximizar e amplificar os “touch points” escolhidos, havendo mais do que nunca a necessidade das agências de várias áreas trabalharem juntas desde o início dos projetos numa estratégia totalmente integrada. Os novos media apenas vieram tornar esta realidade mais perceptível e mais visível para todos os intervenientes no processo.

De que forma é que a relação com as agências é, ou pode ser, determinante para o sucesso de uma empresa/marca?

AS: Cada anunciante não tem necessariamente a agência que quer, tem a agência que merece. Uma boa relação com a agência é absolutamente fundamental e, obviamente, a agência espera ganhar algum dinheiro com isso. Muitas vezes basta apenas ser claro na articulação do problema que estamos a tentar resolver e nos objetivos, e dar liberdade à agência para desenvolver a solução que acha mais apropriada em vez de começarmos a prescrever receitas no briefing. E idealmente partilhar um pouco do sucesso obtido. A criatividade continua a ser o que gera os melhores resultados e não havendo uma boa relação só por milagre existe boa criatividade, pois o melhor talento da agência quer trabalhar com os melhores clientes, e ser reconhecido e valorizado pelo seu trabalho.

A eficácia do investimento em comunicação é uma das principais preocupações dos anunciantes de forma global. De que forma trabalham na Shell para garantir esta eficácia?

AS: Nós fazemos muitos estudos e análises na preparação dos projetos, conseguimos otimizar o investimento enquanto as campanhas estão a decorrer, e depois fazemos – para a maior parte dos projetos – estudos económicos específicos e uma avaliação ‘pós’ de todo o projeto, que vai para além da criatividade da comunicação ou da estratégia de media. O que verificamos muitas vezes é que a qualidade e o rigor da implementação das campanhas são determinantes. Nestas análises é muito importante olhar para todas as variáveis do marketing mix e não apenas para a comunicação. Em alguns projetos testamos coisas diferentes, que são difíceis de medir e antecipar o impacto, mas é muito importante ir testando e aprendendo com os nossos próprios resultados.

Enquanto especialista, e dada a sua vasta experiência internacional, quais são os grandes desafios de comunicação que se colocam hoje às empresas?

AS: Poderíamos estar uma semana a falar disto, mas assim de uma forma mais imediata há quatro aspetos que gostaria de destacar:

- 1) Talento e Estruturas Organizacionais: tanto do lado das marcas/anunciantes como das agências, existe uma geração de pessoas que continuam avessas à mudança e tentam perpetuar certas práticas que no passado resultaram, mas que hoje são questionáveis... Isso também acontece na forma como os departamentos de marketing ou as agências estão organizados refletindo, em muitos casos, uma forma antiquada de pensar.
- 2) Velocidade: hoje tudo acontece muito rápido e as marcas e as agências têm de gerir este processo de uma forma diferente, trabalhar com vários cenários possíveis e tentar antecipar o que vai acontecer, e ter visibilidade em todas as conversações, *feedback*, comentários,... que vão acontecendo, de modo a poder gerir essas situações da melhor forma possível em tempo real, seja amplificando aspetos positivos, seja gerindo os negativos.
- 3) Resultados: hoje tudo se consegue medir, mas muitas vezes o foco está nas métricas intermédias cuja articulação é difícil de relacionar com os resultados finais. Geram-se toneladas de dados que não são relevantes, raramente se geram “insights” e perde-se o foco do que realmente é importante. Penso que

esta área vai evoluir e as empresas vão passar a usar *dashboards* com menos dados e mais *insights* e ao mesmo tempo vão-se focar mais nos resultados.

- 4) Inter-conectividade: tudo está ligado a tudo e a todos, e a consistência e alinhamento de atividades em todos os canais de comunicação, produção, comercialização, etc., é absolutamente fundamental para se conseguir lutar contra a fragmentação e o aumento brutal de mensagens a que somos expostos.

Que leitura/acompanhamento faz do panorama português, nesta matéria?

AS: De uma forma geral o nosso país continua a estar na cauda do desenvolvimento em termos de marketing. Contam-se pelos dedos das mãos as marcas portuguesas que têm expressão e relevância junto dos consumidores internacionais, para além do “mercado da saudade”, como por exemplo Renova, Boca do Lobo. Um exemplo simples, mas que é paradigmático da maneira de pensar em Portugal, é o da pera rocha. Produto genuinamente português, que hoje está a venda na maior parte dos supermercados do Reino Unido, mas que é distribuído como se fosse uma ‘*comoditie*’, sem qualquer esforço em termos de *branding*, *packaging*... Não percebo porque não é criado um segmento de pera rocha premium, com uma marca portuguesa, um *packaging* interessante, um produto selecionado e vendido com uma margem adicional significativa. Os espanhóis e os ingleses fazem isto com a fruta que produzem e sem dúvida que existe um segmento interessado numa fruta premium, da mesma forma que existe um segmento interessado em pera rocha orgânica.

Que relação tem mantido com Portugal ao longo deste período na liderança da comunicação da Shell internacional?

AS: Eu venho a Portugal cerca de quatro vezes por ano, tenho muitos amigos que trabalham nesta área e acompanho o que acontece no país, seja através da internet ou da televisão. Tenho visto alguns trabalhos notáveis, como por exemplo o da Vodafone, que tem uma comunicação muito mais interessante em Portugal do que no Reino Unido. Outra área que também acho que evoluiu muito nos últimos anos foi a comunicação sobre Portugal como destino turístico. Temos inovado em muitos aspetos e os resultados estão à vista. Por outro lado, também vejo muito ‘lixo’, muita adaptação irrelevante. Por vezes penso “Qual terá sido o briefing?”.

PORTUGUESES +

NOVA INICIATIVA APAN QUER INSPIRAR O SETOR

É UM DOS GRANDES PROJETOS QUE A APAN LANÇA EM 2015,
COM A AMBIÇÃO DE INSPIRAR OS PROFISSIONAIS PORTUGUESES.
A PRIMEIRA EDIÇÃO DOS PORTUGUESES + ARRANCA JÁ A 9 DE ABRIL.



Para partilhar valores e experiências de sucesso, mas também como superar dificuldades e obstáculos, a iniciativa Portugueses + vai trazer a Portugal, todos os meses, uma personalidade de relevo cujo desempenho esteja a marcar o panorama internacional. Aqui, os casos de sucesso são importantes lições para quem procura renovação, conhecimento e crescimento.

Sempre procurando saber mais, ganhar experiência e partilhar visões e *insights* sobre o futuro e sobre os desafios que se colocam a todos nós. O mundo está em rápida transformação e os gestores têm que acompanhar ou antecipar todas as mudanças se quiserem continuar a ser relevantes.

Oito portugueses regressam ao seu país para mostrar o melhor de Portugal e relembrar o potencial há em nós. Cada um deles faz a diferença na sua área de atividade e de conhecimento. Pessoas, projetos, iniciativas que estão a mudar o mundo. Desta forma, a APAN dá a conhecer novos horizontes e abordagens diferentes, através de histórias inspiradoras também para quem trabalha nas organizações.

Nesta viagem, composta por oito tertúlias exclusivas, a APAN é acompanhada pela IM Magazine, uma revista digital especializada na divulgação de projetos e pessoas extraordinárias, parceira fundamental no processo de criação e desenvolvimento deste projeto.

Por sua vez, o palco escolhido para as várias tertúlias é o espaço Vestigijs, em Lisboa, caracterizado pela proximidade do rio, ganhando também assim uma vertente inspiracional, motivadora e mais propícia ao diálogo entre os participantes. Manuela Botelho, secretária-geral da APAN, reforça o papel “intrinsecamente positivo” desta iniciativa, que não vive de nostalgias ou valores simbólicos. “São portugueses que estão a mudar o mundo, e que muitos portugueses desconhecem. Queremos dar a conhecer o seu percurso extraordinário, a sua história de vida e, para além disso, as suas visões do mundo e de Portugal. Mostrar como foram capazes de vingar nos mercados internacionais, um desafio cada vez mais exigente no mundo global em que vivemos”, afirma a responsável.

Portugueses + destaca-se por um posicionamento “positivo, forte e ambicioso” que é inevitavelmente reforçado pelo leque de convidados escolhidos. “A IM Magazine conseguiu ajudar-

nos a identificar estes portugueses que estão no topo do mundo. Queremos inspirar. Queremos evidenciar o talento, a ambição e a resiliência que os caracteriza.” diz Manuela Botelho. Todos os convidados têm um denominador comum: portugueses, fora de Portugal, e que marcam pela excelência, pelo pioneirismo e pelo valor do seu trabalho. Teremos a oportunidade de evidenciar visões de pessoas extraordinárias de diferentes áreas de atividade, sobre a vida, sobre o mundo e sobre o país. Informação privilegiada para quem quer fazer a diferença nas organizações.

É neste contexto que a APAN e a IM Magazine desafiam os profissionais de topo das organizações a participar nesta iniciativa, beneficiando do conhecimento e do debate enriquecedor, experiencial e aspiracional que caracteriza a dinâmica destes encontros. Os lugares são muito limitados, e cada uma das tertúlias inclui almoço, num formato mais livre e proporcionando também momentos de maior interação entre os participantes.

Um projeto multiplataforma

Para promover a iniciativa foi também criado um novo site exclusivo Portugueses +: www.portuguesesmais.com. Com toda a informação sobre os vários encontros, o objetivo da plataforma é abrir a porta a todos os interessados na iniciativa, e onde podem conhecer melhor os oradores convidados, as datas dos encontros, conhecer temas relacionados, ou saber mais sobre como participar numa das sessões. Disponível e acessível ao grande público, pretende ser também uma base estruturada de conteúdos que, a partir dos conhecimentos, experiência e visão específicos de cada convidado, podem trazer conhecimento e mais informação aos utilizadores. Em paralelo com o decorrer da iniciativa ao longo do tempo e à medida que se realizam os encontros, será também alimentado um blogue, com comentários, artigos, e *insights* retirados das várias tertúlias, e procurando dinamizar os conteúdos em diferentes plataformas.

Esta iniciativa conta com o apoio de vários patrocinadores – EDP, McDonald’s Portugal, Millenium bcp, Unilever JM, KPMG e Vodafone – e também do Globalmedia Group e da Briefing enquanto parceiros de media.

QUEM SÃO OS PORTUGUESES +?

«UM NOVO HERÓI LUSITANO POR MÊS, DE ABRIL A DEZEMBRO».

JOANA VICENTE - CINEMA / NOVAS TENDÊNCIAS | 9 de abril

É a primeira convidada da iniciativa Portugueses +. Reconhecida produtora de cinema, é a diretora do *Independent FilmMaker Project*, a maior e mais antiga organização sem fins lucrativos da indústria do cinema nos EUA.

A portuguesa foi produtora-executiva do documentário “Enron: The smartest guys in the room” em 2005, trabalho que foi nomeado Óscar da Academia.

Joana Vicente tem vindo a crescer de forma significativa no circuito cinematográfico dos Estados Unidos, uma das maiores indústrias mundiais, reforçando a sua posição e a sua excelência enquanto produtora.



FILIPE SANTOS - EMPREENDEDORISMO / INOVAÇÃO | 12 de maio

Filipe Santos foi recentemente escolhido por Miguel Poiars Maduro, ministro-adjunto e do Desenvolvimento Regional, para liderar a estrutura de missão do Portugal Inovação Social. Especialista internacional em inovação, investimento e iniciativa empresarial, vive em França, onde é docente do INSEAD desde 2003. Para além disso é também professor residente no campus de Abu Dhabi.

Com formação em economia, é doutorado em Empreendedorismo e Inovação pela Universidade de Stanford. Este português “+” fundou o Laboratório de Investimento Social em Portugal, e tem-se destacado no panorama internacional, tendo já recebido o prémio de excelência no ensino de MBA em 2010, entre outros.



JOSÉ CARLOS PRÍNCIPE - NEUROENGENHARIA / INOVAÇÃO | 18 de junho

José Carlos Príncipe é diretor do *Computational NeuroEngineering Laboratory*, nos Estados Unidos, e um dos líderes mundiais na área da neuroengenharia computacional.

Investigador de renome, o seu trabalho tem-se evidenciado pelas descobertas relacionadas com epilepsia e paralisia, permitindo a execução de movimentos com a ajuda de robôs que imitam movimentos humanos. A sua carreira científica destaca-se também pelos inúmeros prémios internacionais que lhe foram atribuídos.

Apesar de viver nos EUA mantém-se próximo da cidade onde nasceu, o Porto, e da sua universidade. Atualmente coordena a Comissão Internacional de Acompanhamento Científico do INESC TEC e é Professor Catedrático Convidado da FEUP. É também cofundador da NeuroDimension, uma empresa de tecnologia de ponta no ramo da Inteligência Artificial e das Redes Neurais.



PEDRO GADANHO - ARQUITETURA / NOVAS TENDÊNCIAS | 10 de julho

O curador do famoso MoMA - Museu de Arte Moderna de Nova Iorque, é português. Pedro Gadanho, arquiteto de formação, integra a liderança de um dos museus mais importantes de todo o mundo. Conquistou a posição ao vencer um concurso internacional, onde competiu com outros grandes nomes da arte e arquitetura.

Em 2004 foi responsável pela representação portuguesa na Bienal de Veneza de Arquitetura.

É mestre em Arte e Arquitetura, pelo *Kent Institut of Arts and Design*, em Inglaterra, e doutorado em Arquitetura e Mass Media, pela Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto.

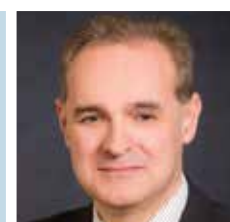


HÉLDER ANTUNES - NOVAS TECNOLOGIAS / INTERNET | 16 de setembro

Hélder Antunes vive nos Estados Unidos e é diretor sénior da área de Segurança da CISCO Systems. Começou a carreira em Silicon Valley, considerada a “Meca” das novas tecnologias, e passou por um conjunto de empresas de base tecnológica – como a Plus Development, CA Technologies e NetManage.

Está na CISCO Systems desde 1998, onde se tornou num ‘superperito’ de segurança de uma das maiores empresas mundiais de *software* e desenvolvimento informático.

Natural da ilha Terceira, é hoje Conselheiro da Rede Prestige Azores, que reúne açorianos especialistas em diferentes áreas científicas e tecnológicas cujo trabalho seja internacionalmente reconhecido. Tem também um papel ativo no âmbito do programa Inov Contacto entre Portugal e os EUA, procurando reforçar o papel nacional na vanguarda da tecnologia mundial.



Primeira Plano

NOVO SITE REFORÇA OFERTA INSTITUCIONAL



O novo site da Academia APAN – www.academia.apan.pt – já está disponível e acessível a todos. Através desta plataforma é possível aceder às diferentes áreas de formação, explorar as tipologias e temáticas abordadas e conhecer os vários formadores que integram a Academia. O objetivo é ser um espaço de atualidade e de inspiração de novas tendências globais, que agrega também notícias internacionais e novos temas e problemáticas emergentes no setor da comunicação e do marketing.

Em 2015 a Academia APAN apresenta uma abordagem renovada, assumindo-se de forma clara como um serviço de profissionais para profissionais, procurando responder às necessidades do mercado através de novos formatos, novos temas, novos formadores e especialmente novas condições de participação.

Desta forma, a nova plataforma apresenta-se como uma ferramenta convergente, que disponibiliza a todos os participantes e interessados, toda a informação relativa às atividades promovidas pela Academia APAN, permitindo ainda a participação dos utilizadores e de quem visita o site nas diversas decisões do futuro da Academia. Este caráter interativo é uma das características distintivas desta ferramenta.

Segundo Manuela Botelho, secretária-geral da APAN, nesta nova plataforma “estão disponíveis todos os conteúdos relacionados com a Academia, nomeadamente as mais de 60 ações de formação previstas para 2015. Queremos que esta plataforma possa funcionar também como uma ferramenta de ativação da Academia, no sentido de promover o acesso ao conhecimento e à formação qualificada, fatores

“Em 2015 a Academia APAN apresenta uma abordagem renovada, assumindo de forma clara ser um serviço de profissionais para profissionais, procurando responder às necessidades do mercado através de novos formatos, novos temas, novos formadores e especialmente novas condições de participação”

que a APAN entende como fundamentais ao crescimento e desenvolvimento profissional.”

O crescimento significativo do número de formandos ao longo da sua existência reflete o interesse dos temas explorados, bem como a qualidade dos formadores e a oportunidade de crescimento profissional integrada nas formações. Assim, este serviço tem-se revelado uma aposta de sucesso da APAN, e na qual pretende continuar a investir, indo ao encontro de um mercado cada vez mais exigente, informado e em rápida alteração, procurando disponibilizar as ferramentas que maximizem a eficácia e eficiência, a inovação e o valor do negócio.

Mais informações sobre o calendário e a oferta formativa em www.academia.apan.pt.

A OPINIÃO DE QUEM PARTICIPA



As constantes evoluções de comportamento e mudanças do mercado representam um desafio para qualquer gestor de marketing na medição dos seus objetivos diários (resultados, rentabilidade e satisfação dos clientes). O conhecimento das melhores práticas de gestão adaptadas a diferentes setores de atividade constituiu o ponto alto desta formação, que se traduziu em conhecimento para o desenvolvimento profissional. O curso “Como Avaliar a Rentabilidade das Estratégias de Marketing” conseguiu, em apenas dois dias, uma excelente dicotomia entre teoria e prática. A aplicação dos conceitos em casos práticos permitiu aprofundar metodologias de estratégia do mundo empresarial que têm como objetivo a conquista de segmentos e a obtenção de lucro. É de enaltecer o papel da APAN enquanto dinamizador de formação especializada. A Academia APAN é o reflexo do alargamento do seu papel associativo ao serviço da comunidade, capitalizando a vasta experiência das empresas anunciantes de referência em Portugal, proporcionando a todos os profissionais a oportunidade de maior qualificação através da formação. Sem dúvida, uma experiência a repetir!

Paula Antunes Pereira
Responsável pela Área de Correio Endereçado
Postcontacto, empresa CTT Correios de Portugal
Sociedade Aberta SA



A relação entre as empresas e os consumidores tem-se alterado muito nos últimos tempos. As novas exigências na forma como comunicamos e interagimos obriga-nos a estar em constante mudança e aprendizagem. A APAN está de parabéns, pois tem sido uma verdadeira aliada dos seus associados no enfoque que tem dado, na sua academia, a esta era Digital. Exemplo disso é a formação “Gestão 360° de Redes Sociais” que nos ajuda a compreender melhor os diferentes canais que hoje temos disponíveis para chegar à nossa audiência e como podemos retirar o melhor de cada um. É uma formação claramente pensada para o dia-a-dia das empresas, nomeadamente para os responsáveis destas áreas, dando exemplos e ferramentas para aplicação imediata na preparação dos planos para Social Media. É igualmente muito enriquecedor a partilha de experiências das diversas áreas de negócio e o *networking* que estas formações geram.

Alexandra Portugal
Gestora de Categoria de Produto,
Brand Category Manager
McDonald's Portugal



“Explorar o Segmento Seniores: O Grupo Alvo com maior crescimento” foi uma boa formação que a APAN disponibilizou nas suas instalações. Permitiu uma interessante reflexão sobre este *target* emergente. Ajudou a identificar oportunidades e a orientar caminhos para novas soluções que respondam às necessidades deste grupo alvo e naturalmente ao negócio da nossa empresa. Foi uma formação muito ativa já que o formador naturalmente abria campo para muita opinião e reflexão tendo em conta as várias áreas de negócio presentes neste *workshop*. Nestas formações, a partilha de experiências de outras áreas de negócio e o enriquecimento da *network* que se cria, são claramente mais-valias para os associados APAN.

Renata Fernandes
Brand Manager Gelurte - Nutrêgi | Glint | Frigo

Primeira Plano

"OS NOVOS NOVOS" CONFERÊNCIA ANUAL DA APAN COM CASA CHEIA

O AMBIENTE FOI MARCADO PELA BOA DISPOSIÇÃO E ENERGIA. AO TODO, MAIS DE 200 PARTICIPANTES MARCARAM PRESENÇA NA CONFERÊNCIA ANUAL DA APAN PARA FICAR A SABER TUDO SOBRE OS 'NOVOS NOVOS', OS CONSUMIDORES COM MAIS DE 45 ANOS.



A conferência anual da APAN marcou o arranque do ano e lançou de novo os dados para quem joga no mercado da comunicação e do marketing. Se o mercado está a mudar, muda também o consumo e as motivações de quem compra. O evento, que teve lugar em janeiro na reitoria da Universidade Nova de Lisboa, no Campus de Campolide, deu a conhecer, em primeira mão, os resultados de um estudo aprofundado sobre as motivações dos consumidores com mais de 45 anos – o segmento etário com maior crescimento em Portugal. Se por um lado são mais velhos, por outro trazem consigo muitas outras características para além da idade: mais experiência, mais conhecimento, mais necessidades. São aspetos que foram considerados no desenvolvimento do estudo «os novos Novos», que deu também nome à conferência. Ana Sepulveda, da consultora 40+Lab, e António Gomes,

da GfK, fizeram a apresentação deste estudo, encomendado pela APAN e, que veio demonstrar como é fundamental um novo olhar sobre este importante grupo populacional (ver páginas 20 e 21).

Na génese deste encontro, e também deste estudo, esteve a vontade de debater as motivações reais do maior grupo-alvo de cidadãos em Portugal. Para enquadrar o tema, esteve presente Maria João Valente Rosa, diretora da Pordata e *keynote speaker* da conferência, cuja intervenção mostrou a verdadeira importância desta população nacional e desmistificou um conjunto de ideias pré-concebidas sobre os mais velhos e que, à luz dos números, não são reais. Neste contexto, apesar das muitas questões que possam levantar sobre a população ativa ou não ativa, a verdade é que as motivações e o poder de compra assumem papéis mais relevantes neste segmento etário.



António Gomes (GfK) e Ana Sepulveda (40+Lab)



Manuela Botelho, secretária-geral da APAN



Maria João Valente Rosa, diretora da Pordata

A explorar o tema, cruzando os *insights* do estudo com um conjunto de motivações, perceções e expectativas lançados ao longo da apresentação do estudo, estiveram vários oradores convidados que, em jeito de conversa, reforçaram o impacto que o público “+45” tem vindo a representar nas suas diferentes áreas de atividade. Moderados pelo jornalista José Alberto Carvalho, contribuíram para o debate Augusto Mateus, da Augusto Mateus e Associados; Diogo Saraiva e Sousa, CEO da Artisan; Isabel Vaz, CEO do Grupo Luz Saúde; Miguel Seixas, administrador de marketing do Modelo Continente; e Nuno Ferreira Pires, administrador do Grupo Pestana que, com boa disposição e em diálogo também com o público presente, conseguiram concretizar tendências e possíveis caminhos no *engagement* com este grupo-alvo. À margem da conferência a secretária-geral da APAN, Manuela Botelho, assumiu estes «novos Novos» como uma das grandes oportunidades atuais dos anunciantes, nomeadamente tendo em conta a heterogeneidade de perfis e de motivações que estão integradas neste segmento.

“Quisemos aprofundar o conhecimento sobre estes portugueses que, para além de representarem a maior fatia de consumo em Portugal, são um público incontornável para as empresas e para as suas marcas”, afirma. “Temos de interiorizar que o fenómeno social de envelhecimento da população, sendo inevitável, não tem de ser algo negativo. Não significa que as pessoas estão paradas ou desatentas, mas que são mais exigentes, estão mais informadas, e cobram isso às organizações. Esse impacto tem de ser considerado na forma como comunicam e como envolvem os consumidores”, reforça Manuela Botelho.

Em jeito de reflexão Edson Athayde, CEO & COO da FCB Lisboa, fez também uma intervenção sobre o tema “Criatividade e Experiência”, levantando várias questões sobre os benefícios da idade e sobre a importância de a sabermos ‘reinventar’, optando por outros critérios que definam melhor, e de forma mais verdadeira, os consumidores com mais de 45 anos. No fundo, para o que todos podemos ganhar – organizações e cidadãos – se soubermos envelhecer.

O encerramento do encontro esteve a cargo de Teresa Moreira, da Direção-geral do Consumidor (DGC).

A conferência teve como parceiro de media a revista Marketeer.

Em perspectiva

O VELHO CHICO



Edson Athayde
CEO e Diretor Criativo Executivo
da FCB Lisboa

Paul James McCartney e John Winston Lennon perguntavam-se na canção ‘When I’m 64’ o que seria do mundo quando eles fossem velhos. Um nunca chegou a essa idade e o outro há muito que a ultrapassou. O certo é que, ao contrário do que acontecia no ano de 1967, quando o tema foi lançado, ninguém tem de ser velho aos 64. Nem aos 70.

Sempre que falo de ter idade, lembro-me de gente como o Chico Buarque (também poderia lembrar do Sérgio Godinho, hiperativo aos 69 anos ou da Meryl Streep, colecionadora de Óscares mesmo para lá entrada na terceira idade; mas vamos ficar pelo Chico mesmo, de quem eu sou fã). Ano passado o Chico Buarque fez 70 anos.

Não sei quantas foram as bandas e fanfarras que comemoraram a efeméride e que fizeram bonitas festas, pá. Desconheço quantos Pedros Pedreiros, quantas mulheres de Atenas, quantas Genis cantaram para ele olhos nos olhos ou atrás da porta. Só sei que tornar-se um septuagenário com ainda muito para dar à vida é sempre bonito. Se fosse há duas ou três décadas atrás, poderia dizer que era raro esse encontro entre experiência e vitalidade. Hoje, a coisa vai ficando comum. Eu mesmo ando mais próximo dos 70 do que dos 20. E acredito que ainda tenho muito o que fazer, muito o que buscar.

Para os marqueteiros em geral, essa nova normalidade no que toca a longevidade dos seres humanos é uma excelente notícia. Vivemos mais, produzimos mais até mais tarde, logo, consumimos mais também.

O que antes era património da Flórida

ou de mais dois ou três lugares do planeta (consumidores de cabelos tão brancos que chegam a ser azuis), agora pode ser encontrado ali na esquina. E, se depender dos médicos e cientistas, daqui a pouco estaremos aos 115 anos a saltitar pelo Shopping Colombo, atrás dos saldos de Verão. Mas, regressando ao Chico, há uma canção dele que fala sobre envelhecer, chamada “Velho Chico”, que diz assim:

“Hoje o inimigo veio me espreitar
Armou tocaia lá na curva do rio
Trouxe um porrete a mó de me quebrar
Mas eu não quebro porque sou macio”

Chico, sem dúvida, é “macio”. Lírico, parece estar sempre a lembrar-nos de que há um poema para tudo. A poesia tem destas coisas. Relembra que o antónimo de “duro” não precisa de ser “mole”. Como o de “novo” não precisa ser “velho”. Trata-se de uma bela lição para quem acha que a vida é dos fortes, dos bruscos, dos brutos. Não é. Ou não precisa de ser. Podemos todos ser mais ternos, mais leves e falar mais baixo, sussurrando pequenas palavras que não ferem o ouvido: “amo”, “gosto”, “sonho”.

E usar essas palavras e conceitos na comunicação publicitária para atingir quem já viu muito mundo.

Talvez seja a idade que tenha me ensinado isso. Se bem que eu sempre fui meio lírico desde pequenino.

Mas como diria o meu tio Olavo: “Quem passa a vida a gritar, morre rouco”.

Media Smart

CONCURSO 2015 ARRANCA NAS ESCOLAS



O Programa Media Smart lança, pelo quarto ano consecutivo e para todas as escolas nacionais do 1º e 2º ciclos, mais uma edição do Concurso Media Smart, que propõe às crianças desenvolverem uma campanha publicitária.

Tendo como tema central o Ano Internacional da Luz, já está em curso o período para inscrições nesta edição do concurso, procurando alertar e “despertar” os mais novos para temas comuns à vida em sociedade.

A fase para a inscrição das escolas e envio de trabalhos termina a 30 de abril e os vencedores serão anunciados entre maio e junho deste ano.

Com o intuito de testar as competências adquiridas pelos alunos através da implementação do programa nas escolas, esta iniciativa pretende estimular a imaginação e a criatividade nas crianças, promovendo também o seu conhecimento sobre a publicidade, nos mais diversos media, e a literacia mediática deste grupo-alvo.

A APAN volta assim a envolver escolas e alunos, proporcionando uma maior proximidade e o reconhecimento do programa junto da comunidade escolar. Como refere Manuela Botelho, o concurso Media Smart “tem sido uma ferramenta importante para mantermos um canal aberto com a comunidade educativa. Por outro lado permite às escolas mostrar o trabalho que desenvolvem com os seus alunos, e as competências que a utilização do

programa permitiu desenvolver”. O desafio está lançado a mais de cinco mil escolas nacionais, e a turmas do 1º e 2º ciclos, para participarem e explorarem as mais-valias desta iniciativa que, ano após ano, se tem caracterizado por um “forte equilíbrio entre a vertente pedagógica e a expressão artística”. Há muitas escolas que já participaram e testemunharam os bons resultados dessa experiência, sendo também “uma forma diferente e dinâmica de mobilizar os alunos em torno de um tema que os entusiasma e que os ajuda a ganhar uma maior consciência para a cidadania”, afirma Manuela Botelho.

Este ano o prémio atribuído será de mil euros em material escolar, para cada uma das escolas vencedoras, sendo que este ano serão distinguidos dois trabalhos e as respetivas escolas, uma em cada ciclo de aprendizagem. Adicionalmente cada aluno ganha da turma vencedora ganha acesso à Escola Virtual da Porto Editora durante um ano.

Nova lição: o Media Smart está atento à atualidade

Tendo já abordados vários temas, sempre relevantes e transversais à formação e educação dos mais novos, o Media Smart volta a lançar uma nova lição: “Técnicas de choque”. Desta vez, a lição é dedicada aos temas da segurança rodoviária e violência doméstica, assuntos que

são importantes contributos para o desenvolvimento de cidadãos responsáveis, mais conscientes e capazes de viver numa sociedade em constante mudança.

O objetivo é conseguir acrescentar temáticas novas e atuais que respondam a questões relevantes para a vida em sociedade, e que assim vão sendo abordadas junto das crianças, de uma forma ajustada e enquadrada, e incutindo mais dinâmica à experiência em sala de aula.

A nova lição já está acessível no site do Programa Media Smart, integrada no módulo 3 – Publicidade Não Comercial – e disponível para todos os professores e educadores interessados.

Os novos conteúdos que vão sendo desenvolvidos refletem o trabalho de continuidade que tem sido elaborado na esteira dos bons resultados registados pelo Media Smart em Portugal, refletindo a sua crescente preocupação e atenção aos temas da atualidade, com relevo e interesse para a formação dos mais novos.

Neste contexto, Manuela Botelho reforça: “Este é um trabalho de verdadeira responsabilidade social, e que depende do posicionamento e do ADN das empresas e das organizações. Sabemos que a aposta na literacia mediática infantil é um caminho incontornável para que a publicidade seja entendida e percecionada de forma séria e transparente”.

Grande Entrevista

“ENQUANTO HOUVER UMA CADEIRA VAZIA NO ESTÁDIO É SINAL DE QUE AINDA HÁ MUITO TRABALHO PARA FAZER”

O SPORT LISBOA E BENFICA É O MAIS RECENTE ASSOCIADO DA APAN, E O PRIMEIRO CLUBE DESPORTIVO A FAZÊ-LO. PARA JÁ, A EQUIPA DE MARKETING APOSTA NA INTERNACIONALIZAÇÃO E NO CONHECIMENTO PARA FAZER CRESCER A FAMÍLIA DE SÓCIOS E ADEPTOS. FALÁMOS COM MIGUEL BENTO, DIRETOR COMERCIAL E DE MARKETING DO SLB PARA SABER MAIS SOBRE O QUE MUDA QUANDO SE COMUNICA UM UNIVERSO DESPORTIVO.



O Benfica é um clube de futebol, mas também uma marca forte a nível nacional e internacional. De uma forma global que desafios que se colocam ao marketing de um clube como o Benfica?

Miguel Bento: Os desafios não são muito diferentes daqueles que têm as outras organizações. De facto, de há uns anos a esta parte passámos todos a viver de uma forma diferente,

vivíamos num mundo um bocadinho ‘irreal’ e fomos obrigados a descer à terra. Os nossos desafios de hoje, eu diria que são basicamente duas questões: termos a capacidade de reinventar processos, no sentido de poder oferecer mais e melhores serviços a todos aqueles que querem interagir connosco; e simultaneamente internacionalizar com mais eficácia a nossa marca. É algo que já fazemos

– já andamos a trabalhar há bastante tempo nesse sentido e que já estamos a colher alguns frutos dessas ligações. Falamos basicamente em três componentes: uma relacionada com patrocinadores, que é também uma migração dos nacionais para os internacionais; um outro lado, que é uma atividade *core* do nosso negócio, que é a capacidade de vender *know-how* na área do futebol propriamente

dito; e a terceira, por força dos nossos direitos televisivos estarem alocados à nossa televisão, também a internacionalização da Benfica TV.

São o clube com o maior número de adeptos, dos mais diversos grupos etários, sociais, estilos de vida, etc. Trabalhar tamanha diversidade de públicos-alvo coloca-vos desafios estratégicos específicos? De que forma é que a comunicação e o marketing do Benfica trabalham a este nível?

MB: São obrigatoriamente tratados de uma forma diferente. A primeira coisa que eu diria sobre isso é que nós temos algumas características singulares: 50% da população que afirma gostar de futebol e tem um clube preferido, é adepto do Benfica. Este é um caso perfeitamente singular no mundo inteiro, não há nenhum país onde isto aconteça. E isso dá-nos logo uma abrangência e uma transversalidade brutal. Nós temos sócios de grande diversidade, desde crianças a pessoas de idade sénior. Há coisas que naturalmente são transmitidas para o universo, mas do ponto de vista tático, na abordagem a cada um destes segmentos, temos uma forma própria de trabalhar. Temos uma matriz combinada de dados socioeconómicos e comportamentais, pois podemos ter uma pessoa de 30 anos completamente fanática do Benfica, ou alguém dessa mesma idade que tem apenas uma ligeira simpatia pelo clube. Por tudo isso não podemos encarar só dados socioeconómicos, temos também de mostrar este fator comportamental, já que estamos a falar de uma atividade extremamente emocional.

Há ainda um terceiro fator para completar esta matriz que é a distância a que se está do estádio, porque há duas formas de ter Benfica: estando perto do estádio ou a uma distância acessível (mesmo com uma viagem de 1 ou 2 horas como há muita gente a fazer), mas também há aqueles que se estiverem do lado de lá do Atlântico não terão essa facilidade.

A matriz tem estas três combinações e é com base nela que começamos a trabalhar o mercado dos miúdos, dos jovens adolescentes, dos jovens adultos, dos adultos, dos adultos maduros e dos seniores, combinando com a distância a que estão do estádio e o seu nível de emocionalidade em relação ao Benfica.

“Temos de ter a capacidade de reinventar processos, no sentido de poder oferecer mais e melhores Serviços a todos aqueles que querem interagir connosco”

E as mulheres, como entram nessa equação?

MB: Há uma comunicação para as mulheres mas elas inserem-se dentro destes grupos. Podem ser mais ou menos ligadas ao clube do ponto de vista emocional. Somos conhecidos por muitas razões, mas somos o clube com o maior número de sócios do mundo, e 18% dos nossos sócios são mulheres. Curiosamente, no estádio, esse número é um pouco superior a isso: em cada 5 pessoas, uma é mulher. Nós discriminamos positivamente as mulheres – não o fazemos ao nível estatutário, mas ao nível do preço do bilhete.

O Sport Lisboa e Benfica é um universo que vai muito para além do futebol. De que forma é a comunicação comercial se ajusta às diferentes modalidades?

MB: O Benfica é um clube com 111 anos, e que é culturalmente um clube de grande diversidade desportiva. Somos aqueles que, indubitavelmente, mais investimos para manter um nível competitivo ao nível das modalidades mais tradicionais. O Benfica tem cerca de 31 modalidades mas é verdade que quando falamos de modalidades, destacamos um primeiro grupo de 6 modalidades; a diversidade do projeto Olímpico; e depois as restantes. Porque estas são as mais fortes: estamos a falar de cinco de pavilhão (o andebol, basquetebol, hóquei patins, futsal e voleibol), depois o atletismo e, complementarmente a estas, o projeto Olímpico onde se confunde

“Nós temos algumas características singulares: 50% da população que afirma gostar de futebol e tem um clube preferido, é adepto do Benfica”

um pouco o atletismo com as outras modalidades olímpicas porque de facto o Benfica tem o objetivo de ter os melhores atletas nessas disciplinas. Nascemos para ser um clube vencedor e continuamos a apostar nesse tipo de modalidades. Na nossa identidade cultural a diversidade desportiva é algo que o Benfica mantém como nenhum outro em Portugal. Se pensarmos nestas modalidades que referi, nenhum dos outros clubes faz isto tudo e consegue ter este leque.

Tendo tantas modalidades, como é que é feita a gestão do orçamento de marketing?

MB: Temos uma equipa que trabalha especificamente para a área das modalidades. Há que dizer que damos mais importância a estas seis que referi mas trabalhamos também para as outras. Sempre que é necessário fazemos todos os materiais de comunicação que as modalidades necessitam. De qualquer forma, nestas principais modalidades vimos a trabalhar de forma consistente já desde 2006. Já tentámos várias formas, trabalhando todas para mostrar a força do conjunto, trabalhando-as individualmente, através dos capitães de equipa ou das jovens promessas que se consagraram... Desde 2006 que começámos a trabalhar com comunicação específica para as modalidades o que não acontecia antes, nem tínhamos estrutura para tal. Hoje somos uma grande empresa: começámos a crescer do ponto de vista de organização em 2004; hoje somos uma máquina com capacidade para responder a quase todas as solicitações. Mas para complementar a questão das modalidades, importa dizer que o grande fomento acabou por ser a Benfica TV. A criação da Benfica TV em dezembro de 2008 e a transmissão da generalidade dos jogos das modalidades na Benfica TV é que veio dar um grande impulso às modalidades e a capacidade de todos os benfiquistas que estão longe do estádio poderem ter acesso e conhecimento, quer das equipas quer dos atletas em si. Conseguimos com isso melhorar bastante a comunicação das modalidades junto do universo de benfiquistas.

Fazem a gestão do orçamento de acordo com a visibilidade e retorno que cada visibilidade vos permite obter?

MB: A forma como organizamos o orçamento é por unidade de negócio e empresas. Portanto quando chegamos ao Sport Lisboa e Benfica, temos

>



uma área de modalidades que, com base no que foi a nossa experiência passada e aquilo que é a projeção que fazemos para a próxima época, nos permite criar uma dotação orçamental para aquelas que são as nossas necessidades. Toda a gente que está a trabalhar sabe perfeitamente se tem *budget* ou não.

Há também uma verba para posicionamento e que normalmente está relacionada com a componente de inovação que tentamos imprimir todos os anos.

Na sua perspetiva, que papel é que o marketing desempenha na estratégia de crescimento do clube?

MB: Nós temos uma visão integrada da organização, e todos os anos fazemos uma paragem com os quadros de topo da organização para refletir sobre o que deveremos criar e gerar de novo para continuarmos a evoluir. Não daria um enfoque ao marketing; nessa componente daria um foco à organização como um todo. Aquilo que as pessoas depois visualizam e podem ter alguma tendência a dizer que é o marketing: não é o marketing, é a organização. Retratando o Benfica na última década: faz um estádio e depois

faz um centro de estágios – e isto é fundamental para podermos ter uma equipa de elite e relançarmos um futebol de formação que está neste momento com performances ao nível de seleções nacionais como nunca esteve, e ao nível de campeonatos ganhos. O Benfica é neste momento o clube que mais campeonatos ganha nas categorias de formação, nomeadamente de sub19, sub17 e sub15.

Paralelamente às infraestruturas, o presidente cuidou de montar uma organização com quadros que permitissem acompanhar os desafios que o Benfica estava a propor. Eu diria que começámos desde então a ver uma evolução: como o *namings* das bancadas, o kit de sócio e a rede de parceiros; ou quando começámos a cuidar do nosso património, e estamos a falar do centro de documentação e informação, da conservação e restauro que deram origem ao Museu; da Benfica TV que surge como uma pedrada no charco e depois a Benfica TV Premium; o recente investimento que voltámos a fazer no estádio, para ser um dos estádios com melhor som que existe no mundo, à semelhança do que acontece na Alemanha; acabámos de investir em todas as áreas *corporate* do estádio e hoje temos espaços que servem para eventos, fizemos a FanZone...

Temos de ter o reconhecimento de que nunca podemos parar. Enquanto houver uma cadeira vazia no estádio é sinal de que ainda há muito trabalho para fazer. Portanto a descrição da evolução desta década não pode ser atribuída ao marketing mas a toda a organização. O que é que o marketing tem de fazer? Tem obrigatoriamente de estar sempre incomodado, permanentemente, para podermos continuar – e esse é um posicionamento que nós fazemos questão de ter – a ser o clube mais inovador e a ser reconhecido como tal. Somos garantidamente a maior *love brand* portuguesa mas queremos associar a esse estatuto o facto de ser também uma das mais inovadoras.

Sabemos que o desporto, e particularmente o futebol, é uma área que mexe muito com as emoções das pessoas e dos adeptos. Como procuram tirar partido desse envolvimento do ponto de vista do marketing?

MB: A ligação emocional é um ativo muito importante na relação que temos com os nossos fãs. Temos é de adicionar a essa componente

“Seremos tão mais competentes quanto mais conseguirmos dar às propostas de valor que apresentamos a todos aqueles que gostam de nós”

emocional a racionalidade. Eu diria que isso é, talvez, uma característica que nos diferencia face às empresas de outros setores de atividade. Sentimos e vemos nos outros setores de atividade propostas de valor muito interessantes e muitas vezes a comunicação a tentar fazer uma elevação do estatuto da marca a valores emocionais. Nós fazemos o processo ao contrário: temos a emocionalidade toda e o que o marketing procura para os diferentes segmentos de clientes é conseguir fazer com que todos eles tenham mais razões para poder ativar a relação. No sentido figurado, as relações emocionais alimentam-se de dar e receber; aqui nós também somos obrigados a dar sempre mais para podermos receber o carinho dos nossos adeptos. Nós seremos tão mais competentes quanto mais conseguirmos dar às propostas de valor que apresentamos a todos aqueles que gostam de nós. É essa que é a nossa missão, enriquecer a proposta emocional com uma proposta racional.

A concorrência entre clubes desportivos é muito forte, particularmente entre os maiores. Como lidam com esta questão e que papel o marketing desempenha na gestão da visibilidade e reputação da marca Benfica?

MB: Nós somos realmente concorrentes, e no fim só ganha um, portanto só um é que fica satisfeito, mas essa é uma questão do ponto de vista desportivo, dentro do campo de jogo. Há muita coisa que se joga à volta do campo de jogo. Agora, se nós centrarmos a competitividade entre os principais rivais dentro da parte desportiva eu diria que, quando saímos dela, temos um mundo de coisas a ganhar em conjunto. Porque têm que ser esses clubes – e porque também são os maiores clubes que têm as maiores organizações – que têm de lutar para conseguirem ter um produto mais nobre. Um produto de *standards* de qualidade mais elevados e que seja reconhecido dessa forma em termos globais. Estamos num

mundo completamente global e os portugueses têm no futebol uma área de competência elevada. Quando falamos do Benfica, Sporting e Porto, tal como todos os outros clubes, têm interesse em que a sua liga seja competitiva, que seja uma liga que possa ser vista em termos de produto, em termos de imagem, com *standards* qualitativos similares. Precisamos de definir quais são os critérios mais sensíveis para conseguirmos produzir um produto de excelência e capitalizar esta oportunidade que temos de exportar jogadores e treinadores para os maiores mercados mundiais. Temos um potencial de exportação de treinadores e jogadores que só podemos maximizar se tratarmos da nossa liga profissional de futebol como um produto de excelência e a partir daí vamos ganhar todos com isso. E não são só os grandes, porque há jogadores de qualidade nas nossas equipas chamadas ‘mais pequenas’, e se este produto for visto globalmente as oportunidades para esses jogadores e para esses clubes vão também aumentar exponencialmente.

O mercado de consumo, de uma forma global, tem sofrido muitas mudanças nos últimos anos. Também têm sentido essas mudanças? De que forma

têm ajustado a vossa estratégia de marketing e publicidade à conjuntura económica em que vivemos?

MB: Sim, sentimos o impacto, mas temos contornado. As coisas mudaram para todos. No futebol, especificamente, tivemos uma agravante pois fomos dos setores de atividade que sofreram maiores alterações na taxa de IVA, portanto passámos em muito pouco tempo de 5% para 23% de IVA e isto teve impactos brutais. Desde muito cedo que tivemos de tomar medidas e fazer novas abordagens ao mercado para não perdermos assistência no estádio. O ano passado e há dois anos tivemos o segundo e terceiro melhores anos, e este ano vamos voltar a ter o segundo melhor ano de ocupação. Mas a verdade é que muita coisa mudou: hoje temos ofertas que não tínhamos. O marketing teve de ser criativo para conseguir oferecer alternativas às pessoas de modo a podermos manter o índice de ocupação o mais alto possível. Por exemplo a campanha “Descontos à Benfica” está a ter uma grande recetividade e o nosso objetivo com essa medida é aumentar a ocupação. Estou convicto que este ano vamos terminar a época com um crescimento significativo em relação ao ano anterior.

“(o marketing) Tem obrigatoriamente de estar sempre incomodado, permanentemente, para podermos continuar a ser o clube mais inovador e sermos reconhecidos como tal”

A eficácia é um dos aspetos mais relevante para os anunciantes. De que forma é que medem a eficácia da vossa comunicação?

MB: Todas as nossas campanhas têm objetivos delineados, por isso quando avançamos com uma campanha sabemos o que queremos dela. Na grande maioria das vezes estamos a falar de vendas, portanto conseguimos ter uma indexação quantitativa às mesmas. Mas também é verdade que há algumas campanhas com as quais pretendemos atingir objetivos que vão para além do fator vendas, e aí recorremos às medições da agência de meios que nos faculta essa informação e que nos ajuda a procurar as melhores soluções para as nossas necessidades. Depois temos outra questão que está relacionada com a componente digital, que na área das



>

“Somos garantidamente a maior love brand portuguesa”

vendas é a mais tangível de conseguir medir, mas depois há a outra vertente do *engagement* – porque somos uma marca muito emocional – que tem de se criar para que haja uma ligação quotidiana e positiva ao clube. Essa vertente tem uma agenda própria, e aí medimos a eficácia ao nível quer do número de adesões quer da taxa de *engagement* que as pessoas têm com as ações. É com isso que vamos fazendo medidas corretivas para conseguirmos criar um maior *buzz* à volta da gestão das redes sociais, que é hoje muito relevante para nós, para manter as pessoas quotidianamente ativas com o Benfica para que no pico do jogo – através da televisão ou através do estádio – tenham vontade de estar presentes e de apoiar a equipa.

A comunicação de um clube desportivo é diferente de uma empresa? Que especificidades e/ou diferenças existem?

MB: Sim, é diferente. Principalmente porque falamos de uma atividade com um cariz emocional com um mediatismo ímpar relativamente a qualquer outro setor, e porque tudo gira à volta do sucesso ou falta dele a cada fim-de-semana, com o impacto dos resultados desportivos. Penso que não seremos caso único, mas não temos uma direção de marketing, temos sim uma direção que para além do marketing envolve também a área comercial. Podemos dizer que é uma característica específica nossa.

Como está organizado o departamento de marketing do Benfica tendo em conta essas especificidades?

MB: A direção comercial e de marketing trata de toda a comunicação de produto e serviço, coisa que não faz a direção de comunicação. A equipa que gere o marketing está dividida em três componentes: uma equipa que faz o marketing operacional; uma equipa que trata o digital; e uma equipa que trata a inovação e desenvolvimento. Depois temos as áreas comerciais que estão divididas em B2B e B2C. A área de B2B tem também a expansão internacional: está muito focada na área de patrocínios, na área

corporate e tem também a expansão internacional da Benfica TV que é feita com operadores de televisão pelo mundo. A área de B2C divide-se pelas grandes áreas de negócio: sócios, *merchandising* e *ticketing* (bilhética).

Enquanto diretor de marketing e vendas, quais são os grandes desafios do Sport Lisboa e Benfica para os próximos anos?

MB: Já os referi a todos, mas são essencialmente três. O primeiro é conseguir aumentar a nossa capacidade de internacionalizar a marca com mais eficácia do ponto de vista financeiro. O segundo é melhorar o nosso conhecimento da base de fãs, que é para nós um trabalho estratégico que estamos a desenvolver neste momento. No fundo conhecer melhor os adeptos. Estivemos muitos anos centrados nos sócios e neste momento queremos alargar a base de conhecimento para as pessoas que sabemos que não se vão tornar sócios do Benfica mas que são benfiquistas. Este é um segundo desafio e estamos a fazer um trabalho de grande profundidade para conseguirmos evoluir nesse sentido.

O terceiro está relacionado com aquelas que são as preocupações da indústria, que é criar uma Liga de topo, conseguirmos internacionalizá-la e então virmos a colher esses frutos mais tarde. Esse é um trabalho de fundo.

A internacionalização da marca é algo que começámos a fazer há quatro anos, e neste momento já começamos a colher frutos. Relativamente ao conhecimento dos adeptos é um trabalho que começámos há um ano, e portanto ainda estamos a dar alguns passos e a alterar o nosso CRM para estarmos mais capacitados para poder conseguir gerir melhor esse grupo gigantesco de adeptos. E depois o terceiro ponto, em relação ao qual temos de fazer um muito bom trabalho no curto prazo, para que no médio prazo consigamos ter os investimentos necessários para elevar a qualidade do produto e, assim, no médio/longo prazo começarmos a colher frutos financeiros desses investimentos que vamos ter de fazer para aumentar o *standard* qualitativo da nossa Liga.

“A ligação emocional é um ativo muito importante na relação que temos com os nossos fãs”



“Temos um potencial de exportação de treinadores e jogadores que só podemos maximizar se tratarmos da nossa liga profissional de futebol como um produto de excelência”

Quais são as vossas expetativas e que mais-valias procuram atingir através desta relação que iniciam com a APAN?

MB: Eu diria que, por um lado, termos acesso àqueles que são os conhecimentos e as tendências *core* da Associação. Estamos a falar essencialmente de tudo o que acontece no mercado de anunciantes, dos meios e nas relações das várias empresas que estão ligadas a estas componentes. Espero também poder melhorar a formação de alguns dos nossos quadros que têm necessidade nessa área, logo, fazer com que estes possam evoluir no conhecimento das ferramentas e das tendências e de tudo aquilo que se utiliza no setor. E por fim um terceiro ponto que é o *networking* com as empresas que estão envolvidas na Associação. Pela marca que representamos temos muita facilidade em que nos abram as portas, em que nos oiçam, mas é evidente que estando presente nos eventos da APAN ganharemos alguma informalidade e relações com algumas empresas que hoje não são nossas parceiras e que podem vir a ser.

On Air

TERRA NOSTRA

PROGRAMA LEITE DE VACAS FELIZES

O programa Leite de Vacas Felizes é sobre ter o melhor leite. É um programa que vive da cooperação entre Terra Nostra e os seus produtores de leite açorianos e tem como objetivo criar mais valor em toda a cadeia de produção leiteira. Os lacticínios são para os Açores muito importantes- com apenas 3% da população portuguesa nos açores, representam 30% da produção nacional de leite. Os Açores pela sua localização e dimensão dificilmente podem competir no mercado em volume com um preço competitivo vs países como o norte da europa, com produções leiteiras em grande escala e muito industrializadas. Um dos caminhos que queremos para os açores é o mercado em valor, alavancando na sua diferenciação e elevando a qualidade. Os Açores, são uma terra de vulcânica, linda e verde todo o ano. A riqueza da terra e a chuva diária permitem ter pastagens todo o ano. O verde da pastagem faz parte da identidade dos Açores. Terra Nostra é a nossa marca verde. Terra Nostra é a marca líder em Portugal do mercado de queijo flamengo e distingue-se pela sua origem e sabor. No programa Leite de Vacas Felizes promovemos práticas agrícolas sustentáveis e elevados critérios de qualidade. Acreditamos que o melhor leite vem de vacas que comem o que devem, erva fresca e vivem como devem, ao ar-livre. E todos sabemos que ao termos o melhor leite conseguimos entregar produtos lácteos mais saudáveis e cheios de sabor. Este programa está dividido em 5 pilares: a pastagem, o bem-estar animal, qualidade e segurança alimentar, produção sustentável e a eficiência. Para entrar no Programa e ser um produtor certificado, o produtor terá de cumprir um conjunto de requisitos e boas-práticas agropecuárias tendo, por outro lado, à sua disposição um conjunto de benefícios, que passam por uma



melhor valorização do leite, suporte técnico dedicado, apoio na aquisição de sistemas informáticos adequados e vários benefícios sociais. Será com este leite puro e único que serão produzidos todos os produtos Terra Nostra – o nosso queijo, leite e manteiga. Terra Nostra representa a terra das vacas felizes, a terra do puro leite de pastagem. O programa Leite de Vacas Felizes foi anunciado em Janeiro num evento realizado nos Açores. Este programa revela o nosso compromisso para

com a nossa origem. Este Programa é sobre fazer o bem, para os nossos animais, para o ecossistema, para os Açores e para todos nós. Trabalharemos em conjunto com os nossos produtores para que seja uma verdadeira parceria e que no final, seja a garantia de um leite distinto e puro, protegendo os belos recursos naturais dos Açores.

Paula Gomes
Diretora de Marketing da BEL Portugal

O Setor em Números

QUEM SÃO OS NOVOS NOVOS?



A APAN apresentou na sua conferência anual o mais recente estudo exclusivo sobre os consumidores com mais de 45 anos: os ‘novos Novos’. Trata-se de um trabalho exclusivo, encomendado pela Associação à 40+Lab e à GfK, que analisa de forma aprofundada este segmento etário, que representa a maior fatia do consumo em Portugal.

Os resultados apresentados lançam novas bases para o mercado da comunicação e do marketing, permitindo às empresas desenhar as suas estratégias sobre uma matriz motivacional, e não estritamente etária.

Estes consumidores revelam diferentes formas de estar na vida, e comportamentos em sociedade muito distintos, e surpreendentemente distantes do fator idade. Têm novas motivações e aspirações, que vão obrigar as empresas a mudar a forma como se relacionam com este grupo de consumidores.

O estudo identifica cinco grandes segmentos motivacionais que caracterizam os portugueses ‘45+’, e que ajudam a definir a relação destas pessoas com a vida e consequentemente com as marcas e com o consumo de uma forma genérica. Estes novos ‘perfis’ são descritos de forma sumária em seguida, e ajudam a constatar a relevância de conhecer – aprofundadamente – este grupo-alvo.

Para saber mais acesse a www.apan.pt.

OS RESULTADOS

OBJETIVO

- O estudo sobre os ‘novos Novos’ foi encomendado pela APAN à GfK e à 40+Lab com o objetivo de conhecer, de forma aprofundada, os consumidores portugueses com mais de 45 anos.

SÍNTESE DE PRINCIPAIS CONCLUSÕES

- Foram identificados **cinco segmentos motivacionais**, que caracterizam as atitudes e motivações reais dos portugueses com mais de 45 anos, e que reforçam a necessidade de passarmos de um paradigma de análise muito centrado em segmentação etária para uma abordagem que leve em conta outras perspetivas relacionadas com as motivações individuais.
- **56% do consumo em Portugal está centrado neste grupo alvo**, embora este peso não seja exatamente igual em todos os mercados. São estas pessoas que estão hoje a sustentar a economia nacional.
- O estudo explica e comprova, quantitativamente, que segmentar os adultos e seniores por idade ou mesmo pelo seu estado face à reforma, é pouco explicativo dos estilos de vida, padrões e hábitos de consumo, e mesmo da relação que estas pessoas têm com as categorias de consumo e com as marcas.
- O **verdadeiro driver de diferenciação efetiva da população 45+ são as suas atitudes e motivações** perante a vida – chamadas motivações nucleares –, e só com esta abordagem é possível disponibilizar às marcas encontrar as melhores abordagens para impactar estas pessoas.
- **A crise económica não tem um peso significativo nas motivações nucleares.** A alteração no poder aquisitivo das pessoas e da sua forma de estar na sociedade não altera a sua maneira de ser ou comportamento; muda sim a forma como gere os seus rendimentos e como prioriza o consumo.

SOBRE O ESTUDO

- Foi desenvolvido entre maio e outubro de 2014. O processo de levantamento de dados integrou um conjunto de entrevistas estratégicas realizadas a altas personalidades da sociedade portuguesa, e um inquérito a 600 pessoas, uma amostra que representa 3.686.662 portugueses, de ambos os sexos e com idades entre os 45 e os 75 anos.
- Foi patrocinado por seis associados da APAN: Beiersdorf, Bel, Citroën, EDP, Intermarché e Sportzone.

OS SEGMENTOS MOTIVACIONAIS

- **Active Heart** (27%): um segmento transversal (45-64) marcado pela sua “atividade”: valorização e participação ativa nas diferentes redes estruturais: trabalho, família, comunidades. Pessoas bem “resolvidas” com a vida, que se sentem felizes;
- **Work Survivors** (25%): um segmento que procura sobreviver financeiramente no mundo atual, de status social baixo, com estruturas familiares reduzidas e pouco abertos à inovação - homens tendencialmente sós que valorizam as rotinas trabalho-casa-amigos;
- **Bitterness Soul** (24%): um segmento que se caracteriza por um isolamento, negativismo e angústia, face a si próprios, e face ao que os rodeia. A sua casa é o “seu mundo”, a apatia e inação o seu modo de vida;
- **Family's Matriarch** (13%): as avós, altruístas, que valorizam as relações pessoais, e gostam de aprender com as gerações mais jovens (netos) – a felicidade da partilha. Gostam de se envolver com a comunidade e de cuidar de si próprias.
- **Good Lifers** (10%): um segmento predominantemente feminino, de status elevado, autoconfiante, open minded e que gosta de apreciar o que a vida tem de melhor – prontos a viver a vida. Estão nas relações porque nelas se realizam, valorizam a saúde e o corpo.

QUER SABER MAIS? ADQUIRA O ESTUDO INTEGRAL

A APAN tem disponível o relatório completo deste estudo – incluindo estatísticas, tratamento de dados, análise qualitativa e apreciação crítica face ao mercado – que está agora ao alcance de todos os interessados e com condições especiais para os associados da APAN. Para mais informações contacte a associação através de apan@apan.pt ou +351 217 969 692.

Nacional

APAN E APAME LANÇAM GUIA DE BOAS PRÁTICAS PARA CONCURSO DE AGÊNCIA DE MEIOS



A APAN e a APAME (Associação Portuguesa de Agências de Meios) juntaram-se para lançar o novo Guia de Boas Práticas para Concurso de Agências de Meios. Este documento, acessível a todo o mercado, coloca à disposição dos anunciantes e das agências de meios a informação necessária sobre as principais etapas a adotar na realização de um concurso de agências, para que seja bem-sucedido e tenha em conta a problemática de cada anunciante.

Tendo consciência da crescente importância dos concursos de agências de meios e da maior frequência com que se realizam, a APAN e APAME desenvolveram um código, inspirado num conjunto de documentos internacionais, para ajudar os anunciantes nas questões mais práticas. O objetivo é conjugar todos os esforços na promoção de uma boa e transparente relação anunciante-agência de meios logo desde o seu início, uma vez que se trata de um processo habitualmente longo (cerca de três meses) e dispendioso, quer para o anunciante quer para as agências que concorrem.

Este Guia está organizado em seis grandes etapas que integram um total de 20 princípios básicos para a realização de um concurso de agências de meios. Estes princípios estão, assim, relacionados com seis fases específicas: a que antecede o processo de concurso; o início do concurso; o briefing e seleção; a gestão do processo do concurso;

a decisão; e finalmente a fase após o concurso.

Assim, é crucial que todas as partes envolvidas discutam e compreendam o motivo pelo qual o concurso foi considerado como necessário, e esclareçam o que se pretende obter com o mesmo. O objetivo deve estar bem definido e presente durante todo o processo, bem como as razões para o lançamento de um concurso, quer seja no domínio da estratégia de meios, do planeamento de meios, ou da compra de espaço. De uma forma geral, este documento alerta para várias questões que devem ser consideradas e respondidas antes de se avançar para um concurso, já que envolve um conjunto alargado de recursos, quer financeiros quer humanos. Para a realização de um concurso é importante fazer uma correta avaliação do mercado, na medida em que se vão identificar as necessidades da empresa, tendo por base as especificidades do *budget* em termos de dimensão, de estrutura e de objetivos. Em alguns casos, graças ao diagnóstico realizado, o funcionamento da atividade de media pode ser melhorado, sem que se tenha de proceder a um pesado e complexo concurso de agências. O Guia contempla ainda recomendações ao nível da seleção das agências, da elaboração do calendário, e da existência de um *fee* de rejeição.

No decorrer da metodologia, é importante seguir todas as regras que estão contempladas no Guia, como a confidencialidade e os princípios éticos intrínsecos ao processo, de forma a assegurar transparência e clareza nas regras do jogo. A formação da equipa de decisores, a apresentação do caderno de encargos, a gestão do processo e a elaboração das propostas das agências de meios e ligação entre equipas está também contemplado neste Guia, permitindo assim às agências formularem

Para a realização de um concurso é importante fazer uma correta avaliação do mercado e das necessidades da empresa, tendo por base as especificidades do *budget* em termos de dimensão, de estrutura e de objetivos.

e apresentarem as suas propostas nas suas melhores condições e em igualdade.

Segundo Manuela Botelho, secretária-geral da APAN, “este documento é mais um contributo relevante para o mercado, que surge de necessidades aferidas junto do setor. Acreditamos no contributo deste Guia para melhorar e maximizar a eficácia da relação entre anunciantes e agências de meios, num momento em que é cada vez mais importante saber gerir os recursos humanos e financeiros à nossa disposição.”

Tendo por base este código, o anunciante deve ainda ter em conta que, para além da capacidade de formular uma recomendação, de construir ou negociar um plano de meios, é numa verdadeira parceria que se vai envolver com a futura agência de meios. Desta forma, é necessário seguir um “método de avaliação”, que vai permitir à equipa de trabalho do anunciante certificar-se de que todos os envolvidos na tomada de decisão dispuseram de tempo para avaliar cada proposta.

O Guia de Boas Práticas para Concurso de Agências de Meios assume-se assim como um aliado num processo complexo, alertando o anunciante para todas as etapas a seguir e a ter em conta na realização de um concurso bem-sucedido, por forma a celebrar o início de uma relação duradoura com a agência vencedora.

A APAN e APAME desenvolveram um código, inspirado num conjunto de boas práticas internacionais, que ajuda as partes envolvidas em todas as questões processuais de um concurso de agências de media.



Manuela Botelho
Secretária-geral da APAN

A fechar

SOBRE O PROJETO DE REVISÃO DO CÓDIGO DA PUBLICIDADE

A indústria da publicidade assume-se há muito como fundamental para a criação de valor económico, social e cultural, com benefícios diretos para os cidadãos e consumidores. É uma indústria produtiva com um peso muito significativo no PIB nacional e com um papel importante na criação de emprego direto e indireto e ainda na internacionalização de marcas, produtos e serviços.

Adicionalmente, não devemos perder de vista que esta é uma indústria que sustenta, em grande medida, os órgãos de comunicação social, a sua independência e que, consequentemente, assegura a democracia em que todos queremos viver. Neste contexto, a revisão da legislação relativa à Publicidade interessa de sobremaneira a todos quantos operam nesta indústria - anunciantes, agências e meios.

Está neste momento em curso a revisão do Código da Publicidade, um processo liderado pela Direção-geral do Consumidor que, há um ano atrás, ouviu as várias partes interessadas nesta matéria - os vários representantes desta indústria, entre os quais a APAN, enquanto representante dos anunciantes

nacionais, mas também os representantes dos consumidores. Reconhecendo que o Código da Publicidade carece de alguma atualização face às alterações que esta indústria sofreu nos últimos anos, particularmente as relacionadas com a evolução tecnológica, ela não deve ultrapassar as questões específicas do âmbito da atividade publicitária nem deixar implícita uma mensagem de suspeição sobre a publicidade. Importa sim estabelecer um quadro básico para o reforço das regras que deverão pautar o setor, na mais harmoniosa articulação com os vários conjuntos jurídicos especiais e especializados, garantido a maior flexibilidade.

Neste contexto, e tendo presente que o consumidor tem o direito constitucional a ser protegido, é essencial reforçar que a sua proteção não cabe integralmente na problemática da publicidade. Da mesma forma, importa evidenciar o papel da autorregulação nesta matéria - um elemento ausente até agora no Código da Publicidade, e cujos resultados refletem a sua pertinência e eficácia no que diz respeito à relação entre consumidores e anunciantes. Esta é também

uma clara indicação da Comissão Europeia que tem fomentado e valorizado o papel da Autorregulação em toda a Europa, integrando nalguns casos o regime processual. A expectativa da APAN é de que o novo Código da Publicidade represente um verdadeiro avanço legislativo e nesse sentido, manifestou desde o início a sua total disponibilidade e interesse para colaborar numa solução normativa que integre, de forma equilibrada, a prossecução dos objetivos de regulação, respeitando a defesa do consumidor e os direitos dos anunciantes, ou seja, sem prejudicar a situação do setor e dos seus agentes.

Mas a elaboração de um novo Código da Publicidade não deve ser aproveitada como pretexto para se atribuírem às autoridades administrativas poderes para aplicar “medidas cautelares”, as quais em matéria de comunicação comercial são sempre um princípio perigoso; nem para a restrição de garantias processuais penais no processo sancionatório. As infrações, nesta área, não justificam maior rigor do que a generalidade das contraordenações constantes da ordem jurídica portuguesa.



DESCUBRA OS CONQUISTADORES DOS TEMPOS MODERNOS

Portugueses + é um projeto sem igual que traz até si 8 portugueses que estão a conquistar o mundo e a fazer a diferença nas suas áreas de atuação.

Em tertúlias exclusivas, poderá descobrir as histórias que só eles poderão revelar: o que os catapultou para o êxito, os mais importantes insights e ferramentas, assim como conhecer novas ideias, tendências e estratégias que podem ser aplicadas em Portugal.

E ACEDA À SABEDORIA DOS QUE FORAM MAIS LONGE

www.portuguesesmais.com