

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Criação de Marca na Indústria de Estudos de Mercado Pinta d'amarelo

Nuno Miguel da Rosa Gouveia Trindade

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor

Catedrático Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2023

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Criação de Marca na Indústria de Estudos de Mercado
Pinta d'amarelo**

Nuno Miguel da Rosa Gouveia Trindade

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Professor
Catedrático Convidado

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro de 2023

Agradecimentos

Ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues por ter aceitado o meu desafio e, mais objetivamente pela orientação da presente tese, sempre com elevado rigor e sentido crítico.

Ao professor Nuno Antunes, o meu obrigado pelo redirecionamento inicial do meu projeto. Ajudou-me bastante no atual alinhamento daquilo que seria a proposta de valor desta nova marca.

O meu obrigado também ao Tiago Brito, *Partner* da Label, pelo tempo e avaliação da marca que criei.

Aos amigos que encontrei durante este percurso, sobretudo aos que comigo partilharam esforços e contribuíram para que os dois últimos anos ficassem marcados não só pelo enorme investimento a nível académico, assim como por momentos de confraternização e diversão, mas também de grande tensão. Obrigado, Ana, Carlota, Jéssica e Tatiana.

Aos colegas da MORE Results que mais diretamente estiveram ligados à criação e desenvolvimento da nova marca e produtos, também o meu obrigado.

Por fim, mas não menos importante, um obrigado especial à minha mulher e filha, pelas horas que as privei da minha companhia e presença, por nem sempre poder estar presente quando muitas vezes, acho que deveria, e por alguns períodos de impaciência minha.

Abstract

Este projeto consiste na criação de uma submarca (Pinta d'amarelo) para uma empresa de estudos de mercado que opera há já 25 anos (More Results). Pretende-se que esta apresente ao mercado uma proposta de serviços inovadora, que tenha um posicionamento distinto de outras empresas que trabalham nesta indústria e que, do ponto de vista operacional e de comunicação, atue no meio digital, mais especificamente, no ecossistema das redes sociais.

Na preparação da estratégia de criação desta submarca procedeu-se a uma análise do meio envolvente nacional e internacional, a uma caracterização do setor dos estudos de mercado e da empresa-mãe.

Tendo em vista identificar as necessidades das marcas que apoiam as suas decisões em estudos de mercado e o feedback das pessoas no seu papel de consumidoras, e enquanto fornecedoras de informação, foi realizado um estudo de mercado aos dois segmentos de clientes desta submarca (marcas e pessoas/consumidores) tendo-se corroborado alguma informação anteriormente levantada via *desk research*. Concluiu-se que as marcas clientes pretendem credibilidade, agilidade, rapidez, capacidade de resposta, são sensíveis ao preço e querem painéis mais abrangentes. Já as pessoas, querem conteúdos digitais interessantes e divertidos, que as faça envolverem-se, querem premiação, honestidade e transparência.

A submarca criada assume, assim, um posicionamento em que a palavra do consumidor é "o novo importante", a qual se transmite às marcas por via de produtos estandardizados e que se caracterizam por serem objetivos, rápidos e pouco onerosos.

Apresenta-se também, neste projeto, o plano de negócios para a sua implementação e um orçamento previsional.

Palavras chave: marca, estudos de mercado, painéis de consumidores, plano de negócios, redes sociais

JEL Classification System: M31 (Marketing) e M39 (Other)

This project involves a sub-brand creation ("Pinta d'amarelo") for a market research company that has been operating for 25 years (More Results). The goal is to introduce an innovative service proposal to the market, with a distinct positioning from other companies in the industry. Operationally and communication-wise, the sub-brand is intended to focus on the digital environment, specifically within the social media ecosystem.

Preparing the strategy for creating this sub-brand, an analysis of the national and international environment was conducted, along with a characterization of the market research

sector and the parent company. With the aim of identifying the needs of brands that relies on market research for decision-making and gathering feedback from individuals in their roles as consumers and information providers, a market study was conducted on the two customer segments of this sub-brand (brands and people/consumers). This study validated some information previously gathered through desk research.

It was concluded that brand clients seek credibility, agility, speed, responsiveness, are price-sensitive, and desire more comprehensive panels. On the other hand, individuals want interesting and fun digital content that engages them, along with rewards, honesty, and transparency.

The created sub-brand thus adopts a positioning where the consumer's voice is "the new important," conveyed to brands through standardized products characterized by being objective, fast, and cost-effective.

This project also includes a business plan for implementation and a budget forecast.

Keywords: brand, market research, consumer panels, business plan, social networks

JEL Classification System: M31 (Marketing) e M39 (Other)

Índice Geral

Agradecimentos	i
Abstract	iii
Índice Geral	v
Índice de Gráficos	vi
Índice de Quadros	vi
Índice de Figuras	vi
Glossário	ix
1. Introdução	1
1.1. Objetivos e Justificação	1
1.2. Questões de Investigação	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Contexto	3
2.2. As Redes Sociais	4
2.3. A marca	8
3. Plano de Negócio	13
3.1. Sumário Executivo	13
3.2. Caracterização da organização e da categoria de serviços	13
3.3. Visão, Missão e Valores da Organização	14
3.4. Contexto e Tendências a Nível Internacional	15
3.5. Análise Externa	17
3.5.1. Meio envolvente	17
3.5.1.1. Contexto Político	17
3.5.1.2. Contexto Social	17
3.5.1.3. Contexto Tecnológico	18
3.5.1.4. Contexto Legal	19
3.5.2. Análise do Mercado	19
3.5.3. Clientes potenciais da marca Pinta d'amarelo	22
3.5.3.1. Contexto e Setores	22
3.5.3.2. Estudo de Mercado	23
3.5.3.3. Conclusões	26
3.5.4. Concorrência	28
3.6. Síntese da Análise Externa	29
3.7. Análise Interna	30

3.7.1.	Estrutura Organizacional	30
3.7.2.	Cadeia de Valor	31
3.7.3.	Situação económico-financeira	31
3.8.	Síntese da Análise Interna	33
3.9.	Diretrizes Estratégicas para a Pinta d'amarélo	34
3.10.	Vantagens Competitivas da nova marca	35
3.11.	Fatores Críticos de Sucesso	36
3.12.	Objetivos	36
3.13.	Estratégia de Marketing	38
3.13.1.	Segmentação e <i>Targeting</i>	38
3.13.2.	Posicionamento	39
3.13.3.	Marketing Mix	39
3.13.3.1.	Produto	39
3.13.3.2.	Preço	41
3.13.3.3.	Distribuição	42
3.13.3.4.	Comunicação	42
3.13.3.5.	Pessoas	44
3.13.3.6.	Processos	45
3.13.3.7.	Evidência física	46
3.14.	Estratégia Comercial	46
3.15.	Estratégia de Negócio - Modelo Canvas	48
3.16.	Plano de implementação	49
3.16.1.	Ações	49
3.16.2.	Cronograma	51
3.16.3.	Equipa de implementação	51
3.16.4.	Monitorização e controlo	52
3.17.	Plano de contingência	52
3.18.	Análise de Viabilidade	53
3.18.1.	Viabilidade económico-financeira	53
3.18.2.	Orçamento Previsional	55
4.	Conclusões	57
5.	Bibliografia	59
6.	Anexos	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Faturação de 2021 em estudos de mercado, por setor, (bn) US dólares	15
Gráfico 2 – Taxas de crescimento da indústria de estudos de mercado 2021	19
Gráfico 3 – Amostra inquirida por sexo	25
Gráfico 4 – Amostra inquirida por grupo etário	25
Gráfico 5 – Amostra inquirida – Distrito de Residência	25
Gráfico 6 – Amostra inquirida por nível de escolaridade	25
Gráfico 7 – Amostra inquirida quanto à sua Posição no emprego	25
Gráfico 8 - Dados de faturação e crescimento da MORE Results	32

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução da Indústria de Estudos de Mercado (<i>Established Research + Tech Enabled Research</i>)	20
Quadro 2 - Caracterização de Concorrência	28
Quadro 3 - Cadeia de Valor Pinta d'amarelo	31
Quadro 4 - Análise VRIO Pinta d'amarelo	35
Quadro 5 - Objetivos Pinta d'amarelo triénio 2023-2025	37
Quadro 6 - Produtos e preços Pinta d'amarelo	40
Quadro 7 - Ações a implementar	49
Quadro 8 - Cronograma de implementação de ações	51
Quadro 9 - Plano de contingência Pinta d'amarelo (medidas adicionais)	53
Quadro 10 - Estrutura de Receitas Pinta d'amarelo	54
Quadro 11 - Projeção de cash flow Pinta d'amarelo	54
Quadro 12 - Orçamento Previsional Pinta d'amarelo	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Triângulo de ouro do posicionamento	39
Figura 2 - Logótipo Pinta d'amarelo	40
Figura 3 - “Ciclo” da proposta de valor Pinta d'amarelo	433
Figura 4 – Exemplos de comunicação da Pinta d'amarelo	44

Glossário

Glossário de siglas:

AI – *Artificial Intelligence*

APODEMO – Associação Portuguesa de Estudos de Mercado e Opinião

ASAP – *As soon as possible*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

BD – Base de Dados

CBI – *Consumer Brand Identification*

CE – Comissão Europeia

CEO – *Chief Executive Officer*

CFP – Conselho de Finanças Públicas

CFTV – Circuito Fechado de TV

CMVMC – Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas

CNPD – Comissão Nacional de Proteção de Dados

CRM – *Customer Relationship Management*

CV – *Curriculum Vitae*

CX – *Customer Experience*

DAF – Direção Administrativa e Financeira

DPOaaS – *Data Protection Officer as a Service*

ESOMAR – *European Society of Marketing and Opinion Research*

EU – *European Union.*

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

ICC – Câmara de Comércio Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

IQS – *Internal Quality Score*

KPI – *Key Performance Indicator*

MSPA – *Mystery Shopping Professionals Association*

NPS – *Net Promoter Score*

OBA – *Online Brand Advocacy*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RFQ – *Request for Quotation*

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

SaaS – *Software as a Service*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UK – *United Kingdom*

USA – *United States of America*

UX – *User Experience*

VRIO – *Value, Rareness, Imitability and Organization*

WOM – *Word of Mouth*

1. Introdução

1.1. Objetivos e Justificação

Trabalhando o autor na estratégia e marketing de uma empresa de estudos de mercado – MORE Results – o presente projeto-empresa tem como objetivo último a criação de uma marca e produto disruptivos com aquilo que é habitual na indústria de estudos de mercado.

O *goal* e, em simultâneo, justificação deste projeto, é o de ter uma marca que ocupe um lugar distinto, que ofereça um produto simples, mas de muita qualidade e num formato e valor cujo mercado pretende. Isto pressupõe interagir com pessoas e marcas de um modo atual e consequentemente que seja realizado, sobretudo, em meio digital, com maior nível de interação, num tom que as marcas e pessoas às quais nos queremos dirigir identifiquem como divertido, incomodativo, simultaneamente inteligente, mas não vulgar.

Pretende-se ter uma submarca que não seja percebida como tal e, por isso, o seu grau de autonomia seja grande. Se por um lado queremos nesta marca, estar a par daquilo que são os interesses mais atuais das pessoas e falar dos mesmos de forma divertida através de *quick posts*, aproximando as pessoas à marca com o intuito de as fazer participar na mesma enquanto fornecedoras de informação no seu papel de consumidores, por outro, queremos estar em linha com aquilo que são as necessidades das marcas relativamente aos estudos de mercado que adquirem. Isto significa ter um painel de consumidores envolvido na produção de dados e *insights*, que fornecem *outputs* rápidos e de fácil leitura, que possibilitem tomadas de decisão rápidas por parte das marcas que os adquirem.

1.2. Questões de Investigação

Tendo em conta o acima referido, ter-se-á em consideração a análise do impacto das redes sociais no relacionamento entre marcas e consumidores, nomeadamente perceber em que medida as pessoas estão dispostas a seguir marcas nas redes sociais, a interagir com estas e a funcionarem como *advocates* (partilhando conteúdos, recomendando aos seus pares e serem defensores da marca) e fornecedores de informação.

Pelo facto da marca a criar ter como área de atuação, por agora, o território nacional, ir-se-á igualmente perceber o comportamento dos portugueses nas redes sociais, não deixando de olhar para o comportamento das pessoas num plano mais global e internacional, já que vivendo numa era de plena globalização, é importante perceber se estão a surgir novos comportamentos e tendências.

Sendo o objetivo a criação de uma marca jovem, “fresca”, que viva sobretudo num *social media environment*, focar-se-á também naquilo que é a importância da criação de uma marca com estas características, na forma como esta é construída e em que pressupostos deve assentar.

A referir, que por se tratar de um setor onde se fala muito pouco (ou nada) daquilo que é feito em termos de marketing, outro objetivo é o de perceber como são vistas as empresas de estudos de mercado e produto que oferecem, pelas pessoas em geral e pelo mercado que adquire estudos. Esta análise ajudará a melhor definir a direção da marca e do seu propósito.

Assentar-se-á o presente projeto numa revisão de literatura abrangente, já que se estão a focar áreas distintas dentro do marketing (comunicação, redes sociais e marca) e num plano de negócio que dê corpo e resulte numa oferta de produtos alinhados às ideias anteriormente sintetizadas para esta marca.

Toda a literatura tem fundamental interesse para o objetivo final deste projeto.

Paralelamente, analisar-se-á por intermédio de inquéritos e entrevistas individuais aprofundadas, a visão que as pessoas e decisores das marcas têm das empresas de estudos de mercado, com o intuito de ter uma ideia mais clara daquele que será o ponto de partida deste projeto e, por inerência, o que se deverá fazer para chegar àquilo que são os objetivos desta marca.

Complementar-se-ão as duas abordagens anteriores com uma análise empírica, do que resultará a nova marca, o seu produto, o seu logo, o seu tom e como vai comunicar.

2. Revisão da Literatura

2.1. Contexto

Para a maior parte das pessoas a barra de pesquisa do Google é o ponto de partida.

É aqui que começa a satisfação da nossa maior necessidade dentro da web – a procura de informação. Mas, se isto é verdade, também o é o facto desta razão ser das que decresce de forma mais acentuada. Este tipo de pesquisa, o estarmos informados com as últimas notícias, o partilhar opiniões, ainda que sejam ações muito populares, são cada vez menos importantes para os utilizadores de Internet como um todo. O TikTok, por exemplo, agarrou nestes fundamentos e transformou-os – serve-os de outra maneira, mais apelativa e mais em linha com o que pretendem as novas gerações. De acordo com recentes dados partilhados pela Google, cerca de metade dos jovens “olham” para o TikTok ou Instagram em vez do Google Maps ou Search, para obterem respostas.

No mundo online, aquilo que outrora era apelativo deixa de o ser muito rapidamente e, as marcas, têm com isto uma mensagem clara de que precisam ser criativas para continuarem a ser relevantes. A questão da relevância torna-se ainda mais preponderante quando pensamos no termo *“information overload”* (*“Getting information off the internet is like taking a drink from a fire hydrant”*¹), quando pensamos no termo *“trust”* e quando a isto tudo somamos as redes sociais – o sítio onde todos estão, partilham e querem relevância.

Não existem soluções mágicas de equilíbrio, mas existem alguns princípios sobre os quais nos podemos basear e estes estão ligados ao que as pessoas efetivamente querem – confiança, informação em novos formatos e uma experiência diferente.

As novas gerações iniciam as suas pesquisas porque algo lhes despertou a curiosidade e a expectativa que têm é a de serem conduzidos a uma “nova cena”, divertida e com novas ideias. Querem ser desafiados e não lhes basta o meramente informativo. Isso já não é relevante!

Ainda que saibamos que existem comportamentos geracionalmente diferentes, também sabemos que os mais velhos tendem, no que ao digital diz respeito, incluindo-se aqui as redes sociais, a copiar e informarem-se com os mais novos.

No contexto acima indicado, o que fazem as empresas de estudos de mercado nas redes sociais? Que tipo de informação passam e que interação têm com o seu público? Como captam pessoas para os seus painéis de consumidores e alimentam as bases de dados que utilizam nas suas sondagens? Que cuidado têm com as suas marcas e websites numa plataforma onde estes denominadores assumem particular importância? E, para além disso, como realizam os seus

¹ Mitch Kapor, Entrepreneur and founder of Lotus

estudos nesta nova realidade digital?

Não existindo dados especificamente relacionados com as marcas de estudos de mercado, procurou-se realizar uma revisão de literatura que cobrisse, sobretudo, a importância da marca dentro de um ecossistema como é o das redes sociais.

A referir adicionalmente que, no que ao produto/serviço diz respeito, mais do que uma revisão de literatura ou base teórica, procurou-se perceber em que medida existe alinhamento entre a oferta realizada pelas empresas de estudos de mercado e as empresas que adquirem estes serviços, não excluindo também aquilo que consideramos de massa crítica em estudos de mercado – as pessoas, os consumidores.

2.2. As Redes Sociais

A indústria de estudos de mercado foi afetada pelos desenvolvimentos nas redes sociais (Patino *et al.*, 2012). Este *finding* é apenas indexado à profissão, ao trabalho que se executa neste meio e não ao marketing a realizar ou realizado pelas empresas de estudos de mercado. Sem que tal tenha de ter objetivamente uma relação causa efeito e, por conseguinte, devermos ter cuidado em tirar ilações, o facto é que a falta de informação relativamente à forma como as empresas de estudos de mercado trabalham internamente o seu marketing e mais especificamente as suas redes sociais, assim como a experiência de 24 anos a trabalhar no setor, levam-me a considerar que muito ainda há para fazer nesta indústria, do ponto de vista da comunicação da mesma com as marcas e consumidores.

Muitos empresários, inicialmente, relegaram o marketing digital para um plano secundário. Contudo, no mundo globalizado em que hoje vivemos, este, e mais especificamente a mestria nas novas tecnologias de comunicação, é um fator essencial. Nos anos mais recentes a internet, claramente, trouxe-nos um rol de novas oportunidades e desafios, especialmente para as pequenas e médias empresas (Teixeira, S. F., *et al.*, 2019), onde se pode situar a MORE Results.

As novas formas de comunicar e de nos relacionarmos no meio digital, trouxeram uma nova configuração à comunicação entre as empresas e os seus *stakeholders*, especialmente os seus clientes. O *approach* a estas novas tecnologias, nomeadamente à utilização das redes sociais, varia consoante o contexto da empresa no mercado e *skill set* dos seus colaboradores (Durkin *et al.* 2013), mas é inegável que hoje, muito mais do que um site, é importante as empresas adotarem um estilo e “local” de comunicação condizente com aquilo que se pode denominar como sendo a revolução do comportamento no consumidor associada à nova geração, geração Z, a qual interage dentro das redes sociais, é apertidária, não confia em políticos, mas que pode

mudar o curso de eleições. Uma geração que compra online, que acede à informação quando e como quer, mas que em simultâneo é inconsequente naquilo que acredita e no comportamento que tem (Jelev, 2015).

Redes sociais definição

As redes sociais são um ecossistema online onde as pessoas com interesses comuns se reúnem para partilhar os seus pensamentos, comentários e ideias (Weber, 2007: 4).

As marcas e os consumidores nas redes sociais

De acordo com um estudo da eMarketer (2008), quase seis em dez utilizadores de redes sociais nos Estados Unidos comunica com os negócios/marcas e acredita que os negócios devem interagir com os seus consumidores e aprofundar aquilo que é o relacionamento com a marca via redes sociais.

Atualmente, as redes sociais são uma parte integrante do dia-a-dia das pessoas enquanto canal de comunicação, onde estas partilham os seus hábitos, preferências, opiniões, gostos e experiências, e interagem com os seus pares (Bilgin, 2018). Veremos mais abaixo alguns insights acerca do uso das redes sociais em Portugal.

Entretanto, este cenário de disseminação de informação oferece oportunidades para produtos e marcas comunicarem. No estudo realizado por Bilgin (2018), concluiu-se que as atividades de marketing realizadas nas redes sociais são de extrema importância na criação de *brand awareness*. Por outras palavras, as atividades de marketing realizadas nas redes sociais ajudam a que as marcas sejam lembradas e fiquem na cabeça das pessoas. Este mesmo estudo revela igualmente que não existe correlação direta entre a criação de *brand awareness* e a *brand loyalty* e *brand image*. Esta conclusão poderá ter como justificação o facto das pessoas já serem seguidoras das marcas ou estarem familiarizadas com as mesmas. A referir adicionalmente que, uma vez que as pessoas têm uma ideia pré-concebida acerca das marcas às quais são leais ou que seguem, as atividades de marketing realizadas nas redes sociais podem não ser suficientes para criar uma boa imagem da marca ou fazer com que as pessoas se tornem leais à mesma. Por este motivo, é proposto que as atividades de marketing nas redes sociais sejam consideradas como de suporte à criação de *brand value* e devam ser integradas num plano de comunicação mais abrangente.

A referir que as atividades de marketing supracitadas se enquadram dentro dos seguintes pontos:

- Entretenimento;
- Interação;

- *Trendiness* (na moda);
- Publicidade;
- Customização/Personalização.

OBA - Online Brand Advocacy

Hoje, as marcas, para alcançarem o mesmo objetivo nas redes sociais (reconhecimento), têm de olhar para outros conceitos e ir além do “*simple like*”.

Online brand advocacy (OBA) is “*strong, influential, purposeful and non-incentivized, online representation of a brand and that brand’s best interest by a brand-experienced customer (either past or current), which includes ‘standing up for’ and speaking on behalf of the brand*” (Wilk et al., 2019, p. 419 as cited in Wilk et al., 2021).

“*OBA’s influence on behaviour and attitudes should not be underestimated.*” (Wilk et al., 2021).

Num mundo em transformação e cada vez mais digital, onde nas plataformas como o Facebook e Instagram se acompanha a “remoção” dos “*likes*” e “*views*”, métricas tipicamente associadas com o *brand online success*, as pessoas são hoje conduzidas a envolverem-se com os conteúdos online de maneira muito mais significativa, por exemplo através de comentário, com um nível de envolvimento muito superior e mais expressivo. Como consequência, as marcas estão a virar a sua atenção para este fenómeno e muito para aquilo que pode ser uma comunicação orientada para o cliente e para a OBA.

Neste sentido foram testados vários tipos de inter-relações nomeadamente entre a OBA e a *Consumer Brand Identification* (CBI), entre a OBA e a *brand loyalty*. Todos estes conceitos estão interligados e percebe-se que existe maior propensão para que uma pessoa que se identifique com uma marca mais facilmente se tornar um *online brand advocate* e, por sua vez, aumenta a sua identificação com a marca. Em simultâneo, os clientes leais às marcas, previsivelmente, estarão mais perto de dar OBA. Ao fazerem-no, por exemplo publicitando verbalmente a marca à qual são leais, estão simultaneamente a fortalecer os seus laços e lealdade à marca (Wilk et al., 2021).

Como diz Adelabu (2021), os *brand managers* devem considerar a *brand advocacy* como o novo paradigma da publicidade, já que esta desencadeia satisfação e lealdade à marca, o que consequentemente permite que a marca compita num mercado em constante mudança.

Atendendo ao referido pelos supracitados autores e a muitos outros não referenciados no presente trabalho, há que considerar a *brand advocacy* naquilo que é a gestão de uma marca e respetiva comunicação dentro das redes sociais (não só exclusivamente dentro destas).

Como se comportam os portugueses nas redes sociais

Sendo a base deste projeto a criação de uma marca que viva sobretudo no ecossistema das redes sociais em Portugal, é imprescindível olhar para aquilo que são os principais resultados do estudo *Redes Sociais Tendências 2011-2021*, realizado pela Marktest (2021). Deste, podemos retirar que:

- O Facebook continua a ser a rede social que os utilizadores indicam quando são questionados acerca das redes sociais que conhecem (notoriedade espontânea total), seguida cada vez mais de perto pelo Instagram;
- O Instagram passou a ser a rede social que os utilizadores mais gostam. Note-se que o Instagram e o TikTok, são, por esta ordem, consideradas as redes mais atuais. Ainda assim o Facebook mantém-se como sendo a rede com informação mais útil (algo que tem vindo a decrescer de forma significativa);
- O número de redes sociais onde os portugueses têm perfil criado ou possuem conta duplicou em 10 anos, sendo agora de 6 (em média), e que no sentido inverso a taxa de abandono de redes sociais diminuiu para quase metade em 10 anos;
- As funcionalidades mais usadas são (TOP 3, pela seguinte ordem), enviar mensagens ou usar serviço de chat, ler notícias em sites de informação e gostar de publicações da sua rede de contactos. Um insight neste ponto é o de que, em 9º lugar, mas com um crescimento acentuado (duplicou entre 2018 e 2021), temos a criação de histórias/stories. É interessante analisar este ponto sobre a perspetiva daquilo que são as motivações das pessoas para o uso de redes sociais;
- Quando os utilizadores pensam no tempo que gastam nas redes sociais, embora a maioria ainda considere que o tempo é adequado (número que tem vindo a descer), aumentou o número dos que consideram demasiado, o que está em linha com outro dado que é crescimento do tempo dedicado às redes sociais e à frequência com que as pessoas acedem diariamente às redes sociais.
- A diversão passou a ser o motivo mais referido para aceder à rede social mais utilizada, seguida daquilo que é o manter contacto com pessoas que estão longe e em terceiro, para fortalecer os laços de amizade com amigos/conhecidos. Este *insight* é muito importante naquilo que será a criação da ideia central da nova marca.
- Ver vídeos nas redes sociais mantém-se uma atividade realizada pela grande maioria dos utilizadores, com especial preponderância para os vídeos de humor.

Olhando para o outro estudo da Marktest (2021), Os Portugueses e as Redes Sociais 2021, ligeiramente diferente do primeiro que citei por conta da forma como são apresentados os resultados (permite uma leitura mais imediata), realço que 55% dos utilizadores de redes sociais seguem, nas redes, empresas ou marcas dos mais diversos setores de atividade e com diferentes motivações, das quais destacaria o gostar da marca, o estar a par das novidades, interesse na área e o estar informado.

Ainda que os dois referidos estudos abranjam mais alguns pontos, os que acima indiquei são os que considero mais relevantes para o projeto em causa, na medida em que me ajudam a perceber como os portugueses utilizam as redes sociais e, por inerência, como poderá ser o comportamento da nova submarca neste ecossistema.

2.3. A marca

A escolha do nome

Selecionar o nome da marca para um novo produto é muitas vezes considerado a ideia central daquilo que é a parte introdutória de uma campanha de marketing (Klink, 2001).

Um nome de marca eficaz pode aumentar a conscientização e criar uma imagem favorável do produto (Aaker, 1991).

O nome da marca é a base da conscientização da marca (o que conhecemos em marketing como *brand awareness*) assim como da comunicação. Um bom nome melhorará a imagem da marca e ajudará naquilo que é a criação e utilização de outros elementos como os logos, sinais, música, imagem, etc. O logo é, sem dúvida, percebido como um dos elementos mais importantes da identidade visual da marca. O logo impactará o *brand awareness* assim como o reconhecimento da marca (Seimiene & Kamarauskaite 2014).

É comum referir-se a este respeito que o nome de uma marca/produto deve ser distintivo, fácil de pronunciar, ter significado e ser sugestivo. De acordo com o estudo de Klink (2001), os consumidores avaliam mais favoravelmente produtos cujo nome têm simbolismo na sua sonoridade, do que os que não têm e, mais ainda, os que à sonoridade acrescentam palavras com significado (semântica). Conclui-se rapidamente que os consumidores preferem marcas que lhes “digam” alguma coisa. É por este motivo que na construção de uma marca, devemos considerar a inclusão destes dois fatores por forma a que a marca seja mais forte em termos de posicionamento e “admiração”. Há, contudo, a ter em consideração a língua do público-alvo, na medida em que a inclusão de estrangeirismos pode não ser devidamente compreendida quando nos dirigimos a um *target* sobretudo nacional.

Brand Coolness

Atendendo ao tipo de marca que nos propusemos criar no contexto da indústria de estudos de mercado, bastante interativa e divertida, o significado de “cool” e daquilo que pode ser uma marca “cool”, revelou-se importante na construção da nova marca. Por este motivo tornou-se relevante perceber que elementos poderiam ser trabalhados no sentido de conferir à nova marca o “coolness” desejado.

Aumentar a percepção de que uma marca é desejável, autónoma, rebelde, com elevado status e popularidade, amplia a forma como a mesma é percebida quanto ao ser uma marca “cool”. Em consequência uma marca “cool” influencia positivamente diversas variáveis, incluindo a percepção que os consumidores têm da mesma, assim como a predisposição que têm para comprar, promover e discutir a mesma como os seus pares (Warren et al, 2019). De acordo com os citados autores no seu estudo, existem diversos pontos a considerar quando se fala numa marca “cool”, dos quais destacaria a estética, energia, originalidade, autenticidade, rebeldia, status e popularidade, tudo elementos que teremos em consideração na criação da nova marca. A referir adicionalmente que, não descuremos o “coolness lifecycle”. Tal como num produto, ou num cliente, há que considerar o ciclo de vida da marca relativamente ao seu estado de ser “cool” (fixe). Explorando os elementos que tornam uma marca “cool”, esta pode passar de ser “cool” para um determinado nicho, para passar ser “cool” para as massas, chegando eventualmente e a dada altura ao seu topo. A partir daí pode e/ou é até mesmo natural perder o seu estado de “cool” para passar a ser uma marca com elevada popularidade e mais familiar. É, contudo, importante nesta fase, as marcas que passam para este estágio de massificação, não perderem algumas características como o serem desejadas, autónomas, em suma, as características que a fizeram ser “cool” numa primeira fase.

Brand experience

Tendo em consideração o mundo atual, muito mais relacional e interpessoal, mas igualmente dinâmico e digital, onde queremos mostrar algum tipo de relevância, um dos grandes desafios é o das marcas passarem ao seu *target* algum tipo de sensação, de proporcionar algum tipo de experiência. É de acordo com esta necessidade que o surge o conceito de *brand experience*, o qual capta muito mais a essência do *branding* do que a conceitos como o *brand equity*, *brand value*, etc., muito mais orientados para o analítico e cognitivo. O que atualmente importa aos consumidores, é o que as marcas podem proporcionar em termos de experiência. As pessoas estão hoje à espera das marcas algo distinto, com maior nível de envolvimento ao nível dos seus sentidos, que lhes “fale ao coração”, que, inclusivamente, as intrigue. Elas querem que os *marketers* lhes proporcionem uma experiência. As pessoas procuram coisas reais,

autênticas, e não apenas slogans ou mensagens que supostamente visam o cognitivo (Schmitt, 2009).

Digital branding

O *branding* mudou e muito (se não sobretudo), devido ao processo de digitalização. O digital trouxe-nos para uma nova realidade na comunicação – a bilateralidade – comunicação de dois sentidos entre marcas e consumidores. Por exemplo, através das redes sociais, podemos comunicar/interagir diretamente com as marcas que gostamos ou seguimos. A salientar que, nos meios digitais, a grande parte da comunicação nem sequer envolver a marca. Realiza-se apenas entre os consumidores. Exemplo disso é olharmos para o TripAdvisor e perceber o que os consumidores falam entre si acerca de uma marca. No essencial, *digital branding* é personalidade da empresa, serviço ou produto criado pela soma das experiências que um consumidor tem com essa marca. Isto inclui identidade visual, mas também inclui as interações nas redes sociais e *reviews*. O logo pode tornar a marca reconhecível, mas é todo um conjunto ao qual chamamos de marca que define se nos vamos lembrar da marca ou não (Rowles, 2022).

Brand democracy

Por entre todos os conceitos anteriormente referidos, nos quais nos iremos basear para a construção da nova marca, há algo que deve ser sempre tido em consideração, a *brand democracy* - é a ideia de que a sua marca não é aquilo que você diz que é, mas sim a soma de tudo o que todas as pessoas dizem acerca da mesma. Isto tem grandes implicações não só na forma como gerimos as nossas marcas, mas também na forma como temos de alterar a natureza das nossas organizações (Rowles, 2022).

O brand book - elementos e “tom de voz”

O *brand book*, também conhecido por *brand guidelines*, é o documento que detalha informação acerca da marca, nomeadamente os valores da marca, identidade, design e normas de utilização da marca, com exemplos de aplicações. Este é um documento que serve de guia para todos aqueles que utilizam a marca (Mogaji, 2019).

De acordo com Mogaji (2019), o Brand Guideline deverá ter no seu conteúdo informação da marca (um *overview* da marca), nomeadamente valores da marca, visão e filosofia. Deverá ser objetivo no sentido em que do mesmo deverão constar exemplos da linha editorial e “tom de voz” – a forma como queremos que a marca seja “ouvida” quando comunicada. O tom de voz envolve também a forma como a comunicação escrita deve ser estruturada. Um tom consistente ajuda a marca a ser consistente e isso ajuda a aumentar o reconhecimento da mesma.

Também neste documento devermos ter a identidade da marca, que consiste nos elementos visuais que devem ser explicitamente apresentados, os quais são normalmente referidos como: logo – arquitetura da marca, cor, tipografia e imagem.

3. Plano de Negócio

3.1. Sumário Executivo

Na atual realidade, configurada pelas novas exigências do mercado e das pessoas, é crucial as empresas de estudos de mercado mudarem. Segundo a análise realizada, suportada com dois estudos, assim como pela experiência no setor, conclui-se de forma sumária que, o mercado quer agilidade, rapidez e preço competitivo e as pessoas (fonte de informação), exigem conteúdo relevante e *fun*, envolvimento e recompensa. Adicionalmente, a digitalização, trouxe-nos um conjunto de novas realidades. Uma delas, é o facto das redes sociais serem uma parte integrante do dia-a-dia das pessoas enquanto canal de comunicação (Bilgin, 2018). É inegável que este é um dos canais mais utilizados hoje para as pessoas estarem próximas uma das outras, mas se isto é verdade, também o é que algumas marcas perceberam que é aqui que têm de estar.

É neste contexto que a Pinta d'amarelo foi desenhada. O propósito, além do económico, é fazer chegar os estudos de mercado às pessoas e, comunicar com as marcas, no ecossistema das redes sociais. Queremos fazê-lo numa linguagem divertida, que desperte a curiosidade e simultaneamente “partilhar” informação “valiosa, de pouco valor”.

Poderíamos ter optado por um *rebranding*, mas uma mudança destas colocaria em causa o peso institucional da MORE Results, a sua génese, os seus valores, e criaria estranheza nos seus clientes. Decidimos assim criar uma marca, gerida de forma autónoma, com produtos e forma de comunicação distintos, nova identidade visual e conteúdos que facilmente identifiquem a marca e façam com que a mesma seja recordada, em consonância com o referido por Rowles (2022), a propósito da criação e melhoria de marcas no meio digital.

No que concerne à questão económica do projeto, a nova marca será um investimento de custos controlados. Achamos que o podemos fazer com menos investimento e mais imaginação, e refletimos este aspeto nas poucas rúbricas de custos que iremos ter. Não temos grandes metas de crescimento para o primeiro triénio porque em *research* é necessário criar credibilidade, e isto é algo que não se consegue de forma imediata. Contudo, salienta-se que as vendas prognosticadas, sem uma visão excessivamente positiva do negócio, pagarão os custos previstos.

3.2. Caracterização da organização e da categoria de serviços

A Pinta d'amarelo terá vida própria (entenda-se autonomia, *modus operandi*, estratégia, target e posicionamento), utilizando recursos disponíveis na marca mãe que, por sua vez, é uma empresa com 25 anos de história e faz parte, por via do seu Chief Executive Officer (CEO), da

direção da Associação Portuguesa de Estudos de Mercado e Opinião (APODEMO) e da Mystery Shopping Professionals Association (MSPA). Adicionalmente, esta tem uma posição mais institucionalizada que aquela que queremos para a Pinta d'amarelo.

A nova marca foi projetada para ser uma resposta a diferentes necessidades de pessoas e marcas. Para as pessoas queremos dar um conteúdo fresco e colorido (nada comum nesta indústria), que as faça sentirem-se ligadas à marca e por essa via as faça querer fazer parte da comunidade (painel) enquanto “fontes” de informação. Já para as marcas queremos dar cor, agilidade e rapidez na resposta às suas *business questions*.

A Pinta d'amarelo trabalhará para todo o mercado, mas o seu target são as marcas que veem a utilidade de dados descomplicados, que pretendem respostas objetivas e rápidas, por parte dos consumidores, a questões muito concretas. Por exemplo, é preciso saber se o produto ou campanha que se quer lançar está em linha com o que os consumidores pretendem? – vamos abrir o debate ou colocar a questão, e responder rapidamente, através de grupos fechados nas redes sociais ou na nossa comunidade online. Por exemplo, quer saber qual produto que os seus clientes mais gostam ou potencialmente querem adquirir?!; Verde ou amarelo? E porquê? Vamos dar respostas a estas e muitas outras questões, de forma rápida e com “sumo”.

Queremos ser a assinatura daquilo que consideramos “o novo importante”.

Não é proposta desta marca entregar complexidade e por isso, não vai competir ou canibalizar produtos da marca mãe, nem operar em áreas do *research* como o *reporting*. Enquadramos o nosso produto dentro das metodologias qualitativas e quantitativas (quali e quanti), com uma proposta simples, inspiradora, rápida e também por isso, menos onerosa. Porque os “olhos também comem”, não vamos abrir mão de bom sentido estético.

O nosso ecossistema será sobretudo o meio digital e mais especificamente as redes sociais. É neste espaço que encontramos os consumidores que queremos captar para a nossa comunidade/painel, assim como as marcas que queremos captar como nossas clientes.

3.3. Visão, Missão e Valores da Organização

A Visão - Ser uma empresa *top of mind* quando se pensar na opinião dos consumidores, em agilidade e objetividade.

Queremos ser reconhecidos como “os tipos” que fazem as coisas rapidamente, ao preço certo e numa linguagem muito objetiva e com poucos filtros.

A Missão - Dar respostas às questões que as marcas têm sobre os consumidores.

Em linha com a visão, estamos apostados em entregar coisas concretas em forma de dados

e insights. Em última análise o nosso propósito é apoiar as marcas na tomada de decisão.

Os Valores:

- **Inspiração**, é pensamento, estímulo da criação e influência.
- **Rutura**, com a elevada carga institucional e falta de agilidade do setor.
- **Know-How**. É importante credibilizar a nossa forma de estar, demonstrando qualidade.
- **Bom sentido estético**. “O que os olhos não veem, o coração não sente”.

3.4. Contexto e Tendências a Nível Internacional

A indústria de estudos de mercado irá exceder os 130 biliões de dólares em 2023, a nível mundial. É assim que começa o relatório da *European Society of Marketing and Opinion Research* (ESOMAR) (ESOMAR, 2022), fazendo-nos perceber que apesar da incerteza que a pandemia nos trouxe, a indústria recuperou. Os últimos dados apontam para um crescimento de 15% em 2021 e de 5,2% em 2022. Em Portugal o crescimento foi de 8,8% em 2021 e espera-se para 2022 um novo crescimento, neste caso de 6,1%.

A ESOMAR divide a indústria em 3 grandes setores: **Tecnologia**: qualquer estudo que possa ser realizado que tenha na sua base a tecnologia, seja *Artificial Intelligence (AI)*, *machine learning*, plataformas, etc; **Reporting**: relatórios de indústrias ou consultoras; **Tradicional**: metodologias qualitativas e quantitativas.

O setor que mais cresce é o tecnológico (23.7%), mas o tradicional continua a ser o mais representativo, embora o tecnológico esteja muito perto de faturar o mesmo que o tradicional, conforme se pode observar no gráfico 1.

Gráfico 1 – Faturação de 2021 em estudos de mercado, por setor, em biliões (bn) de US dólares



Fonte: ESOMAR, Global Market Research 2022

O relatório demonstra-nos ainda que são as empresas que apostam em tecnologia, que ganham maior competitividade.

Se verificarmos os dados na perspetiva qualitativa vs. quantitativa, os quantitativos continuam a ter grande parte do share (65%), não obstante são os estudos qualitativos que mais crescem (+4%). É de referir ainda que, de acordo com o referido relatório:

- O *Reporting* é mais representativo que os Qualitativos, apesar da descida de 4p.p.
- Dentro dos estudos quantitativos, verifica-se uma maior realização de estudos *online/mobile* (tecnologia) e *online traffic/web analytics*;
- Nos estudos qualitativos, são os estudos *online/mobile* que representam quase metade (Focus Group e entrevistas *online*, e estudos através do WhatsApp);
- Quando falamos em tipologias de estudos, *Customer Satisfaction*, *User Experience*, *Media Audience* e *Employee Satisfaction*, viram os seus pesos percentuais aumentarem. Em sentido inverso temos, estudos de *Market Measurement*, *Brand Tracking* e *Omnibus*.
- Aumentaram os estudos feitos *in house* - pelos próprios clientes/marcas. O que se entende é que a maioria dos estudos de *CX Tracking* (satisfação dos clientes), passaram a ser cada vez mais realizados dentro de portas, sem recurso a empresas de estudos de mercado.

E o que se passa do lado da fonte de informação do setor, as pessoas?

*“Countries and sources can vary, but most adults are awake for around 15 hours a day. In that time, they average 6 hours and 43 minutes online through mobile, PC, laptop, or tablets.”*² Esta é a realidade. Quase metade do tempo que estamos acordados, estamos “ligados” e nalguns casos, bastante mais.

E no meio de toda esta quantidade de tempo conectados, onde aparecem as empresas de estudos de mercado?

Não existem dados compilados nesta matéria e por esse mesmo motivo, aquilo que se fez foi analisar alguns dos conteúdos que as maiores empresas de *research* do mundo colocam nas redes sociais. Facilmente se verifica que a lógica de “entregar” informação não tem em consideração alguns estudos que as próprias fazem a respeito da forma como são usadas as redes, de quem as usa e do que estas pessoas procuram. Não se vê qualquer elemento *fun*, não há qualquer tipo de experiência e envolvimento.

Depreende-se assim da observação das tendências de consumo de informação (quanto ao conteúdo e forma) e do comportamento das empresas de estudos de mercado no ecossistema das redes sociais, que existe diferença entre o que se quer ver (pessoas que consomem conteúdos e que estão predispostas a partilhar informação) e o que é publicado e, por inerência, alguma dificuldade em conseguir alimentar os painéis de consumidores com as pessoas que estão neste ecossistema. Esta perceção é de alguma forma corroborada pela informação recolhida quer no Focus Group, quer no questionário online que realizámos.

² GWI Connecting the dots (2022). From <https://www.gwi.com/connecting-the-dots/world-wide-ebb>

3.5. Análise Externa

3.5.1. Meio envolvente

3.5.1.1. Contexto Político

Pese embora a atual instabilidade política, crê-se que o programa deste governo não desalinhe daquilo que é a agenda europeia ao nível da construção do futuro digital da Europa, cujos principais objetivos são: tecnologia ao serviço dos cidadãos; uma economia digital justa e competitiva; uma sociedade aberta, democrática e sustentável. Alinhado a este princípio, o orçamento em vigor contempla: instalação de uma rede de sete centros de competências para apoio de primeira linha em cibersegurança; capacitação digital das pessoas e do tecido empresarial; digitalização da administração pública.

O digital é assim visto como uma prioridade estratégica e vetor essencial do crescimento económico do país e as medidas que suportam esta estratégia representam um montante de 22% do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Estamos assim, perante um cenário de pleno investimento no processo de digitalização, em linha com a maior utilização de meios digitais no dia-a-dia das pessoas e empresas.

De acordo com a Comissão Europeia (CE), em 2023, a economia portuguesa deverá crescer mais do dobro da Zona Euro e da totalidade da União Europeia, com o setor do turismo como um dos grandes impulsionadores deste crescimento. Segundo o Banco de Portugal a economia nacional irá crescer 2,7%, 0,3% acima das previsões da CE.

Apesar deste aparente cenário positivo, o Conselho das Finanças Públicas (CFP) reviu em alta as previsões da inflação para 5,9% e da taxa de desemprego para 6,4%. Estes dados alinham com o enquadramento externo e financeiro que sabemos estar a deteriorar-se por conta da continuidade da guerra na Ucrânia, que tem continuamente conduzido ao aumento da inflação e das taxas de juro.

Ainda que os efeitos adversos deste contexto, durante 2022, tenham sido atenuados, quer pelo bom desempenho do mercado de trabalho, quer pela poupança acumulada durante a crise pandémica e pelas medidas de apoio implementadas, o facto é que em 2023 a manutenção e agravamento do cenário externo verificado em 2022, mantem o clima de suspeição e incerteza.

3.5.1.2. Contexto Social

Apesar da relativa iliteracia digital (a percentagem da população com baixos níveis de escolaridade ainda é relativamente elevada, e apenas pouco mais de metade dos portugueses

possui competências digitais acima do básico), é de notar que:

- o estado e respetivo governo está apostado no desenvolvimento de infraestruturas e competências digitais;
- os resultados do Inquérito à utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) pelas famílias indicam que 88,2% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa e 84,6% têm uma ligação por banda larga (INE, 2022);
- em Portugal, o número de assinaturas de banda larga de alta velocidade é dos mais elevados entre os países da OCDE;
- a grande maioria da população portuguesa tem acesso à internet e aproximadamente 80% dos utilizadores de internet estão nas redes sociais.

Em suma, estamos no caminho de estar, ainda mais, digitalmente ligados.

De acordo com o Global Peace Index (2023), ainda estamos no top 10 de países mais seguros do mundo, com o 7º lugar. Todavia, temos vindo a decrescer consecutivamente nos últimos 3 anos. Somos um povo muito suscetível e as instabilidades económico-sociais têm um grande impacto na nossa forma de estar e de pensar. As pessoas dão diariamente indicações de que o seu bem-estar financeiro e mental está sob stress.

O trabalho híbrido ou *full remote* é também hoje visto como a nova realidade. Muitos portugueses apostaram na sua casa, no seu espaço, na sua digitalização, pois creem que assim conseguem ter um melhor “*work/life balance*”. As empresas, ou aceitam esta realidade, ou dificilmente serão atrativas no mercado de trabalho.

3.5.1.3. Contexto Tecnológico

Os anos 2020 e 2021 foram fortemente impactados pelo contexto de pandemia que vivemos, acelerando o processo de transformação digital dos negócios e das empresas, e consequente entrada em novos patamares de desenvolvimento do e-commerce no mundo e em Portugal. A tecnologia é hoje o principal driver para o sucesso de um negócio.

Segundo um estudo de 2022, 60% dos utilizadores de internet, no mundo, comprou um produto online em cada semana (Hootsuite & We Are Social, 2022). Se esta mudança de comportamento de compra acelera o processo de digitalização das marcas, também provoca uma necessidade de reestruturar profundamente as estruturas logísticas das empresas.

3.5.1.4. Contexto Legal

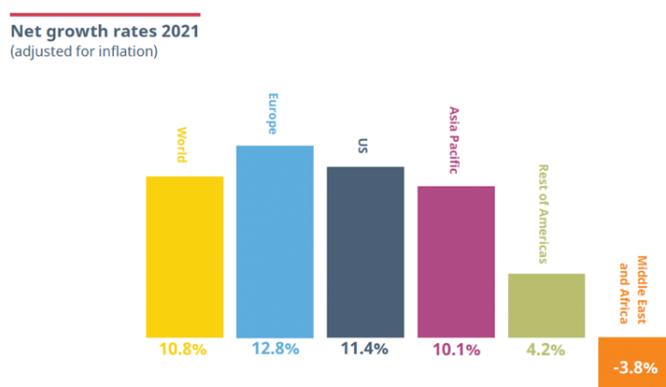
Tendo em conta a falta de legislação específica para a indústria de estudos de mercado, aplicando-se obviamente as leis gerais das atividades económicas, aponta-se sobretudo e nesta área para o Código de conduta internacional para os estudos de mercado e a investigação social, realizado colaborativamente pela Câmara de Comércio Internacional (ICC) e pela ESOMAR, cuja última atualização data de 2016.

Com impacto direto na forma como se fazem estudos de mercado, já que trabalhamos dados fornecidos por pessoas, temos também o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Uma vez que as práticas a que este documento obriga já foram adotadas na MORE Results, nomeadamente ao nível daquilo que é a definição/qualificação de dados, sua proteção, segurança e utilização, assim como ações a executar em caso de violação de dados e segredo profissional, é uma questão de fazer a sua extensão a esta nova marca, pelo que não se preveem grandes condicionalismos neste âmbito.

3.5.2. Análise do Mercado

De acordo com o relatório da indústria de estudos de mercado de 2022 (ESOMAR, 2022), temos a indicação de que na sua globalidade, em 2021, o mercado cresceu significativamente, ainda que nalguns países o crescimento não tenha sido o suficiente para as perdas de 2020. Olhando para o gráfico 2, percebemos que a Europa foi a zona de maior crescimento no referido período.

Gráfico 2 – Taxas de crescimento da indústria de estudos de mercado 2021



Fonte: ESOMAR, Global Market Research 2022

Neste momento falamos de uma indústria que representa quase 120,000 milhões de dólares (98,5 mil milhões reportados e quase 20,5 mil milhões “não reportados”), os quais se dividem da seguinte forma – Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução da Indústria de Estudos de Mercado (*Established Research + Tech Enabled Research*)

(In US\$ billion)	2019	2020	2021	2020/21 Growth	Total share
Established Research	39.54	41.69	46.09	9.1%	38.8%
<i>(of which Sample Panel Providers)</i>	1.48	1.64	1.92	15.3%	1.6%
Digital Data Analytics (MarTech)	19.33	21.62	26.95	23.1%	22.7%
Social Listening and Communities	8.56	9.72	12.13	23.1%	10.2%
Self-service Platforms	1.53	1.99	2.58	28.1%	2.2%
Enterprise Feedback Management	1.73	1.88	2.31	21.7%	1.9%
Total Tech-enabled Research	31.14	35.20	43.97	23.7%	37.0%
Industry Reports and Research	13.39	12.99	14.72	12.1%	12.4%
Consulting Firms	11.29	11.88	12.85	7.1%	10.8%
Total Reporting	24.69	24.87	27.57	9.7%	23.2%
Total	95.37	101.93	118.80	15.2%	-

Fonte: ESOMAR, *Global Market Research 2022*

Um dos pontos que devemos salientar do quadro anterior é o crescimento das *self-service platforms*, que é indicativo de que os próprios clientes (marcas) criaram departamentos de *research*, utilizando exclusivamente, para determinados objetivos, este tipo de plataformas. Isto corrobora aquilo que anteriormente se referiu relativamente ao aumento de estudos feitos “*in house*” – pelos próprios clientes.

Como em todas as indústrias, o processo de digitalização em curso, afeta diretamente a de estudos de mercado, seja na forma como os estudos podem ser realizados, seja na forma como as marcas veem as empresas de estudos de mercado e o valor que estas lhe podem aportar. Uma coisa é certa, não há hipótese de voltar atrás e a adaptação é uma exigência, se não mesmo uma obrigatoriedade para quem não quiser ficar obsoleto no mercado.

De diferentes insights publicados no relatório da ESOMAR (ESOMAR, 2022), destacam-se:

- Internalização de estudos: problema para as empresas de *research*, uma oportunidade para as *Software as a Service* (SaaS). Estas plataformas deitaram por terra a ideia de que a qualidade tem de custar muito e que serviços baratos tenham de ser, por definição, de menor qualidade;
- A indústria está em transformação, com uma oferta que vai além dos estudos;
- As empresas de *research* têm de aceitar que são uma peça do puzzle e trabalharem em conjunto com fornecedores de tecnologia. A tecnologia não é a instigadora da inovação nesta indústria, mas sim o facilitador;

- A ascensão de dados não estruturados. As pessoas são tão complexas que a lógica das máquinas em regime de total autonomia será enganada pelas nossas próprias contradições. As máquinas têm de trabalhar com ajuda de pessoas.

Relativamente ao mercado nacional, é de referir que em 2021 ultrapassámos, pela primeira vez, os 100 milhões de dólares de volume de negócio (de 89 milhões em 2020, para 102 milhões em 2021). Em 2022 espera-se um crescimento absoluto de 9,8%.

Outro dado relevante é o facto de, em Portugal, ser investido em estudos de mercado um valor de 9,85 US\$ per capita, abaixo de países mais desenvolvidos como UK e USA, com 163,99 US\$ e 188,56 US\$, respetivamente. Não estando na cauda da Europa, a comparação em si mostra-nos potencial de crescimento se a economia nacional assim o permitir, até porque neste momento, o valor do mercado de *research* em Portugal é resultado de 97% de projetos domésticos (77% dos quais são clientes nacionais), contra 3% de estudos multi-país (1,2% em Espanha, 0,9% UK, 0,7% Cabo Verde, 0,2% Resto do Mundo).

Ainda pela leitura do relatório da ESOMAR (ESOMAR, 2022), mais especificamente do *breakdown* por metodologia de pesquisa em Portugal, observa-se que existem variadíssimos tipos de projetos cujas marcas nacionais ou nacionalmente representadas quase não ou não adquirem às empresas de estudos de mercado nacionais ou nacionalmente representadas:

- *Market Modeling* – 0%
- *New product / Service development* – 3%
- *Advertising Pre-Testing (Copy)* – 3%
- *Employee satisfaction* – 0%
- *Mystery Shopping* – 2% (este valor, sabemos com conhecimento de causa que, não está correto e isto acontece porque nem todas as empresas de estudos de mercado dão os seus valores à ESOMAR. Só a MORE Results tem aproximadamente 50% deste valor e sabemos que na área de *Mystery Shopping* existem outros *players* com faturas similares).
- *Omnibus / Shared Cost Surveys* – 2%
- *User Experience (Ux) Research* – 0%
- *Business-to-Business Studies* – 0%

Para fechar a análise do mercado nacional, gostaria ainda de fazer referência aos setores que mais investem em estudos de mercado – top 3:

- Bens duráveis (exemplo: eletrodomésticos, automóveis, mobiliário, etc.) com 26%;
- Informação e comunicação (estações televisivas e outros media), com 20%;
- Informação e comunicação (telecomunicações e ICT) com 13%.

A título de contextualização sou a referir que os dados nacionais são fornecidos pela APODEMO e que nem todas as empresas de estudos mercado nacionais são associadas, pelo que ainda que possamos ter um retrato representativo do contexto nacional ao nível dos estudos de mercado, os valores indicados não podem ser vistos como absolutos.

3.5.3. Clientes potenciais da marca Pinta d'amarelo

3.5.3.1. Contexto e Setores

Genericamente, qualquer marca, empresa, instituição, independentemente do setor em que opera, pode adquirir estudos de mercado.

Na MORE Results, ainda que tenhamos uma abordagem abrangente ou não especializada em determinado setor, não nos posicionamos para o mercado na sua totalidade. No Anexo A (indicam-se os setores e faturação da MORE Results realizada nos últimos 4 exercícios), é possível ter uma perceção da diversificação setorial de clientes: desde agências de viagens a supermercados, passando por setores tão distintos como energia, automóvel, saúde e beleza, banca, grande consumo, entre tantos outros, podemos dizer que operamos multissetorialmente.

Na Pinta d'amarelo não será diferente. Teremos a mesma abordagem setorial e o mesmo nível de abrangência, e atuaremos no mercado, relativamente à MORE Results, de forma complementar, até porque, por exemplo, os produtos das duas marcas serão distintos e darão resposta a necessidades diferentes. Para além disso e embora nos estejamos a direcionar para a mesma fatia do mercado, fá-lo-emos na Pinta d'amarelo de forma diferente, com um tom muito distinto.

De maneira a validar a pertinência da nova marca junto do mercado e afinar a nossa oferta àquilo que são as necessidades e motivações de quem compra estudos de mercado, tivemos inicialmente em consideração as principais conclusões de algumas das intervenções de diversos gestores no último *meeting* da APODEMO, cujo tema foi *Competitive Intelligence, Data Science e Metaverso* no universo dos Estudos de Mercado (MORE Results, 2022).

António Casanova da Unilever FIMA diz que "investir em estudos de mercado é cada vez mais necessário". Se a esta afirmação, juntarmos as palavras da Rita Madaleno da EDP: "A EDP tem uma cultura (...) de estudos de mercado, muitos deles são feitos externamente garantindo imparcialidade.", podemos retirar como primeira conclusão - existe futuro para as empresas de estudos de mercado nacionais em geral e para a Pinta d'amarelo em particular.

Na Sonae Sierra, Ana Valentin, não dispensa dados e sobretudo agilidade na forma como estes são fornecidos, pois as decisões a tomar devem acompanhar a rápida mudança dos

comportamentos dos clientes. Adicionando a estas palavras o sentido de urgência e a capacidade de resposta referidas pela Isabel Dias da Auchan, assim como o não basear decisões em “achómetros” indicados pela Rita Dória da Toyota, temos então uma segunda conclusão, que para além de reforçar a intacta necessidade de fazer estudos de mercado, ajusta ainda com a necessidade das empresas de estudos de mercado serem rápidas e ágeis na forma como produzem informação, de modo a atender ao sentido de urgência que as marcas têm em perceber o comportamento do cliente.

Não sendo uma terceira conclusão, mas sim um reforço da primeira, Luís Brasão Antunes do Santander e Ana Oliveira da Samsung, indicam-nos que nenhuma decisão é tomada ou, qualquer produto é lançado sem estudos.

3.5.3.2. Estudo de Mercado

Para além das conclusões retiradas do referido *meeting* da APODEMO, aprofundámos a nossa análise com um estudo de mercado realizado em 3 etapas, a dois *targets* distintos: marcas e gestores que adquirem estudos de mercado; consumidores, a quem as marcas se dirigem e dos quais as empresas de estudos de mercado recolhem dados e *insights*.

Na primeira etapa, porque considerámos importante ter a opinião de mais decisores da área de marketing e de *research* de diferentes marcas e setores de atividade, realizámos 9 entrevistas individuais aprofundadas, cujo guião se pode ver no Anexo B.

Recolhemos informações dos seguintes gestores e marcas: Asisa (Country Manager); EDP (Marketing Intelligence); Delta Cafés (Market Intelligence Partner); Lidl (MKT-Marketing Strategy); Mercedes (Responsável de Customer Satisfaction Index & Corporate Identity); Samsung (Head of Marketing and Retail); Sonae MC (Direção de Estudos de Mercado); Unilever (Head of Customer & Marketing Insight); Worten (Market Research Specialist).

Por sua vez, as etapas 2 e 3 do estudo realizado, que se encontram interligadas, tiveram por base a seguinte premissa. Ainda que saibamos que os gestores entrevistados tenham plena consciência do que é feito e da utilidade dos estudos de mercado, podemos assegurar, por exemplo, que os departamentos de compra, a quem é deferido o poder de negociar propostas, nem sempre tem esta mesma consciência. Com isto sabemos de antemão que cada pessoa têm a sua perceção, experiência (o que as marcas lhe proporcionam, e que segundo Schmitt, (2009) é o que atualmente importa aos consumidores) e entendimento do que se faz em estudos de mercado, e isto é uma consequência direta da forma como as empresas do setor comunicam (ou não comunicam). Com este pressuposto e sabendo-se que, as pessoas, de forma mais ou menos

direta, são influenciadas pela informação que lhes chega, torna-se importante perceber como a globalidade delas entende os estudos de mercado, o que são e para que servem, que empresas conhecem, se seguem alguma, se acham interessante a informação que estas comunicam e se gostariam de ter alguma que lhes fornecesse conteúdo mais ligado ao seu dia-a-dia e *fun*. Adicionalmente, se este conteúdo as conduziria a estarem mais próximas da marca que os produz e, inclusivamente, participarem nos estudos por esta desenhados e lançados.

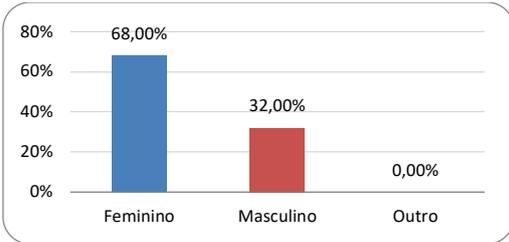
Para ter respostas, a estas e outras questões, efetuámos um questionário online cuja estrutura se encontram no Anexo D. A referir que este foi anteriormente validado através de um Focus Group, cujo guião se pode observar no Anexo C.

O Focus Group foi conduzido por um dos “pintores” da futura marca Pinta d’amarelo e teve um grupo de 6 participantes, de diferentes áreas profissionais e educacionais, idades compreendidas entre os 23 e os 48 anos, e de ambos os sexos.

No que concerne ao questionário, a pretensão foi a de obter respostas de adultos, com mais de 18 anos, de ambos os sexos, maioritariamente utilizadores de redes sociais. A amostra deste estudo consistiu numa base de dados da MORE Results e no público em geral das redes sociais, sendo que neste último caso o acesso a pessoas foi realizado por partilha em círculos de amigos e amigos de amigos de 30 diferentes colaboradores da MORE Results (com diferentes idades e géneros). Considera-se que a técnica de amostragem é não probabilística, uma vez que os questionários embora maioritariamente preenchidos por indivíduos inscritos numa base de dados, que aceitaram receber comunicações, foram também, posteriormente, preenchidos pelos amigos e familiares dos colaboradores da MORE Results.

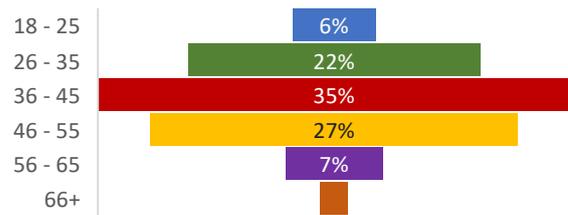
O *survey* esteve disponível para preenchimento durante 6 dias, de 22 a 28 de Fevereiro de 2023, tendo sido recolhidas 661 respostas válidas. Conseguimos assim, para um nível de confiança de 95%, uma margem de erro de $\pm 3,81$, o que nos dá uma considerável segurança nos resultados obtidos. A plataforma utilizada para elaboração do questionário, assim como extração e análise dos resultados, foi o Question Pro. No que concerne à análise sociodemográfica da nossa amostra, há a apresentar os seguintes dados:

Gráfico 3 – Amostra inquirida por sexo



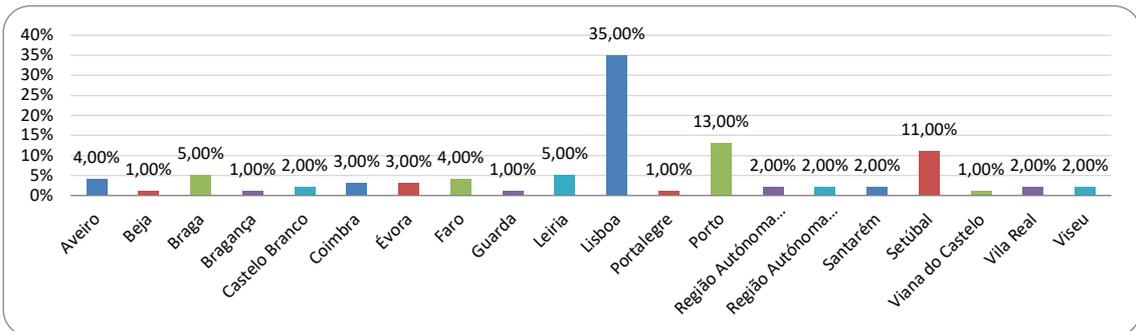
Fonte: Questionário d'amarelo

Gráfico 4 – Amostra inquirida por grupo etário



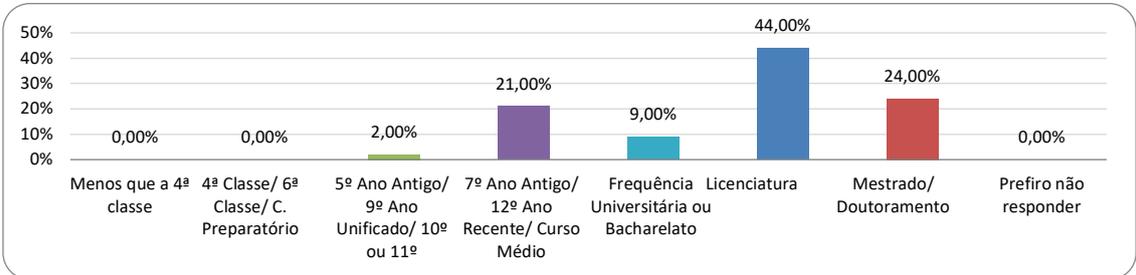
Fonte: Questionário d'amarelo

Gráfico 5 – Amostra inquirida – Distrito de Residência



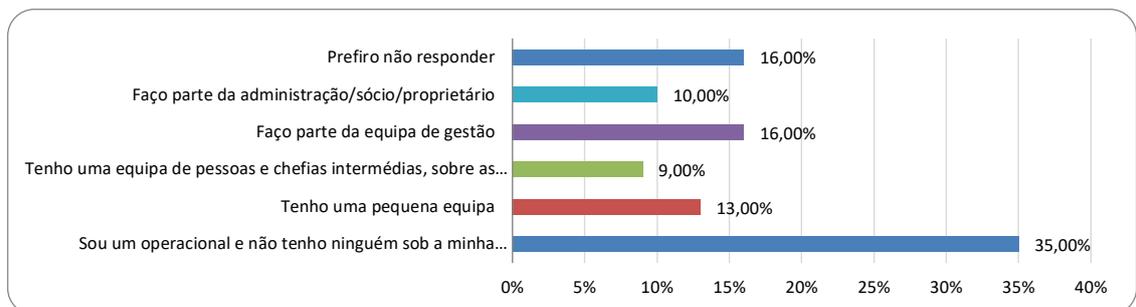
Fonte: Questionário d'amarelo

Gráfico 6 – Amostra inquirida por nível de escolaridade



Fonte: Questionário d'amarelo

Gráfico 7 – Amostra inquirida quanto à sua Posição no emprego



Fonte: Questionário d'amarelo

3.5.3.3. Conclusões

Do estudo realizado retiraram-se várias conclusões, as quais achei conveniente dividir pelas etapas dos estudos, até porque são *targets* distintos.

Na etapa 1, mais direcionada a marcas, concluímos o seguinte:

- Em estudos de mercado é necessário mostrar credibilidade. Ninguém contrata uma empresa sem que esta demonstre *know how* ou reputação. Daqui depreende-se que é difícil a entrada de novas empresas no mercado de *research*. Uma nova marca para alcançar reputação e credibilidade, deverá apresentar, por exemplo, estudos de caso e o CV das pessoas que integram a equipa, no qual se demonstre a experiência das mesmas em estudos de mercado.
- A informação fornecida pelas empresas de estudo de mercado é de valor e confiável. No entanto, carece de uma adaptação à realidade de quem paga o serviço (o cliente) e não de algo que se aplique a todos. Se isto é aceitável no *reporting* e *benchmarking*, por questões de comparabilidade, quando o serviço se dirige a determinado cliente, setor e mercado, deveria fazer refletir esta adaptação nos *insights*.
- Existe falta de proatividade das empresas. As marcas que adquirem estudos de mercado, pela capacidade de obter e trabalhar os mais diversificados dados, gostariam que os seus fornecedores nesta área lhes dessem mais *insights* que fossem além do inicialmente pedido e, sugerissem estudos complementares.
- A rapidez e capacidade de resposta são muito importantes.
- Quando as marcas têm algo de pequeno/rápido para realizarem (uma simples pergunta para a qual precisam de resposta rápida, quantitativa ou qualitativa), fazem-no internamente, ou não fazem, pois é algo que, ou é muito caro ou demora mais que o tempo desejado (não existe generalização deste tipo de produto).
- Um tom de comunicação diferente do habitual em estudos de mercado não condiciona positiva ou negativamente a escolha de quem adquire um serviço de *research*.
- Falta maior abrangência nos painéis de consumidores. Porventura aquilo que se dá aos painelistas (do ponto de vista da ligação, informação e sobretudo premiação), não é suficientemente aliciente. Os painéis de consumidores são muito importantes para as marcas, pelo que seria positivo uma maior e melhor aposta neste ponto.
- Todos os entrevistados estão na sua generalidade em mais do que uma rede social, e não contando com os amigos e redes de contactos, procuram informação e seguem marcas (por exemplo concorrentes).

Nas etapas 2 e 3, do nosso estudo de mercado, concluímos o seguinte:

- A grande maioria da população inquirida é utilizadora de redes sociais;
- Nas redes sociais as pessoas seguem sobretudo pessoas amigas. Todavia, o que procuram, acima de tudo, é informação, algo lúdico e *fun*;
- As marcas de estudos de mercado não são seguidas;
- As pessoas sabem o que são e o que fazem as empresas de estudo de mercado. Ainda assim, percebe-se, com clareza, o distanciamento existente entre as empresas de estudos de mercado e as pessoas em geral;
- Conseguimos verificar que a população inquirida participa pouco, quase nada ou mesmo nada, em estudos de mercado. Existe portanto algum capital humano (consumidores) cuja opinião não está a ser devidamente aproveitada/inquirida;
- Apesar da pouca participação em estudos de mercado e da população inquirida referir que, na sua maioria, não segue empresas de estudos de mercado, caso existisse uma com conteúdos mais relacionados com o seu dia-a-dia e divertidos, estariam na disposição de a seguir (92% - uns mais que outros), a partilhar os seus conteúdos (80% - também, uns mais que outros) e a participar nos mesmos com as suas respostas (86% - igualmente, uns mais que outros). Esta população, também acha, na sua maioria, que uma abordagem diferente, como a indicada, a aproximaria dos estudos de mercado em geral e, por conseguinte, a levaria a participar num painel de estudos de mercado;
- Para que a participação acima referida se consubstancie é necessário que os conteúdos e temas abordados sejam interessantes e que tenham algum tipo de remuneração associados (*giveaways* – prémios, *vouchers*);
- Os resultados (respetivos *posts*), apesar de não serem o ponto mais selecionado, são importantes e por este motivo a população inquirida estaria tentada a comentar;
- Quando questionada se seria uma boa ideia ter uma marca envolvida nos conteúdos, 81,5% da população inquirida achou que sim, e destes, uma boa fatia achou o “máximo”;
- Quando questionados sobre as características mais importantes que uma marca de estudos de mercado deva ter, os indivíduos apontaram sobretudo à confiança, credibilidade e honestidade. É importante pois que a Pinta d’amarelo, represente isso, como também ser uma marca atual, disruptiva e divertida (características que apareceram logo de seguida e que estão na génese da criação desta nova marca). Os inquiridos, na sua grande maioria, não conhecem, não acham ou não sabem de alguma marca na área de estudos de mercado com estas características.

3.5.4. Concorrência

Com aproximadamente 20 empresas representadas, podemos dizer que a maior parte dos *players* da indústria de estudos de mercado pertence à APODEMO. No Anexo E podemos observar diferentes *players* do mercado nacional, os que considerámos como mais relevantes para a nossa análise. Contudo e apesar de concorrermos em determinados *Request for Quotations* (RFQs) com alguns tubarões, como a NielsenIQ - GFK, Kantar – Marktest ou IPSOS Apeme, as empresas efetivamente mais relevantes do ponto de vista concorrencial, para a MORE Results, e por inerência para a Pinta d’amarelo, são atualmente a Boutique Research, o IMR, a Netsonda, a Pitagórica e a Q21. Fatores como a dimensão, faturação e know how destas marcas, contribuem para a identificação das mesmas como concorrentes mais diretas. Por este motivo destacamos a sua caracterização no seguinte Quadro 2. A referir que todas estas empresas operam multisetorialmente.

Quadro 2 - Caracterização de Concorrência

Empresa	Tipo de Estudos Realizados					Faturação 2021	Crescimento face a ano anterior	Qualidade e Principais características
	<u>Mystery Shopping</u>	<u>Research Tradicional</u>	<u>Painel Próprio</u>	<u>Tech Enabled Research</u>	<u>Estudos rápidos</u>			
Boutique Research	x	x	x		x	315 K	+57%	Empresa nova, em crescimento, competente e cujos ativos têm larga experiência nas empresas de <i>Research</i> mais conhecidas.
IMR	x	x				1,4 M	+12%	Muito antiquada na forma como se apresenta e comunica. Empresa focada na <i>research</i> tradicional e com pouco foco tecnológico.
Netsonda		x	x	x	x	1,5 M	+25%	É a empresa com maior painel, sobre o qual recai a grande maioria dos seus estudos – quantitativos e qualitativos. Mostram-se ativos, ligados à tecnologia e rápidos na execução dos projetos. Como diferenciador mostram uma estratégia
Pitagórica		x	x	x		1,5 M	+36%	O novo CEO trouxe mais credibilidade a esta marca. Ainda assim, e apesar do novo site (inacabado), não se percebem ainda grandes alterações.
Q21	x					664 K	+13%	Empresa que se dedica sobretudo a cliente mistério, cuja reputação assenta sobretudo em preço baixo.

Fonte: MORE Results

Relativamente aos dados de faturação, temos algumas dúvidas, na medida em que os valores fornecidos à ESOMAR, via APODEMO, diferem em quase 40 milhões dos que observámos em www.eiforma.pt.

De todas as empresas caracterizadas na Quadro 2, apenas a Netsonda e a Boutique Research têm características semelhantes às da Pinta d’amarelo. No caso da Netsonda, porque têm um painel de grande dimensão e com grande capacidade de resposta, e porque são uma empresa que comunica muito ativamente (por exemplo os números Netsonda e barómetros). Já no caso da Boutique Reseach, destacaríamos a forma competente como se apresentam (muito

suportada com o know how e experiência da equipa) e os estudos rápidos, dos quais é exemplo o “Flash 72h”. Contudo e no que à comunicação destas marcas diz respeito, poderemos dizer que o objetivo da mesma é sobretudo informativo, nem sempre claro e o tom é distante do que pretendemos. Não se observa ligação com o público-alvo e não percebemos desta forma como conseguem alavancar o crescimento e o engagement do painel.

O posicionamento destas marcas (Netsonda – “Full Service – Full Research”; Boutique Research – “Your Research Partner”) e respetiva forma de interagirem com o seu público, deixam-nos assim uma margem alargada para entrarmos no mercado com algo de diferenciador, seja do ponto de vista do produto (onde “fast research” é apenas referido, mas não promovido), seja do lado humano e emocional.

3.6. Síntese da Análise Externa

Oportunidades:

- É importante ter diversidade e quantidade de participantes nos painéis de consumo. Uma empresa mais próxima das pessoas (onde elas estão e com conteúdos que lhe são próximos), consegue atraí-las mais facilmente;
- Empresas muito institucionalizadas e com pouca proximidade com pessoas e marcas, deixam em aberto espaço para uma marca com uma postura diferente, que promova a comunicação e o relacionamento (vender mais do que um serviço, uma experiência);
- Painéis nacionais algo limitados, através dos quais nem sempre é possível fazer um estudo num curto espaço de tempo e a baixo custo.
- Empresas de estudos de mercado apresentam-se como agências *full service*, que fazem tudo, mas que raramente são especialistas em algo concreto;
- Continuidade do processo de digitalização das pessoas e empresas, promovido pelo Estado e também pela EU – aumento da literacia digital;
- Vivendo numa época com alterações constantes, onde os decisores cada vez mais precisam de basear as suas tomadas de posição em algo concreto, é preciso ter acesso a dados atuais (do momento) de forma rápida;
- Não existe uma empresa de estudos de mercado que promova pequenos estudos quantitativos e qualitativos (sobretudo estes últimos), rápidos, com recurso a painéis.

Ameaças:

- No mundo online, aquilo que é hoje apelativo pode passar de moda muito rapidamente e as pessoas deixam de estar interessadas – é por isso difícil manter as pessoas ligadas

às marcas por grandes períodos;

- A falta de conhecimento e, por inerência, desconfiança das pessoas nas empresas de estudos de mercado, desencoraja as mesmas a partilhar as suas ideias;
- Descrédito recente de algumas empresas de estudos de mercado (nomeadamente com resultados de sondagens eleitorais pouco precisos, com medições de audiências adulteradas, com queixas de painelistas no portal da queixa) pode, por contágio, influenciar negativamente a impressão das pessoas e marcas sobre esta indústria;
- Valor de banda larga elevado coíbe as pessoas de estarem mais tempo ligadas e interagirem em locais onde tenham de usar dados móveis;
- Dificuldade de contratar pessoal qualificado e experiente em estudos de mercado.

3.7. Análise Interna

3.7.1. Estrutura Organizacional

A MORE Results, ainda que disponha de uma equipa de gestão, composta pelos General Manager, People & Marketing Manager, New Business Manager e Operations Manager, as decisões mais estratégicas são sobretudo tomadas pelo General Manager, algo que tem vindo a ser corrigido, já que este facto tem causado diversas entropias àquilo que deveria ser o desenvolvimento e crescimento da empresa. Apesar das mudanças operacionalizadas, das quais são exemplo a aprovação da criação desta nova marca, todos os processos são muito centralizados e demorados. É difícil conseguir-se tomar uma decisão de forma rápida.

Alterações, que exijam *mindset* diferente, carecem de muitas explicações, de muito tempo e a implementação é extremamente penosa. Uma atualização, por exemplo, ao nível da atual estrutura de Recursos Humanos (pode ser observada no organigrama da empresa – Anexo F), é algo que poderá durar anos, sendo que no decorrer desse período tomam-se adicionalmente decisões que podem agravar a posição dessa própria estrutura naquilo que é a competitividade da empresa.

Na Pinta d'amarelo, teremos uma estrutura muito mais leve. Ainda não existe um rosto para a marca, mas a responsabilidade de desenvolvimento, comunicação e venda será do diretor de marketing e da diretora de operações da MORE Results, ainda que toda a equipa de *Market Research* e um elemento da equipa de *Mystery Shopping* também estejam envolvidos.

A gestão do painel e a operacionalização dos serviços serão realizados pela equipa de *Market Research* da MORE Results. Teremos um parceiro externo para alimentar as redes sociais com conteúdos criados "*in house*". A nova marca terá grande independência, facilidade de criar

produtos e fazer alterações estruturais; estará focada em apresentar resultados e não “steps to”.

3.7.2. Cadeia de Valor

Na Pinta d’amarelo, por conta da menor quantidade de produtos que vamos oferecer, queremos aligeirar a cadeia de valor que temos na MORE Results e que se pode ver no Anexo G, tanto das atividades principais, como nas de suporte e que se resumem no Quadro 3.

Quadro 3 - Cadeia de Valor Pinta d’amarelo

Atividades Principais	
<u>Marketing e Vendas</u>	Produto e comunicação muito bem definidos. Conteúdos novos 2 a 3 vezes por semana – estudos, marketing de guerrilha, convites à participação no painel. Vendas lideradas por diretora de operações e diretor de marketing – <i>Customer Relationship Management</i> (CRM).
<u>Operações</u>	1. Condensação e redução de tarefas por etapa: 1.1. Possibilidade de pedir produto sem reunião – Ficha de pedido online (até um máximo de 5 questões ou um tema/frase para debate qualitativo – um <i>do it yourself</i> com aconselhamento; 1.2. Reunião inicial com cliente e preparação de projeto; 2. Execução e controlo do trabalho de campo; 3. Validação e produção de relatório/ insights; 4. Faturação - preparação da faturação e custos externos para a Direção Administrativa e Financeira (DAF).
Atividades de Suporte	
<u>Gestão de Recursos Humanos</u>	A simplicidade da operacionalização do produto oferecido, não requer estrutura própria e uma vez que a nova marca pertence à mesma empresa, os recursos são partilhados.
<u>IT</u>	Maior atenção às novas ferramentas <i>tech</i> da área de <i>research</i> e desenvolvimento de <i>tools</i> orientadas para a agilidade do produto que pretendemos entregar.
<u>Infraestrutura</u>	Utilização da infraestrutura da MORE Results.

3.7.3. Situação económico-financeira

Enquanto empresa de serviços, a MORE Results vive uma realidade consequente da desvalorização do seu *core business* no mercado – o *Mystery Shopping* – com a agravante de ter uma estrutura mal dimensionada, pouco ágil e financeiramente pesada. É importante referir que a grande concorrência nesta área de negócio, compete exclusivamente na componente de preço, e desvalorizou o “valor” do serviço no mercado ao ponto de ser difícil conseguir fazer projetos com margens aceitáveis. A título de exemplo, projetos que tiveram um preço de venda unitário de 60€ em 2010, são hoje vendidos a 25€/30€, contrariamente ao aumento de tudo o que se associa à execução do serviço. É um facto que as novas tecnologias também nos trouxeram melhorias operacionais, contudo, também esta tecnologia tem um preço a ser considerado.

Adicionalmente, produzir um serviço de *mystery shopping* não exige do ponto de vista do *know how* técnico o mesmo que qualquer um outro estudo da área de *market research*, contudo, a massa salarial operação desta área de negócio não reflete isso. Temos tido a restante operação

de *market research* a libertar valor para complementar alguns dos projetos que gerimos sem margem ou até mesmo com algum prejuízo.

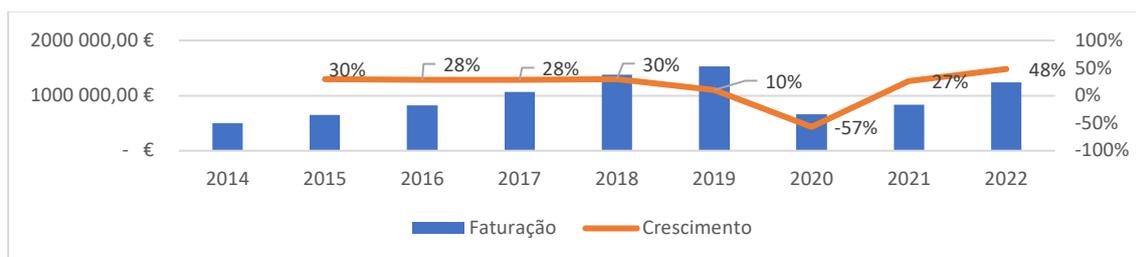
Se é verdade que aquilo que na cadeia de valor nos distingue da concorrência e nos tem feito manter clientes e parceiros (empresas internacionais onde operacionalizamos projetos a nível nacional) ao longo de diversos anos e ganhar outros, poderão ser elementos que, sendo diferenciadores, já não são suficientes. Estamos a falar sobretudo de aspetos não mensuráveis e quem compra nem sempre é o utilizador do serviço. Um destes elementos é o tipo de relacionamento e de entrega que colocamos em cada projeto, o outro é a qualidade global dos nossos serviços, que conjuntamente nos valem, em 2022, um *Net Promoter Score* (NPS) de 74.

Se aliarmos o acima indicado à nossa estrutura de custos, conseguimos perceber que há um *shift* a ser realizado, nomeadamente nos pesos de cada rúbrica na geração de valor ao cliente. Neste momento as nossas propostas têm do ponto de vista dos custos, 76% em atividades principais e 24% em atividades suporte, contudo no que ao suporte diz respeito temos um profundo desalinhamento entre a nossa realidade e a que seria necessária, nomeadamente uma massa salarial não produtiva com um peso muito acima do desejável e com um investimento em marketing e vendas pouco expressivo para se poderem alcançar outro tipo de números.

Nos 4 anos anteriores a 2023, por exemplo, não houve um investimento em marketing, o que não nos permitiu fazer qualquer ação que tornasse o nosso produto diferente, que valorizasse a qualidade oferecida e que nos possibilitasse demonstrar junto do mercado que somos diferentes. Em 2023, temos uma pequena alteração que, com bastante esforço a ser feito “dentro de portas”, nos permitirá criar a Pinta d’amarelo, marca que conseguiremos gerir de forma autónoma, ainda assim utilizando os recursos da MORE Results. Este tipo de gestão financeira irá permitir à nova marca, ter uma base de custos fixos muito mais baixa.

A referir que estamos numa fase de retoma (Gráfico 8) e que também isso teve grandes custos internos do ponto de vista da reestruturação da empresa e de investimentos nos diferentes pontos da nossa cadeia de valor.

Gráfico 8 - Dados de faturação e crescimento da MORE Results



Fonte: MORE Results

Este facto tem tido reflexo nas nossas margens, que caracterizamos como muito apertadas, e na construção dos dois últimos orçamentos, ambos de base zero (ainda que os dois exercícios tenham sido ligeiramente positivos). As nossas receitas, do ponto de vista dos prazos de entrada em caixa, estão em linha com os custos, do ponto de vista das saídas de caixa, o que nos permite ter uma gestão corrente sem grandes percalços, mas uma situação financeira algo periclitante.

Ainda que com uma situação económica aceitável (tendo em conta o ano de 2022), temos de nos considerar como uma empresa muito permeável às flutuações exteriores.

Apesar da situação descrita, a criação da nova marca corresponde a uma primeira alteração de *mindset* que vamos operacionalizar em 2023. Será um investimento a realizar dentro das atividades de suporte à empresa.

3.8. Síntese da Análise Interna

Ainda que adiante se incluam forças e fraquezas da MORE Results, a Pinta d'amarelo, tem objetivos e particularidades próprias que serão adiante consideradas, pois é sobre esta marca que o presente plano se debruça.

Forças:

- Marca mãe com um NPS elevado;
- Marca mãe com recursos que possibilitam a concretização do plano de trabalho da nova marca com custos limitados;
- *Know how* técnico;
- Nova marca sem peso institucional;
- Facilidade de montar painel nacionalmente abrangente que permite facilmente operacionalizar estudos e dar corpo às comunicações da marca;
- Nova marca com posicionamento, objetivos, tom e comunicação distintos das restantes marcas de estudos de mercado;
- Promoção ativa de estudos sobre pequenas *business questions*;
- Marca pioneira em estudos qualitativos rápidos.

Fraquezas:

- Marca inexistente e sem notoriedade;
- Empresa com estrutura de custos pesada e situação económico-financeira vulnerável;
- Painel existente;
- Nova marca e respetivos objetivos com elevada dependência da *crowd* – painel;

- Imitadores: a simplicidade da marca e seu objetivo pode ser um chamariz para novos concorrentes dentro e fora da área de estudos de mercado;
- Equipa dedicada ao projeto (nova marca) muito reduzida – dependência operacional.

3.9. Diretrizes Estratégicas para a Pinta d’amarelo

Tendo em vista identificar os fatores mais relevantes da análise externa e interna, procedeu-se à avaliação das oportunidades e ameaças, segundo o impacto no negócio e a probabilidade de ocorrência, e à avaliação dos pontos fortes e fracos, segundo o impacto no negócio e as tendências de evolução (Anexos H e I). Com base nos fatores mais relevantes realizou-se a análise swot dinâmica (Anexo J), da qual resultaram as seguintes diretrizes estratégicas:

- **Considerável investimento na comunicação da nova marca para alavancar *awareness* e *engagement*** - A uma marca nova associa-se o seu desconhecimento. À Pinta d’amarelo enquanto marca de estudos de mercado adiciona-se a fraca atratividade deste setor nas redes sociais (as marcas têm *followers*, mas sem *engagement*). Por si só são razões suficientes para uma aposta em comunicação, mas se adicionarmos o referido por Adelabu (2021) relativamente à *brand advocacy* percebemos que estamos perante um ponto chave. Atente-se que esta comunicação deverá ser feita tendo por base a diretriz seguinte, pois essa é a única forma de fazer crescer a *crowd* e de fazer chegar a nossa marca às pessoas de forma coerente, regular e de as atrair ao ponto de as fazer querer ser parte da mesma.
- **Pré-calendarização dos conteúdos** – Por forma a responder não só à necessidade de publicações regulares que envolvem, maioritariamente, a pré realização de *mini-surveys* e respetiva ficha técnica, como também devido à reduzida dimensão da equipa afeta a este projeto e ainda à dificuldade em contratar profissionais para a área de estudos de mercado, é necessário ter uma prévia preparação dos conteúdos. Isto dará margem para, sempre que necessário, possa ser feito um conteúdo novo e mais direcionado para um tema “quente” sem prejudicar a regular publicação dos restantes conteúdos.
- **Rede de parceiros estratégicos** – Devido à dimensão da equipa, temos necessidade de externalizar algum trabalho, pelo que iremos ter parceiros em diferentes áreas. Relativamente à gestão de redes sociais vamos apostar num, ou mais freelancers, que nos faça a revisão dos conteúdos (produzidos *in house*), faça a publicação, e nos alerte (além dos óbvios) para assuntos “quentes” nas redes e sugira algum tipo de estudo/*post*. No que concerne “à recompensa” da comunidade, iremos fazer alguns *giveaways* com

um parceiro de marketing promocional (via *vouchers*) e/ou diretamente com marcas que se venham a envolver com a Pinta d'amarelo.

- **Construção do *brand book* - o guia para todos os que utilizam a marca (Mogaji, 2019)**

Não basta fazer campanhas que tornem visíveis “as comunicações” da Pinta d'amarelo, há que fazê-lo seguindo uma linha de comunicação apropriada ao objetivo e isso passa pelo uso de um tom específico e pelo qual queremos que a marca seja reconhecida. Se por um lado vamos aproximar os estudos de mercado das pessoas e marcas, com conteúdos e estudos lúdicos, por outro vamos assinar esses mesmos estudos com o rigor de uma empresa de estudos de mercado através da inserção das fichas técnicas no respetivo *post*. Sabemos de antemão que estar nas redes sociais é ter a porta aberta e por isso é também importante saber quando responder a comentários (estes são momentos preciosos que poderão definir uma marca aos olhos do seu público).

3.10. Vantagens Competitivas da nova marca

Ainda que a Pinta d'amarelo seja uma marca inexistente, para além das características próprias, herda recursos da marca mãe, e nesse sentido, de acordo com o modelo V.R.I.O. (Valioso, Raro, Difícil de Imitar, Explorado pela Organização), faz sentido verificar se alguns destes são ou não vantagens competitivas – Quadro 4.

Quadro 4 - Análise VRIO Pinta d'amarelo

Fatores	Valioso?	Raro?	Difícil de Imitar?	Explorado pela Organização?	Impacto na Competitividade
Posicionamento, Visão e Missão da nova marca	Sim	Sim, nesta área.	Pode ser imitada, mas requer reposicionamento das marcas ou criação de uma nova	Vai ser explorada desde o lançamento	Pode vir a ser uma forte vantagem competitiva
Estratégia de Preço - Os produtos vão ser de alto valor e baixo custo.	Sim	Não	Não	Vai ser explorado desde o lançamento	Vantagem temporária
Facilidade de montar um painel de consumidores	Sim	Não	Não, mas requer que as marcas se posicionem de forma diferente para melhor interagirem com as pessoas que querem que se inscrevam no painel	Vai ser explorado a partir do lançamento.	Alinhando a montagem e crescimento do painel ao posicionamento e comunicação, é uma vantagem com potencial
Know How dos recursos humanos envolvidos	Sim	Não	Não. Recursos podem ser contratados por outras empresas se oferta remuneratória for aliciente.	Não explorado pela MORE Results	Não é uma vantagem competitiva
Ambiente de trabalho	Sim	Sim	Sim. Requer que as empresas e os seus gestores mudem de <i>mind set</i> ou que paguem significativamente mais pelos recursos.	Sim	Forte vantagem competitiva que permite manter os recursos humanos.
Tecnologia disponível	Sim	Não	Não	Sim	Não é uma vantagem competitiva
Parcerias e Fornecedores	Sim	Não	Estão à disposição de todos	Sim	Manterá o negócio em funcionamento

3.11. Fatores Críticos de Sucesso

Tendo por base o facto de a Pinta d'amarelo apontar para ser a marca *top of mind* quando se fala em opinião do consumidor, pequenas *business questions* e rapidez, existem um conjunto de requisitos que são críticos para o sucesso deste objetivo, os quais enumero de seguida:

1. Dimensão, diversidade e qualidade do painel de consumidores;
2. Conhecimento do mercado, porque se nesta fase, conforme verificámos na nossa análise, os clientes e *prospects* querem ter um acesso rápido a dados que os ajudem a tomar decisões corretas, noutra fase, poderão querer outro tipo de produto;
3. Se a influência da *Online Brand Advocacy* (OBA) no comportamento e atitudes deve ser considerada (Wilk *et al.*, 2021), então a imagem e comunicação nas redes são pontos cruciais desta marca. Termos uma comunicação regular, no nosso tom, é algo que não podemos abdicar. É daqui que iremos construir e aumentar o nosso painel, e é daqui que iremos extrair resultados do nosso *target*. Qualquer sub-aspeto que influencie negativamente este ponto, é por inerência fator crítico de sucesso, e por isso convém discriminar: orçamento para parceiros, campanhas de marketing e *giveaways*; RH – numa equipa pequena qualquer realocação de recursos da MORE Results para outras tarefas que não as programadas tem impacto negativo; cronograma.
4. A cultura da equipa que se vai dedicar a esta marca é também um fator crítico de sucesso, na medida em que a Pinta d'amarelo é um resultado das experiências e valores desta equipa. Os produtos desta marca serão um resultado daquilo em que todos acreditam e o sucesso da marca será também reflexo do trabalho e crença que todos os elementos da equipa colocam na mesma. Estamos a falar de flexibilidade, de partilha e espírito de grupo, como características na génese desta marca. Na Pinta d'amarelo qualquer dos elementos que dá corpo à marca, faz parte da sua equipa de gestão e terá de estar alinhado com uma gestão descentralizada, onde as boas ideias vêm de todo o lado e podem ser postas em prática.

3.12. Objetivos

Para a formulação dos objetivos gerais foi tida em consideração a situação na qual a nova marca se encontrará após o lançamento - marca não conhecida. Todavia, o facto de sermos os primeiros a comunicar ativamente um serviço rápido e preço "justo", possibilita que com alguma rapidez possamos ocupar uma lacuna ainda não preenchida por outros *players* no mercado.

A partilha de recursos, *know how*, parceiros, permite-nos lançar a marca com custos muito contidos e, mesmo sem sermos ambiciosos, pagar o reduzido investimento que a MORE Results fará nesta nova marca no primeiro ano de atividade.

Os principais objetivos do primeiro ano de atividade serão: ter um painel de 3000 pessoas; faturar 10.500€; ter um NPS de, no mínimo, 50.

Os objetivos dos anos seguintes terão como principal panorama a consolidação e a criação de autonomia financeira, para após o primeiro triénio termos uma marca completamente independente da marca mãe.

A referir que quaisquer contingências, positivas e negativas, serão impactadas quer no orçamento, quer nos objetivos anuais que se podem observar em detalhe no quadro 5.

Quadro 5 - Objetivos Pinta d'amarelo triénio 2023-2025

Tipo de Objetivo	Timing	Descrição	Mensuração
Dimensão do Painel	Primeiro Mês de atividade	Painel de 1000 pessoas e no final do ano 3000 pessoas	Número de utilizadores registados no painel de consumidores da Pinta d'amarelo
	Final de 2023	3000 pessoas inscritas no painel	
	Final de 2024	Duplicar número de painelistas inscritos - 6000.	
	Final de 2025	10000 painelistas	
Geração de Leads	Final de 2023	25% do total de painelistas registados a partir das iniciativas/posts desenvolvidos nas redes sociais	Número de utilizadores registados vias redes sociais / Número de utilizadores registados no painel
	Final de 2024	50% do total de painelistas registados a partir das iniciativas/posts desenvolvidos nas redes sociais	
	Final de 2025	70% do total de painelistas registados a partir das iniciativas/posts desenvolvidos nas redes sociais	
Vendas	Final de 2023	Operacionalizar 7 projetos até ao final do ano, num valor total de aproximadamente 10500€.	Número de projetos e faturação.
	Final de 2024	Crescimento de 329% face a exercício anterior - 45000€	
	Final de 2025	Crescimento de 122% face a exercício anterior - 100000€	
Quota de Mercado	Primeiro triénio	0,08%	Sem expressão, mas medido através do rácio faturação vs faturação nacional em estudos de mercado (relatório ESOMAR).
Satisfação dos Clientes	Primeiro triénio	Obter e manter no primeiro triénio um <i>Net Promoter Score</i> (NPS) de, pelo menos, 50 (Bom)	Questionar os utilizadores da marca sobre a probabilidade de a recomendarem.
Satisfação dos Colaboradores	Primeiro triénio	Obter um índice de satisfação das pessoas envolvidas neste projeto, superior a 8 (de 0 a 10)	Questionar as pessoas envolvidas no projeto sobre o seu nível de satisfação com o mesmo
Notoriedade (Brand Awareness)	Final de 2023	Conseguir um total de 5000 seguidores no Facebook e Instagram, e 1500 no LinkedIn.	Número de utilizadores que seguem a página da marca no Instagram, Facebook e LinkedIn.
	Final de 2024	Duplicar o número de seguidores em cada uma das redes onde a Pinta d'amarelo marca presença	
	Final de 2025	Aumentar 30% o número de seguidores (em todas as redes), face ao ano transacto.	
Engagement Geral	Final de 2023	Ter no final do ano uma taxa e <i>engagement</i> média de 1,5%	Medir este dado nas redes sociais onde a marca está presente.
	Final de 2024	Ter no final do ano uma taxa e <i>engagement</i> média de 2,5%	
	Final de 2025	Manter a taxa de <i>engagement</i> nos 2,5%	
Engagement com marcas	Final de 2023.	Conseguir que 50% das publicações que fazem referência a marcas, tenham pelo menos uma interação por parte das mesmas.	Verificar se cada publicação com uma @marca teve resposta/interação por parte da mesma.
	2024 e 2025	Manter o objetivo de 2023.	
Custos com pessoal	Final de 2023	Estes custos aparecerão como um dos custos variáveis, na medida em a marca não tem pessoas e que o tempo gasto pelos colaboradores da MORE Results serão contabilizados como um serviço externo – se houver trabalho, existirá o custo. O objetivo é que este custo represente 30% do valor de faturação.	Verificar as horas internas “vendidas” pela MORE Results à Pinta d'amarelo e, posteriormente, comparar as mesmas com a faturação anual realizada.

	2024 e 2025	Manter os custos em linha com o orçamentado e, em suma, alinhados com o projetado para 2023.	
Custos Externos com pessoal	Final de 2023.	Valor pago em vouchers aos painelistas - 15% da faturação	Pagamentos ao painel / Total da faturação anual
	2024 e 2025	Manter o rácio de 15% do valor de vouchers face a faturação de cada um dos exercícios	
Custos de Marketing	Final de 2023	Investimento total do orçamento de marketing estipulado para o 1º ano.	Orçamento = Investimento
	Final de 2024	Investimento total do orçamento de marketing estipulado para o 2º ano.	
	Final de 2025	Investimento total do orçamento de marketing estipulado para o 3º ano.	

3.13. Estratégia de Marketing

Com a Pinta d’amarelo, se por um lado queremos ganhar mercado à concorrência, por outro também queremos, junto do nosso alvo, promover ativamente uma nova forma de “consumir” estudos de mercado. Sabemos que outras marcas referem igualmente fazer estudos rápidos, contudo não os promovem ativamente, como vamos fazer na Pinta d’amarelo.

Não queremos com isto canibalizar os serviços já existentes na MORE Results, mas sim ir objetivamente a uma necessidade que identificámos como crescente e que corroborámos. Adicionalmente há ainda a acrescentar que não o fazemos através da MORE Results, porque queremos posicionar a nova marca de uma outra forma, com menos peso institucional e através da qual nos permitimos a uma comunicação muito mais arrojada. Per si, isto direciona-nos de imediato para as marcas que, ou têm uma comunicação similar nos mesmos meios ou que leem neste posicionamento maior flexibilidade e atualidade.

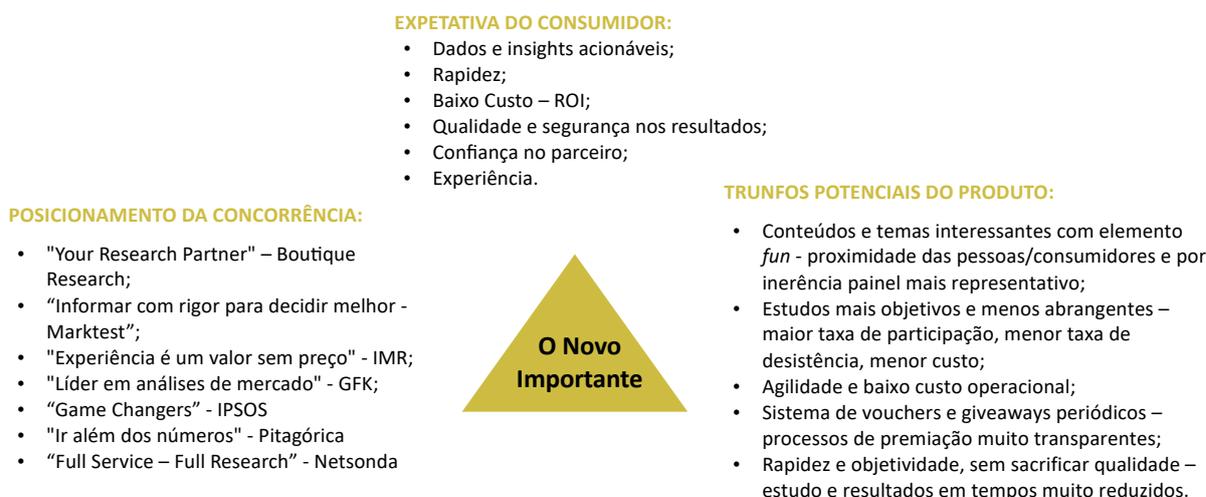
3.13.1. Segmentação e Targeting

De um ponto de vista “clássico”, se é que assim podemos dizer, nos últimos 34 anos (até 2019), a grande maioria dos estudos sobre a segmentação em *business to business* (B2B) focava sobretudo elementos específicos como por exemplo a geografia/localização, mas muito pouco ou nada sobre o contexto desta mesma segmentação, o que representa um enorme *gap* naquilo que é o conhecimento de marketing (Cortez et al, 2021). Por este motivo e também em consistência com a caracterização do cliente feita, desconsiderarei elementos como setor, localização, estrutura de recursos humanos (RH), faturação, etc. Ainda assim, as diferentes marcas a que nos vamos dirigir têm pontos em comum, que as colocam como sendo alvos da Pinta d’amarelo. Para todas faz sentido uma marca e um produto como o que estamos a criar, e todas elas têm como um dos seus canais de comunicação, as redes sociais (muitos seguidores, comunicação regular e *engagement*).

Simulando um persona *template* corporativo sem descritivo, diríamos que as empresas às quais nos dirigimos têm espírito jovem, *mind set* digital, atentam a sua comunicação nas pessoas e valorizam o conteúdo em detrimento do peso institucional. Baseiam as suas decisões em dados provenientes das pessoas/consumidores, externalizam total ou parcialmente os seus estudos, valorizam objetividade acima da quantidade e são “*Fast pace*”.

3.13.2. Posicionamento

Figura 1 - Triângulo de ouro do posicionamento



A Pinta d’amarelo é uma marca de estudos de mercado jovem, prática, de espírito irreverente, sobretudo virada para o consumidor, que incentiva e valoriza a opinião do mesmo nos seus estudos. É o consumidor que dita a direção das marcas – são estes os detentores da informação relevante, “O Novo Importante”, daí ser este o nosso posicionamento.

3.13.3. Marketing Mix

3.13.3.1. Produto

A Pinta d’amarelo é uma marca de estudos de mercado desenhada para interagir com o público, onde este se encontra e na sua linguagem. É uma resposta à necessidade que as pessoas e marcas têm de se manter informadas. Para as pessoas queremos dar um conteúdo interessante, fresco e colorido (nada comum numa área como é a dos estudos de mercado), que as faça sentirem-se ligadas à marca e por essa via as faça querer fazer parte da comunidade enquanto fornecedoras de informação. Já para as marcas queremos dar cor, agilidade e rapidez na resposta às suas *business questions*.

Porquê Pinta d'amarelo e não "gertrudes" ou qualquer outra coisa? Porque fica no ouvido, tem uma cor com sentido (amarelo é foco, otimismo, comunicação, inspiração), tem pinta, não existe, mas sobretudo porque quando achamos que algo é importante, é de amarelo que marcamos. Se isto é "O Novo Importante", então:

Figura 2 - Logótipo Pinta d'amarelo



Relembrando autores supracitados na revisão de literatura, nomeadamente Aaker (1991) e Klink (2001), tivemos particular atenção à criação do nome, ao que este representa e sua ideia central. Sentimos que conseguimos criar uma marca "eficaz" e com capacidade de criar uma imagem favorável dos produtos que comercializa e mensagens que produz. Relativamente ao logo, sabendo que este impacta o *brand awareness* e o reconhecimento da marca (Seimiene & Kamarauskaite, 2014), optámos por algo de fácil leitura e que corrobore a mensagem da marca.

Não sendo esta marca um produto em si mesmo, mas sim a "cara" dos produtos/serviços que pretendemos vender, interessa então definir os mesmos, tendo por base as características até agora identificadas para marca, conceptualmente catalogando-os dentro do *big* e *small* data. Todavia, é nestes últimos que queremos mais impactar – "O Novo Importante" – aquela pequena informação que faz ou pode fazer a diferença.

Os serviços Pinta d'amarelo, que se encontram detalhados no quadro 6 (com os respetivos preços), são: N'amarelo (O nosso produto quantitativo. O "N" é número, é quantidade do que realmente importa. "N" dados e "N" insights; Opin'amarelo (O nosso produto qualitativo. Opiniões, mas das boas, válidas.); X'amarelo (O nosso *mystery shopping*. O "X" marca o mistério, o cliente, o tesouro das marcas); Mix'amarelo (A nossa mixórdia metodológica).

Quadro 6 – Produtos e preços Pinta d'amarelo

Nome	Definição	Características	Report	Preço (base)	Add-on	Preço (Add-on)
N'amarelos	O nosso produto quantitativo. O "n" é número, é quantidade do que realmente importa. "N" dados e "n" insights.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega em 48 horas após fecho do briefing e validação do questionário pelo cliente; Ferramenta maioritariamente utilizada – QuestionPro; Número máximo de 7 questões fechadas, sem abertas – duração máxima do questionário 3 minutos; População em geral – sem target; Amostra 385 pessoas – Nível de confiança de 95% e margem de erro \pm 5% 	<ul style="list-style-type: none"> Dashboards e templates pré-formatados; Power BI – 1 página gráfica; Insights amarelos - 1 por página 	800,00€	Análises bivariadas	
					Regressão	150,00 €
					Cross Tables	50,00 €
					Comparação de médias	50,00 €
					Outras	Sob consulta
					Análises multivariadas	
					Regressão	200,00 €
					Cross Tables	50,00 €
					Comparação de médias	50,00 €
					Outras	Sob consulta
					Análise demográfica	
					Outra dimensão amostral	Sob consulta
Segmentação e targetting	Sob consulta					

Opin' amarelo	O nosso produto qualitativo. Opiniões, mas das boas, válidas.	<ul style="list-style-type: none"> Entrega em 72 horas após fecho do briefing e validação do guião pelo cliente; Uma <i>business question</i>; Sem perfilagem – aberto ao debate Até 50 participantes em ambiente fechado – QuestionPro Aberto à comunidade fechada em rede social – Facebook, Twitter, Whatsapp, Discord, Aberto ao debate nas redes sociais – pool com a escolha e o porquê; As pessoas podem comunicar como quiserem: palavras, emojis, gifs, voz, imagem e short-vídeos. Pode-se utilizar em prototipagem, validação e teste de conceitos (imagem, cor, short vídeos), campanhas, comportamentos e hábitos de consumo, preferências, entre muitos outros. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Dashboards</i> e <i>templates</i> pré-formatados; K-points – “O Novo importante” Composição de imagens, vídeos e áudio integrados no PPT. na 	1250€	Aquisição ou entrega de produtos e sua experimentação em ambiente real	* Custo de aquisição – 5,00 € + valor do produto
						*Custo de envio de produto - valor do transporte depende do produto
						*Experimentação 12,50 € / pessoa
					Questionário Quanti (até 5 minutos de preenchimento)	5,00 €/questionário
					Questionário Quanti (5 a 10 minutos de preenchimento)	7,50 €/questionário
					Questionário (mais de 10 minutos)	Sob consulta
					Elaboração de <i>persona template</i> e posterior <i>dig in</i>	Sob consulta
					Mais questões de negócio	Sob consulta
Focus e EIAs	Sob consulta					
X'amarelo	O nosso <i>mystery shopping</i> . O “X” marca o mistério, o cliente, o tesouro das marcas. “X” é o que nós queremos dos nossos amarelos (clientes mistério).	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura do território nacional em função da base de dados existente; Relatório de visita enviado imediata e automaticamente após visita; Número máximo de 10 questões fechadas com foto de comprovativo de visita + “amor’elo” (a nossa avaliação de sentimentos) – duração máxima do questionário - 10 minutos, e duração máxima da visita - 15 minutos; População em geral – sem target; Número de visitas definida pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Report por vaga de visitas a realizar após fecho da última visita; <i>Dashboards</i> e <i>templates</i> pré-formatados; 1 page report (com evolução, caso haja comparação de vagas possível); Insights amarelos da vaga - 1 página 	15€/visita + 150€ de Setup	Setup de questionário (quando não é feito pelo cliente)	25,00 €
					Segmentação do shopper	10,00 €/visita
					Questões adicionais (até ao limite de +10)	0,50 €/questão
					Tempo de visita superior	5,00 €/hora
					Questão aberta e validação de comentários	5,00 €/visita
Mix'amarelo	<p>A nossa mixórdia metodológica. Ainda que gostemos de objetividade, existem coisas que não sendo brancas, podem não ser pretas, pelo que tem de haver no nosso “amarelo” espaço para elas. Nestes casos, com <i>business questions</i> mais exigentes, alinharemos o nosso produto com o desafio do cliente e isto poderá passar por ter e integrar diferentes abordagens metodológicas. Ainda assim, não vamos desalinhar do nosso sentido prático e pragmatismo. Se virmos que a própria <i>business question</i> pode ser reformulada, desintegrada, vamos sugeri-lo. Não vemos criação de valor em desenhar “complicómetros”.</p>		<p>Preço sob consulta. Em função das variáveis, nomeadamente, <i>business questions</i>, abordagens metodológicas, segmentação e <i>targetting</i>, será desenhado o serviço, a sua aplicação cronológica, o <i>report</i> e, por fim, o respetivo valor.</p>			

3.13.3.2. Preço

Sem nos querermos posicionar enquanto “marca *discount*” na área de estudos de mercado, queremos que o nosso preço reflita um produto baseado em “pequenos” serviços, rápidos e objetivos, com a máxima qualidade, em linha com o que o cliente necessita. Não estamos a entrar num mercado em que queiramos baixar qualidade ou competir com os *top players* em grandes estudos. Estamos a entrar num mercado, com um posicionamento distinto e com um tipo de produto específico para dar resposta a necessidades muito objetivas.

Da necessidade de penetrar num mercado pouco permeável, resultou um preço bastante competitivo, que ainda assim nos dá a margem que almejamos e pensamos ser a necessária para sustentar o negócio, e fazê-lo crescer. Tendo em conta os preços a praticar, os quais podem ser vistos no quadro anterior (Quadro 6), as condições comerciais não contemplam possibilidade de efetuar descontos e o prazo de pagamento é de 30 dias. Poder-se-ão negociar prazos para timings superiores, mas isso afetará o valor final do produto, em 7,5% por cada mês adicional.

Na definição de preço, tivemos também uma abordagem simples, prática e transparente, de fácil entendimento para o nosso cliente.

3.13.3.3. Distribuição

Sendo uma marca de serviços, interessa definir os canais, já que relativamente ao tempo, este é o apresentado nos produtos standard, ou o acordado no cronograma de cada projeto.

Excecionalmente, nalgumas situações nas quais o projeto assim o exija ou o cliente assim contrate, poderá haver lugar a uma apresentação e entrega presencial de relatório ou outros materiais, sendo o local a fazer e o público, previamente definidos. Todavia, a regra no que aos canais (meios) de distribuição, diz respeito, vamos dividir em duas etapas:

- Numa primeira fase, privilegiaremos o email, WhatsApp, ferramentas de *video call*. Disponibilizaremos também os contactos telefónicos das diversas pessoas da equipa para quem assim o desejar. Em circunstâncias em que tal se exija, poderá haver lugar a interações *face to face*. Existem clientes que gostam de conhecer as pessoas nas quais depositam a confiança de fazer determinado serviço, seja para passarem um *briefing*, seja para receberem os resultados. Teremos em consideração estes mesmos clientes.
- Numa segunda fase, iremos criar uma plataforma digital, dentro do nosso *website*, onde o cliente poderá aceder, consultar e fazer o download de: *briefing* entregue; materiais de pesquisa (*surveys*, etc.); resultados dos seus projetos e transações (faturas e outros documentos). Esta plataforma trará comodidade ao cliente, que escusa de receber e guardar de forma avulsa os referidos documentos. Apostaremos numa apresentação e *layout* semelhantes ao do *website*, com visualização simples e uma navegação intuitiva.

3.13.3.4. Comunicação

Com mais ou menos particularidades, as marcas pretendem e necessitam conhecer os seus clientes, pelo que continuam a fazer estudos de mercado e a forma como tomam as suas

decisões de compra quanto ao *provider* estão muito assentes em preço, técnica, *know how* e qualidade percebida, mas é possível, de acordo com a análise bibliográfica feita, influenciar estas decisões seja com o *website*, seja nas redes sociais.

Tal como acontece em *business to consumer* (B2C), também em B2B existem *touchpoints* que influenciam a percepção de qualidade que se tem de determinada marca. Por exemplo, a qualidade de um *website* influencia entre mediana e fortemente a intenção de compra de quem o vê. A impressão geral que se tem do *website* é mais importante que a própria interatividade do *website* (Koch & Hartmann, 2022). Esta conclusão faz-nos perceber objetivamente que se este é um *touchpoint* e um motor de influência no cliente, há que o trabalhar. Tal como o *website*, também as redes sociais assumem grande importância no B2B e mais especificamente no comportamento de compra de produtos e serviços entre empresas e em todas as fases do processo de decisão de compra (Diba et al, 2019).

Atendendo ao supracitado, *website* e redes sociais serão meios de extrema importância na comunicação da Pinta d'amarelo com os seus dois grandes alvos da comunicação, os quais foram anteriormente identificados. Por um lado, as pessoas, o consumidor, que objetivamente constitui a massa crítica desta marca e respetivos serviços. Sem pessoas, não fazemos estudos e sem estudos não temos o que oferecer ao mercado. Do outro lado, em movimento circular (Figura 3), temos as "Marcas" a quem pretendemos vender os nossos serviços.

Figura 3 - "Ciclo" da proposta de valor Pinta d'amarelo

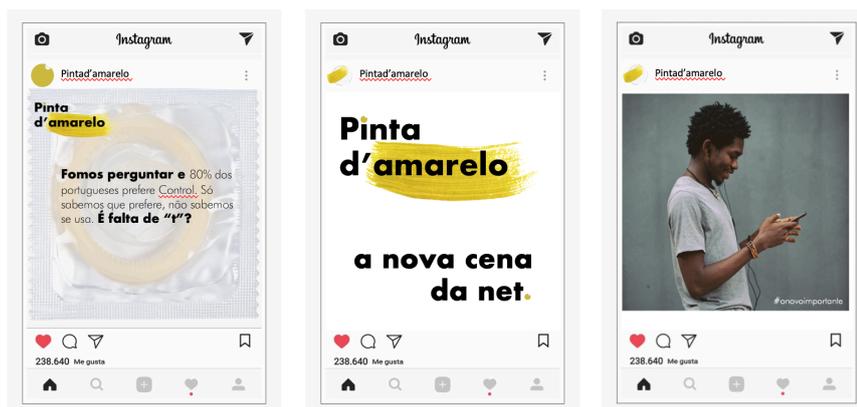


Em conformidade com a lógica anteriormente referida, as ações de comunicação (algumas delas com abrangência para ambos os alvos) estarão divididas em 3 momentos (pré-lançamento, lançamento e *ongoing*). Apenas a contextualizar que conforme indicado ao longo do presente

plano, e de acordo com o ecossistema onde a marca se irá movimentar, as ações serão sobretudo realizadas em canais digitais. Indico sobretudo porque poderemos vir a considerar incluir materiais não digitais e outros canais de disseminação.

Para se perceber um pouco melhor de qual será a linha e tom da comunicação da Pinta d'amarelo, seguem abaixo alguns exemplos meramente demonstrativos.

Figura 4 – Exemplos de comunicação da Pinta d'amarelo



A salientar mais uma vez que toda e qualquer comunicação realizada terá por base o *brand book* (esboço deste documento no Anexo K). Consistência é algo de muito importante.

3.13.3.5. Pessoas

O nosso negócio é totalmente dependente das pessoas – sem inputs, não existem outputs.

Como em tudo, existem sempre os “*early adopters*” e sendo as pessoas a base do sucesso para o nosso negócio, estes suscitam bastante interesse para a nossa marca, dado que os iniciadores de um processo de difusão podem influenciar os seus sucessores. No entanto, convém não apenas obter a taxa de adesão mais forte e mais rápida junto dos pioneiros, mas também fazer destes agentes ativos de informação.

Estando na era do marketing relacional, não basta apenas chegar ao racional, precisamos de chegar também ao emocional. Foi também por este motivo que desenvolvemos o nosso questionário, no sentido de melhor adaptarmos a nossa marca ao que as pessoas gostariam de ver da mesma, quer em termos de comunicação, quer nas formas de interagir e premiar a comunidade. De forma a darmos resposta adequada ao que levantámos no nosso survey, criámos um programa de fidelização (vouchers/recompensas), assim como teremos agendados alguns *giveaways*, com o objetivo de estimular as pessoas a interagirem com a marca, a

inscreverem-se e participarem ativamente no nosso painel.

Adicionalmente, é necessário proporcionar uma sensação de segurança e praticidade durante todo o processo, de forma que os nossos utilizadores tenham uma boa experiência. Para que tal aconteça, é muito importante que toda a organização esteja alinhada com o serviço que se pretende fornecer aos painelistas – uma equipa alinhada com o propósito do negócio e a perceber que estes ativos são o poder da marca, é crucial.

A cultura do pessoal que constitui esta nova marca é algo crítico. A linha de comunicação deverá ser sempre coerente, independentemente do *stakeholder*. Se por um lado conseguimos ir buscar nesta equipa de pessoas da MORE Results *know how* em estudos de mercado, por outro há um trabalho que vai além do mudar a camisola e tom. Atendendo à dimensão da equipa envolvida, conseguimos assegurar facilidade e estabilidade neste compromisso. Todavia, com o crescimento da equipa teremos de garantir desde o processo de recrutamento ao *onboarding*, do *briefing* ao *report*, na gestão do painel, que a cultura pretendida não se perde ou desvirtua.

3.13.3.6. Processos

Atendendo à enorme quantidade de informação a ser carregada nos meios digitais, à quantidade de aplicações que as pessoas já têm nos seus equipamentos, em suma “*overload*” de tudo, é importante que quem utilize estes meios faça nos mesmos uma “viagem” simples, intuitiva e segura. A *user experience* (UX) tem um papel fundamental na manutenção das pessoas nas plataformas, pelo que temos de garantir que esta é boa em todos os nossos espaços digitais. Atendendo a esta premissa, o que vamos fazer:

- Assegurar uma boa UX do website, aplicando no mesmo, antes do lançamento e, posteriormente, de forma regular, uma ferramenta para este efeito – dx tool.
- Assegurar a adaptação do site e app a todos os dispositivos (smartphones, tablets, pc’s).
- Integração da nossa plataforma de gestão de painel com o nosso website e redes sociais;
- Pré-teste em todos os surveys lançados para a base de dados (BD);
- Estandarização de outputs em função do indicado no “P” de produto;
- Certificar que a comunicação com a nossa marca é ágil através de *surveys* periódicos;
- Montar a área de cliente, tendo em consideração informação levantada junto do mesmo, para que na realidade este espaço sirva as suas necessidades;
- Assegurar comunicações seguras dentro das nossas plataformas através do nosso parceiro de cybersegurança – Cyberprotech;
- Assegurar que todas as normas do RGPD são cumpridas. Temos na empresa uma

parceria com um *Data Protection Officer as A Service* (DPOaaS) - Cyberprotech;

- Assegurar a execução do cronograma dos projetos contratados com o cliente – se na Pinta d’amarelo vendemos rapidez e agilidade temos de assegurar e cumprir esta proposta de valor – ferramenta de gestão de projetos, exp. Bitrix (em avaliação);
- Execução antecipada de cronograma de posts de forma a não falharmos com a periodicidade de publicações. Havendo planeamento torna-se mais fácil efetuar alterações quando surgem *hot topics* que devemos cobrir.

Os processos na Pinta d’amarelo estão sobretudo virados para a entrega da proposta de valor em conformidade com o que publicitamos, tanto para as pessoas, como para as marcas.

3.13.3.7. Evidência física

Na Pinta d’amarelo temos espaços comuns aos nossos dois alvos de comunicação (pessoas e marcas), que são o nosso *website* e as nossas redes sociais. Em qualquer um destes é importante que a nossa imagem e tom sejam, sempre, coerentes e alinhados com a promessa. Por cada um destes espaços existem mecanismos/evidências, que vão desde os *reviews* às interações, que iremos utilizar em benefício da marca, seja do ponto de vista corretivo, seja do ponto de vista da promoção. Isto traz-nos credibilidade e potencia o aumento da confiança entre os que seguem a nossa marca e/ou são nossos clientes ou alvos.

Naquilo que são outros pontos de contacto com os nossos alvos, dividiremos de seguida entre pessoas/consumidores e marcas/clientes, pois existem pontos de contacto diferentes:

- Pessoas/Consumidores - Todos os nossos *surveys* e *polls* terão a nossa imagem e linguagem;
- Marcas/Clientes - *dashboards* e *reports* standardizados, de fácil leitura e com imagem e tom próprios da marca – em consonância com o produto definido; área de cliente com *look & feel* idêntico ao do site – apresentação dos resultados de cada projeto em formato *web* e possibilidade de *download* de dados, *reports* e outros documentos (*briefings*, *faturas*, etc.).

3.14. Estratégia Comercial

O formato da nossa marca e produto propõem-se a um tipo de venda misto. Se por um lado temos produtos standard a fazer transparecer uma venda exclusivamente transacional, por outro temos o tom da marca e foco na bilateralidade da comunicação, que nos coloca num lado mais

relacional ou até desafiador da venda. Abordaremos o mercado em função de cada *stakeholder*.

Embora na linguagem de estudos de mercado se fale em problema de gestão, na realidade o que vamos vender não é uma solução, mas sim insights em forma de oportunidade das marcas melhorarem junto do seu cliente final. Explorar oportunidades poderá não ser igual a satisfazer necessidades, mas sim a desafiar *status quo*, a mudança, a flexibilização ou qualquer outro tipo de instrução que o consumidor final nos está a fazer chegar.

Se alinharmos a nossa visão, missão e valores a este ponto, assim como à nossa proposta de valor e forma como a transmitimos, então estamos tendencialmente a desafiar.

Para dar corpo a este tipo de comportamento e modelo de vendas, a nossa equipa de vendas vai ser composta por duas pessoas, com maior incidência numa, a atual diretora de Operações da MORE Results. Enquanto pessoa com elevado *know how* técnico, mas acima de tudo com elevado sentido de orientação para o mercado e consumidor, baseando sempre as suas propostas e negociação em *know how* setorial, é a pessoa que melhor poderá dar corpo a esta forma de vender. Em *backup* a este elemento e no sentido de ter sempre elementos prontos para responder às necessidades do mercado, estará o diretor de Marketing, que em reuniões se fará acompanhar de alguém com elevado conhecimento técnico de forma a cobrir eventuais *prospects* que baseiem a sua avaliação em critérios técnicos.

A referir adicionalmente que a execução de estudos de caso setoriais, nos ajudará a estar mais por dentro de cada setor que abordemos, isto numa ótica de complementaridade a todo o *desk research* a fazer. Aproveitaremos estes momentos “de estudo” para formar os elementos mais juniores, não só no conhecimento do setor, como também naquilo que é importante para a venda, qual a nossa proposta de valor e sua adequação a cada cliente.

Nos primeiros três anos não teremos prémios de vendas. Em primeiro lugar porque serão os quadros superiores a assumirem a tarefa de vender e depois porque consideramos que são anos onde iremos realizar ajustes e o foco passa sobretudo por criar *awareness* da marca no mercado. No terceiro ano, onde já acreditamos estar mais bem implantados no mercado, fixaremos um objetivo com base em faturação e rentabilidade, nível de satisfação e *key performance indicators* (KPI's) internos, que sendo atingidos ou ultrapassadas darão lugar a um prémio a ser dividido por toda a equipa. Para os anos seguintes este modelo está repensado de forma a criar-se competitividade interna, tanto nas vendas, como na gestão de projetos, de painel e das atividades de marketing.

3.15. Estratégia de Negócio - Modelo Canvas

<p>Parceiros Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Question Pro – Plataforma de surveys e gestão do painel. Existe ainda a opção do Forsta (a ser negociado); • Gato Escaldado ou Freelancer (a definir) – gestão das redes sociais; • Desenvolvimento da área de cliente – webnode ou outro parceiro (em análise) 	<p>Atividades Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação, gestão e manutenção das plataformas e canais; • Criação e manutenção do painel; • Comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pré e Lançamento da marca e seus produtos; ○ Execução do cronograma de ações. • Execução do serviço, que mais do que produção poderá passar pela resolução de problemas – tratando-se de um serviço, as soluções standard poderão não cobrir as necessidades do cliente; • Gestão de Parcerias. 	<p>Proposta de Valor</p> <p>Para as marcas:</p> <p>A Pinta d’amarelo é uma marca que na área de estudos de mercado entrega a palavra do consumidor em formato “o novo importante”. É um sinónimo de proximidade, simplicidade, agilidade, objetividade, rapidez e transparência.</p> <p>Para os consumidores:</p> <p>A Pinta d’amarelo é a marca que na área de estudos de mercado mais valoriza a opinião dos consumidores - “O novo importante” - sendo isso visível pela forma como interage com estes e na forma como valoriza e premeia a sua opinião.</p> <p>As propostas de valor foram baseadas nos mapas de perfil dos segmentos de clientes.</p>	<p>Relação com os Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online; • Assistência Pessoal ou Pessoal Dedicada; • Comunidades – o painel de consumidores e os seguidores a marca. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Marcas Empresas com espírito jovem e <i>mind set</i> digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que atentam a sua comunicação nas pessoas; • Que valorizam o conteúdo em detrimento do peso institucional; • Que baseiam as suas decisões em dados provenientes das pessoas/consumidores; • Que externalizam total ou parcialmente os seus estudos de mercado; • Que valorizam objetividade acima da quantidade; • <i>Fast pace.</i> <p>Pessoas/Consumidores Pessoas que estejam na disposição de contribuir com informação num painel de consumidores que valoriza os seus ativos. Em termos de constituição tentaremos ter um painel o mais representativo possível da população portuguesa, com especial foco em pessoas em idade ativa.</p> <p>Ver também o Anexo L com o mapa de perfil de cliente.</p>
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Os custos são suportados pela MORE Results. 		<p>Estrutura de receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receita proveniente de transação pontual – projeto fechado; • Receita recorrente – projeto com várias vagas e repetição. 		

3.16. Plano de implementação

3.16.1. Ações

As atividades chaves obedecerão à seguinte estrutura:

- Criação, gestão e manutenção das plataformas e canais;
- Criação, gestão e manutenção do painel;
- Comunicação: Pré-lançamento; Lançamento; *Ongoing*;
- Execução do serviço - mais do que produção poderá passar pela resolução de problemas – tratando-se de um serviço, as soluções *standard* poderão não cobrir as necessidades;
- Gestão de Parcerias.

O detalhe de cada ação, nomeadamente quanto ao enquadramento, descrição e objetivo, entidades envolvidas, orçamento e calendarização, pode ser analisado no Quadro 7.

Quadro 7 – Ações a Implementar

Ação	Enquadramento	Objetivo	Descrição	Atividades	Entidades envolvidas na implementação	Grau de dificuldade
Criação, gestão e manutenção das plataformas e canais	De forma a dar corpo à marca e seus produtos, vamos criar um <i>website</i> na Webnode. O foco do mesmo é, numa primeira fase, ter uma montra para a marca e respetivos produtos, no estilo e tom já referidos. Apostados em omnicanalidade, teremos em consideração que este canal será, como todos os restantes, uma extensão da marca em si mesma. Escolhemos a Webnode pela facilidade em ter o <i>site</i> no ar, com o <i>Look&Feel</i> pretendidos, no mais curto espaço de tempo. Contudo, dada a impossibilidade de criar no mesmo uma área de cliente, começaremos a construir, após o lançamento da marca, um outro <i>website</i> , no WordPress. Uma outra extensão da marca, serão as nossas redes sociais. Escolhemos para uma primeira fase em conformidade com aquilo que são os dados de utilização das redes e do nosso público (pessoas e marcas), as seguintes redes: Facebook; Instagram; Twitter; LinkedIn. Criaremos ainda os seguintes canais de comunicação: <ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp <i>business</i>; • Emails pessoais para os recursos que vão trabalhar na Pinta d'amarêlo. Para o futuro, está em análise o alargamento a mais redes sociais, nomeadamente Youtube, TikTok, Twitch, e a outros canais de comunicação como o Discord e o Telegram.				Equipa da MORE Results envolvida na criação da Pinta d'amarêlo e na operacionalização dos seus serviços.	Avaliamos como médio. A maior dificuldade será o cumprimento da calendarização.
Criação de Painel	Sendo o painel um dos pilares da marca e respetivos produtos, é essencial dar especial atenção a este ponto.	Angariação de pessoas para o painel – conseguir 3000 inscritos no final do primeiro ano.	Conjunto de ações multimeios a realizar no sentido de angariar pessoas para o painel.	Criação e disseminação de conteúdos nas redes sociais e BD da MORE Results existente no Shopmetrics: <ul style="list-style-type: none"> • convites para a inscrição na comunidade/painel de consumidores Pinta d'amarêlo; • incentivos em pontos para trocar por vouchers para cada inscrito que preencha o <i>survey</i> completo de perfilagem; • incentivos em pontos para quem convidar amigos para o painel (sendo obrigatório que estes preencham também o <i>survey</i> de perfilagem). 	Equipa da MORE Results envolvida na criação da Pinta d'amarêlo e na operacionalização dos seus serviços.	Baixo

<p>Manutenção e Gestão de Painel</p>	<p>O crescimento e a atividade do painel são elementos essenciais para a credibilização da marca, não só junto da comunidade, como também junto de potenciais clientes, pelo que é essencial conceber e executar um conjunto de ações que visem manter a atividade do painel assim como o façam crescer no sentido de ser cada vez mais representativo.</p>	<p>Crescimento da dimensão do painel e sua representatividade.</p>	<p>Conjunto de ações multimeios a realizar no sentido de angariar pessoas para o painel e de as manter a todas (incluindo já existentes) ativas.</p>	<p>Conteúdos, <i>polls</i> e pequenos estudos que mantenham a comunidade ativa e que permitam mostrar essa mesma atividade nas redes. Os estudos terão sempre associados pontos que podem ser trocados por vouchers. As <i>polls</i>, algumas, terão <i>giveaways</i> associados. Os conteúdos, tendencialmente divertidos, terão por base alguns dos estudos e <i>polls</i> realizados.</p>	<p>Equipa da MORE Results envolvida na criação da Pinta d'amarelo e na operacionalização dos seus serviços.</p>	<p>Médio</p>
<p>Comunicação: Lançamento</p>	<p>Tratando-se de uma marca nova em estudos de mercado, que precisa de criar algum frisson imediato, no sentido de rapidamente criar um painel de consumidores (ainda que possa utilizar inicialmente o da MORE Results) e de chegar aos clientes alvo, esta ação visa desvendar a marca que foi sendo "comunicada" em pré-lançamento.</p>	<p>Angariação de pessoas para o painel, aumento de <i>awareness</i> e credibilidade da marca junto dos alvos (pessoas e marcas).</p>	<p>Dinamização de um evento de lançamento que estimule o <i>Word of Mouth</i> (WOM). Estratégia de comunicação - aumentar o número de seguidores da marca, inscritos no painel e despertar a atenção das marcas.</p>	<p>Evento de lançamento – Espaço físico com música ao vivo e beberete entre as 17h e as 21h. Criação e colocação de <i>posts</i> nas redes sociais com momentos importantes da história da humanidade, sendo comum em todos eles ter uma parte pintada de amarelo – o mais importante de cada conteúdo. A ideia será passar de coisas mais antigas, para coisas mais recentes, até ao dia do lançamento para depois colocarmos a Pinta d'amarelo como o novo importante.</p>	<p>Equipa da MORE Results envolvida na criação da Pinta d'amarelo e na operacionalização dos seus serviços; SUD, Lx Factory ou Time out Market; Bandas e Dj; Catering.</p>	<p>Médio</p>
<p>Execução do serviço - resolução de problemas</p>	<p>A apresentação de serviços <i>standard</i> dentro da área de estudos de mercado, se por um lado mostra objetividade e um produto construído com um propósito específico, por outro não serve inteiramente as necessidades do mercado. Por esta mesma razão, criámos um serviço que nomeámos de Mix'amarelo. Queremos responder com know how às especificidades de cada cliente, o que exige criar metodologias e ferramentas de raiz. Neste sentido existem atividades paralelas à execução do serviço, que passam não só por um <i>desk research</i> ao mercado em estudo, como perceber a fundo os problemas e necessidades de cada cliente.</p>	<p>Não resumir a marca a 2 ou 3 serviços. Mostrar abertura, flexibilidade e know how ao mercado.</p>	<p>Estudar o mercado dos nossos clientes e <i>prospects</i>, suas necessidades comuns e necessidades específicas de cada marca, com o intuito de apresentar a melhor solução para responder ao(s) problema(s) do cliente.</p>	<p>Equipa de MR da MORE Results e diretora de operações, eventualmente com o envolvimento do Diretor de Marketing</p>	<p>Avaliamos como médio de forma a cobrir diferentes níveis de complexidade.</p>	<p>Médio</p>
<p>Gestão de Parcerias</p>	<p>Independentemente do número de parceiros dos quais depende o bom funcionamento da marca</p>	<p>Acompanhar e manter efetiva, produtiva e harmoniosa, a relação com os parceiros. Mais do que uma ótica de controlo, pretendemos com esta ação criar uma relação de proximidade que nos permita agilizar processos, tomadas de decisão e, inclusivamente, encurtar períodos de execução de</p>	<p></p>	<p>Diretor de Marketing e Diretora de Operações da MORE Results.</p>	<p>Baixo</p>	<p>Baixo</p>

	(diretamente apenas 3, mas este número aumentará no futuro), é importante termos ações que nos permitam, de forma regular, acompanhar os mesmos.	tarefas/projetos fornecendo informação de forma antecipada de modo a melhor orientar os parceiros para os objetivos pretendidos.		
--	--	--	--	--

3.16.2. Cronograma

Quadro 8 – Cronograma de implementação de ações

Ações	CALENDARIZAÇÃO											
	ANO 1				ANO 2				ANO 3			
	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
Criação, gestão e manutenção das plataformas e canais	Criação do <i>Website</i>											
	Criação das páginas nas redes sociais											
	Criação dos canais de comunicação											
	Gestão de <i>website</i> , redes e canais											
Criação, gestão e manutenção do painel de consumidores	Criação do Painel – Primeiro <i>mass email</i> para Base de dados Shopmetrics											
	Gestão do Painel – criação de estudos e <i>posts</i> que apelem à inscrição no painel											
	Manutenção do painel											
Comunicação	Pré-Lançamento											
	Lançamento											
	<i>Ongoing</i>											
Execução do serviço – Resolução de problemas	Estudo de necessidades do mercado/setor e dos clientes.											
Gestão de Parcerias	<i>Onboarding</i> de parceiros											
	Gestão dos parceiros											

3.16.3. Equipe de implementação

Tentaremos ter uma estrutura o mais *flat* possível, aberta às ideias de todos os elementos envolvidos. De qualquer forma, devem existir sempre elementos com maior responsabilidade, até porque não somos apologistas de criar pressão desnecessária aos juniores da nossa equipa. Assegurar que estes elementos estão confortáveis nas suas funções é dar-lhes apoio, investir nos mesmos e acompanhá-los no seu processo de crescimento e autonomia.

Na Pinta d’amarelo os cargos são nomes, que embora deixem transparecer o papel de cada um dos elementos, não são mais do que isso mesmo. Todos têm a possibilidade de entregar ideias, necessidade de operacionalizar um projeto, de ajudar, de dar feedback, ainda assim, dentro da nossa pequena estrutura existem pessoas mais dedicadas à operação, outras à formatação de produtos e outros à comunicação da marca com os seus públicos.

O Sonhador é o criador do conceito, o responsável por trazer novos amarelos para a mesa de trabalho, responsável pela marca, pela comunicação e seus resultados. Apesar de sonhador, tem de ter uma boa dose de racionalidade e de atentar as suas decisões em dados e objetividade. Este cargo é desempenhado pelo Nuno Trindade, diretor de Marketing da MORE Results.

A Engenheira é quem pensa nos serviços e na operacionalização dos mesmos. É responsável pelo produto e pela gestão da equipa. Este cargo será desempenhado pela Rita Amado, diretora de Operações da MORE Results.

A Mestre d’obras é o elemento que mais sabe de números. É o cérebro dos estudos, sobretudo dos quanti. Neste cargo temos a Research Manager da MORE Results, Inês Deus.

O Chefe das tintas é um outro elemento da operação com a capacidade de dirigir os seus pintores. Faz quali e quanti. Chama-se João Naré e é o Research Analyst da MORE Results.

Os Pintores são os artistas do campo. São eles que efetivamente pintam d’amarelo o que é importante, que nos trazem os resultados, os dados, os insights, que falam com os nossos “amarelos” do painel. Como artistas que são, também nos trazem à mesa as suas ideias, ajudam na produção dos conteúdos e, na gestão de parceiros e canais. Esta equipa é composta por:

- Camila Antunes - Research Analyst Junior da MORE Results;
- Luisa Pinto - Research Analyst Junior da MORE Results;
- Mafalda Campos – Marketing Assistant da MORE Results.

3.16.4. Monitorização e controlo

Os principais indicadores que iremos utilizar para controlo da execução do plano são: número de novos registos de painelistas; número de interações nas redes sociais (“gostos”, partilhas, comentários) de pessoas e de marcas; número de propostas; faturação; Inquérito de satisfação (IQS) interno; IQS painel; IQS clientes.

3.17. Plano de contingência

Em ambientes digitais os principais riscos estão relacionados com ciberataques e por inerência, segurança de dados (painelistas, clientes e parceiros). Embora o adiante exposto não seja, em si mesmo, um plano de contingência, ao optarmos pelo QuestionPro como ferramenta para gestão do painel, estamos de imediato por baixo dum “*umbrela*” de segurança com mais de 50 artigos e certificados de segurança (QuestionPro, 2021). Internamente a Cyberprotech,

parceiro da MORE Results, assegura-nos: gestão contínua de risco do *datacenter*; acreditação da segurança por via de auditorias externas; revisão e registo do acesso ao *datacenter*; sistema de vigilância via CFTV; gestão de ativos informáticos.

Posto isto, o nosso nível de segurança contra ciberataques é elevado.

Adicionalmente temos outras medidas para situações de contingência – Quadro 9.

Quadro 9 - Plano de contingência Pinta d’amarelo (medidas adicionais)

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Ciberataque	Plataforma <i>offline</i> – impossibilidade de recolher e tratar dados – perda de faturação.	Sem medidas. Poderíamos fazer projetos em <i>offline</i> , mas o incremento de custos quer na recolha, poderia tornar inoportável a execução do projeto. Eventualmente, num cliente/projeto muito estratégico, poderemos suportar este custo para não perder o cliente.
	Risco de perda de dados.	Backup incremental do <i>datacenter</i>
	Roubo de dados de utilizadores.	Reportar a Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD) e colocar plataforma <i>offline</i> .
Redes Sociais em baixo	Impossibilidade de comunicar com o nosso público nos canais preferenciais.	Colocar aviso no <i>website</i> e solicitar que os seguidores vejam últimas publicações e interajam noutra rede social. Se situação for recorrente na mesma rede, verificar se público desinveste de estar na mesma e fazer caminho de desinvestimento da marca nessa rede.
<i>Website</i> em baixo	Impossibilidade das pessoas chegarem a nós, à nossa informação (produtos, pessoas e contactos).	Verificar situação junto do provedor, pedir restabelecimento <i>as soon as possible</i> (ASAP) e, em caso de persistência, mudar o alojamento e página.
Saída de pessoas da estrutura	Perda de força de trabalho com impacto na execução dos serviços e na comunicação da marca.	Dada a reduzida estrutura, é importante após o lançamento, ter mais pessoas por dentro do projeto. Escolher mais alguns elementos da MORE Results que possam de forma rápida substituir eventuais saídas.
Pandemia	RH internos serem afetados e provocarem paragem no atendimento ao cliente	Deslocalização da operação para zona e/ou pessoas não afetadas. O modelo de negócio permite fazê-lo de forma muito rápida.
Perda de parceiro	Quebra de serviço. Quebra de criação e comunicação de conteúdos.	Lista de parceiros que nos permitam rapidamente repor todos os serviços. Por exemplo para a QuestionPro, temos a Forsta, para um freelancer, temos a Gato Escaldado, etc.

À parte das contingências e respetivas medidas de mitigação anteriormente expostas, existem situações de exceção que simplesmente não vamos considerar, na medida em que acontecendo, o negócio desaparece, pelo menos, durante um período específico.

3.18. Análise de Viabilidade

3.18.1. Viabilidade económico-financeira

A análise económica desta nova marca não obedece a todos os critérios de criação de uma nova marca/empresa, na medida em que a Pinta d’amarelo relativamente à MORE Results, nesta fase, é apenas um novo produto. Todos os ativos, nomeadamente os humanos, são da MORE Results e por este mesmo motivo são suportados pela mesma, até que esta nova área de negócio se autonomize. É um investimento da empresa no alargamento do negócio. Em todo o caso, tivemos em consideração a ambição de, após o primeiro triénio, dotar a nova marca de uma estrutura autónoma, sobretudo em recursos humanos e técnicos.

Apesar do anteriormente referido e até porque foi afetada uma fatia do orçamento de Marketing da MORE Results à nova marca, realizámos um orçamento para o primeiro triénio, no

qual teremos em consideração todos os custos especificamente relacionados com a promoção da nova marca. O valor afetado é de 10.000,00 € e servirá sobretudo naquilo que é a necessidade imediata de ter capital para poder fazer face aos primeiros custos/investimentos a realizar, já que o nosso objetivo de vendas para o ano 1, cobrirá o valor inicialmente investido.

A referir que prevemos ter, no 1º triénio, entradas exclusivamente provenientes da venda de serviços. No 2º triénio consideramos alugar o painel a outras empresas, obtendo uma nova fonte de receitas. A nossa estrutura de entradas reflete-se então na Quadro 10.

Quadro 10 - Estrutura de Receitas Pinta d'amarelo

Venda de serviços	2023	2024	2025
Nº Transações	7	30	40
Valor médio por transação	€ 1 500,00	€ 1 500,00	€ 2 500,00
TOTAL	€ 10 500	€ 45 000	€ 100 000

No primeiro ano, que na prática será apenas 1 semestre, prevemos realizar apenas 7 vendas, nos últimos meses do ano, onde tendencialmente existe um aumento da atividade de *research*.

Atendendo ao preço dos nossos serviços standards, cremos ainda que iremos ter numa primeira fase preços médios que reflitam o desconhecimento da empresa no mercado e que por este motivo os primeiros serviços sejam quase que um teste realizado pelas marcas contratantes.

No 3º ano, acreditamos num crescimento efetivo do número de vendas e no valor unitário, o que também preparará a marca para uma nova fase, de autonomização.

Quadro 11 - Projeção de cash flow Pinta d'amarelo

	2023	2024	2025
Entradas de cash período (+)	€ 10 500	€ 45 000	€ 100 000
Saídas de cash no período (-)	-€ 9 075	-€ 16 958	-€ 14 758
FLUXOS DE CAIXA	€ 1 425	€ 28 042	€ 85 242

A projeção do *cash flow* (Quadro 11) resulta do cruzamento entre as entradas previstas, provenientes de receitas obtidas, e das saídas previstas (associadas às despesas sobretudo relacionadas com a promoção da nova marca, desenvolvimento de novo website e criação de área de cliente). A marca iniciará atividade com um fundo de 10.000,00 €. Atendendo às especificidades do negócio e à forma como pensamos promover o mesmo, não se vê necessidade de reforçar a estrutura de fundos, seja com capital interno, seja com capital alheio, mas isto será algo que, de forma mais aprofundada, iremos verificar para o 2º triénio.

3.18.2. Orçamento Previsional

Resultante do exposto anteriormente, temos no seguinte quadro (quadro 12), o orçamento previsional a 3 anos.

Quadro 12 - Orçamento Previsional Pinta d'amarelo

EUR (€)	Ano 1 2023		Ano 2 2024		Ano 3 2025	
		%		%		%
Proveitos Operacionais	€ 10 500	s/s	€ 45 000	329%	€ 100 000	122%
Venda de serviços	€ 10 500		€ 45 000		€ 100 000	
Aluguer de painel	€ -		€ -		€ -	
Custos Operacionais	€ 9 900	s/s	€ 18 500	87%	€ 16 100	-13%
CMVMC	€ -		€ -		€ -	
Fornecimentos e Serviços Externos	€ 9 400		€ 18 000		€ 15 600	
Marketing & Publicidade	€ 4 000		€ 6 000		€ 9 000	
Freelancer ou Empresa de Meios	€ 2 400		€ 6 000		€ 6 000	
Consultores	€ 3 000		€ 6 000		€ 600	
Plataformas	€ -		€ -		€ -	
Rendas & Alugueres (Escritório)	€ -		€ -		€ -	
Custos com Pessoal	€ 500		€ 500		€ 500	
Outros Custos	€ -		€ -		€ -	
EBITDA	€ 600	s/s	€ 26 500	4317%	€ 83 900	217%

Tendo já sido feita referência ao detalhe dos proveitos operacionais estimados, seguem adiante algumas notas relativas à estrutura de custos apresentada.

CMVMC: Dado que o negócio tem por base o fornecimento de um serviço, não há lugar a custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas;

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos:

- Marketing & Publicidade: partimos do investimento de 4.000€ no primeiro ano (que na realidade serão 6 meses) e assumimos que, nos anos seguintes teremos um aumento do valor absoluto investido em cada ano (50% no primeiro ano e 50% no segundo ano).
- Os serviços de marketing que caberão dentro destes valores, são sobretudo: Google Ads e Campanhas pagas nas diferentes redes sociais que vamos utilizar. Este investimento tem como finalidade aumentar *awareness*, promovendo dentro das pessoas a inscrição no painel, e de entre as marcas, uma relação que possa ser frutuosa do ponto de vista da venda de serviços de *research*;
- Freelancer / Empresa de Meios: atividades relacionadas com a revisão e colocação dos *posts* nas redes sociais dentro do cronograma predefinido. O valor afeto a esta rubrica aumenta do primeiro para o segundo ano, mantendo-se no terceiro ano.
- Consultores: estão previstos custos com o desenvolvimento do segundo website e da área de cliente, que deverá ser iniciado no primeiro ano, mas cujo grosso do trabalho

será realizado no segundo ano. No terceiro ano, mantemos um pequeno valor para fazer face a uma eventual necessidade de atualizar o website ou área de cliente.

- e. Custos com pessoal: nesta rubrica teremos em consideração o investimento em algum material para os colaboradores que trabalharem na Pinta d'Amarelo - algumas peças de vestuário ou outro *merchandising* exclusivamente para consumo interno.

4. Conclusões

A Pinta d'amarelo é a marca que no meu entender, assim como no da restante equipa da MORE Results, pode aproximar as pessoas dos estudos de mercado. Sendo as pessoas, nos seus diferentes papéis, nomeadamente o de consumidor, a fonte de informação das marcas e de quem faz estudos, é para nós essencial criar esta proximidade com o intuito de mais rapidamente e com mais qualidade extrairmos informação. Em simultâneo, atendendo à evolução desta indústria e às necessidades das marcas que à mesma recorrem, pensamos que esta nova marca, na forma como se posiciona e como pretende prestar os seus serviços, pode ser uma boa resposta às lacunas que detetámos no nosso processo de levantamento de necessidades e análise dos clientes. As marcas, cada vez mais, querem melhores dados, dados descomplicados e dados rápidos, tudo isto a um preço competitivo.

Não há grandes segredos, nem uma fórmula secreta. Há sim uma objetivação daquilo que efetivamente é necessário, sem fazer *add-ons* quando estes não são necessários.

A Pinta d'amarelo exige uma gestão mais atual e em linha com as pessoas e marcas, com os canais onde mais se comunica, e com os temas mais atuais e importantes para as pessoas. Na Pinta d'amarelo não podemos ter esta noção de realidade e atuar de forma desalinhada, o que no nosso entender acontecesse nesta indústria, sobretudo em Portugal. Exemplo disso é a falta de conhecimento acerca de empresas que fornecem informação, falta de clareza em empresas que têm o papel de clarificar dados, a reduzida aposta em marketing em empresas que, através dos dados que fornecem, ajudam outras a alinhar todo o marketing mix. Na Pinta d'amarelo queremos romper com a ideia de que em “casa de ferreiro, espeto de pau”.

5. Bibliografia

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Adelabu, O. (2021). The Role of Brand Advocacy on Consumer Satisfaction. *Multidisciplinary Journal of Vocational Education & Research*; Vol.4 No.1, April 2021, pg.47 – 57
- Banco de Portugal (2022), Boletim Económico de outubro de 2022
- Bilgin, Y. (2018). The effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. *Business & management studies: an international journal*, 6(1), 128-148.
- Borges-Tiago, M. T., Tiago, F., & Cosme, C. (2019). Exploring users' motivations to participate in viral communication on social media. *Journal of Business Research*, 101, 574-582.
- Cortez, R. M., Clarke, A. H., & Freytag, P. V. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126, 415-428.
- Diba, H., Vella, J. M., & Abratt, R. (2019). Social media influence on the B2B buying process. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Durkin, Mark & McGowan, Pauric & McKeown, Niall. (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 20. 10.1108/JSBED-08-2012-0094.
- eMarketer. (2008). Consumers Await on Social Networks. eMarketer Research. <http://www.emarketer.com/Article.aspx?id=1006622>
- ESOMAR (2022), Global Market Research 2022
- Hootsuite & We Are Social (2022), Digital 2022 Global Overview Report
- INE (2022),
Sociedade da Informação e do Conhecimento - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias
- INE, PORDATA (2022). Estimativas Anuais da População Residente.
<https://www.pordata.pt/portugal/populacao+residente++estimativas+a+31+de+dezembro+total+e+por+grupo+etario-7>
- Jelev, V. (2015). Innovation in Communication into a Digital World. In *International Conference on Economic Sciences and Business Administration* (Vol. 2, No. 1, pp. 172-179). Spiru Haret University.
- Kim, A. J. and Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480-1486.
- Klink, R. R. (2001). Creating meaningful new brand names: A study of semantics and sound symbolism. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 27-34.

- Koch, C., & Hartmann, M. (2022). The impact of a company website and its perceived quality on the buying intention in B2B-settings. In *Advances in Digital Marketing and eCommerce* (pp. 9-18). Springer, Cham.
- Markttest (2021), Os Portugueses e as Redes Sociais 2021
- Markttest (2021), Redes Sociais Tendências 2011-2021
- Mogaji, E. (2019). Brand guideline.
- MORE Results (2022). *Competitive Intelligence, Data Science e Metaverso no universo dos Estudos de Mercado*. Disponível via MORE Results em <https://moresults.pt/about-apodemo-meeting-nov-2022/>
- Patino, A., Pitta, D.A. and Quinones, R. (2012), "Social media's emerging importance in market research", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29 No. 3, pp. 233-237. Disponível em <https://doi.org/10.1108/07363761211221800>
- QuestionPro Survey Software (2021). Segurança e Privacidade. <https://static.questionpro.com/pt-br/security/#LGDP>
- Ratcliff, C. et al. (2022). Uma Agenda Digital para a Europa. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/64/digital-agenda-for-europe>
- Rowles, D. (2022). Digital branding: a complete step-by-step guide to strategy, tactics, tools and measurement. *Kogan Page Publishers*.
- Schmitt, B. H. (2009). The concept of brand experience. *Journal of brand management*, 16(7), 417-419
- Seimiene, E., & Kamarauskaite, E. (2014). Effect of brand elements on brand personality perception. In E. Gimžauskienė (Ed.) *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 429-434. Amsterdam: Elsevier.
- Seo, E.-J. and Park, J.-W. (2018). A study on the effects of social media marketing activities on brand equity and customer response in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 66, 36-41.
- Teixeira, S. F., Barbosa, B., & Pinto, H. (2019). How do entrepreneurs see digital marketing?: Evidence from Portugal. In *Entrepreneurial Orientation and Opportunities for Global Economic Growth* (pp. 1-19). IGI Global.
- Warren, C., Batra, R., Loureiro, S. M. C. & Bagozzi, R. P. (2019). *Brand Coolness*. *Journal of Marketing*. 83 (5), 36-56
- Weber, L. (2007). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. New Jersey: Wiley.
- Wilk, V., Soutar, G. N., & Harrigan, P. (2021). Online brand advocacy and brand loyalty: a reciprocal relationship?. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.

6. Anexos

Anexo A – Faturação da MORE Results 2019-2022

Setores de Atividade <i>Mystery Shopping</i>	2019	2020	2021	2022
Agências de Viagem	15 540,00 €		3 310,00 €	6 955,00 €
Automóvel	346 158,75 €	200 436,14 €	170 329,86 €	198 867,20 €
Estações de serviço			24 580,00 €	138 571,01 €
Eletrodomésticos e Tecnologia	51 796,00 €	35 395,50 €	63 234,22 €	93 280,49 €
Supermercados	72 887,50 €	26 090,88 €	61 739,06 €	92 101,00 €
Banca e Seguros	41 575,25 €	11 292,50 €	15 765,00 €	70 945,50 €
Saúde e Beleza	85 561,00 €	43 484,25 €	24 802,50 €	57 874,01 €
Grande Consumo			24 700,00 €	57 098,50 €
Restauração	104 006,30 €	34 014,38 €	24 632,07 €	46 584,51 €
Móveis e Decoração	18 586,00 €	18 786,00 €	29 969,00 €	38 190,00 €
Moda e Acessórios	186 658,36 €	8 605,61 €	15 789,80 €	20 856,00 €
Financeiro		4 960,00 €	24 693,60 €	16 607,00 €
Perfumes e Cosmética	44 350,50 €	11 483,50 €	5 717,50 €	11 695,00 €
Energia	33 140,00 €	30 312,25 €	15 402,01 €	10 247,30 €
Hotelaria e Turismo	57 555,00 €		5 850,00 €	9 700,00 €
Serviços e Utilidades	3 836,00 €	3 922,00 €	10 611,87 €	9 574,09 €
Livrarias	3 144,00 €	2 222,00 €	2 040,00 €	2 154,00 €
Estado e Não Lucrativas	1 290,00 €			
Ginásios	7 147,50 €			
Imobiliárias	500,00 €			
Material de Escritório				
Outros		863,50 €		
Selos e Certificações	28 479,00 €	34 437,50 €	42 076,25 €	
Tabaco				
Tecnologia	9 022,50 €			
Telecomunicações		1 420,00 €		
Total	1 111 233,66 €	467 726,01 €	565 242,74 €	881 300,61 €

Fonte: MORE Results

Setores de Atividade <i>Market Research</i>	2019	2020	2021	2022
Selos e Certificações	70 320,00 €	76 702,00 €	148 065,30 €	98 713,50 €
Banca e Seguros	78 888,50 €	33 750,00 €	7 200,00 €	36 770,00 €
Automóvel	23 900,00 €	4 239,30 €	12 940,02 €	35 075,00 €
Supermercados	9 500,00 €	12 798,40 €	26 996,80 €	33 503,40 €
Restauração	6 250,00 €	3 000,00 €	5 000,00 €	32 215,00 €
Eletrodomésticos e Tecnologia	39 575,66 €	31 185,36 €	30 915,81 €	22 223,04 €
Saúde e Beleza	5 000,00 €	1 380,00 €	1 860,00 €	19 290,00 €
Consultoria	4 900,00 €	360,00 €	600,00 €	7 900,00 €
Móveis e Decoração	22 950,00 €	9 625,00 €	6 700,00 €	4 550,00 €
Outros		7 600,00 €	8 550,00 €	2 000,00 €
Energia	6 000,00 €	9 810,00 €	17 550,00 €	
Estado e Não Lucrativas	3 600,00 €			
Grande Consumo	144 095,20 €	2 300,00 €	3 900,00 €	
Hotelaria e Turismo	150,00 €			
Transportes				
Total	415 129,36 €	192 750,06 €	270 277,93 €	292 239,94 €

Fonte: MORE Results

Anexo B - Guião Entrevista d'amarelo

Muito obrigada pela sua disponibilidade em falar connosco hoje. Temos sentido nos últimos dois anos, grandes alterações nas marcas, impactadas pelas mudanças globais, não só económicas, ou processuais, mas também comportamentais. São alguns desses temas que nos trazem aqui hoje. Sentimos necessidade de criar uma marca que respondesse a alguns desses desafios, mas gostaríamos de o ouvir.

1. Antes de entrar em questões mais objetivas, gostaríamos de nos falasse um pouco de si. O seu nome, idade e um hobby ou algo que goste de fazer. Para que empresa trabalha e o que faz na sua empresa (quais as responsabilidades)?
2. Pensando nos últimos anos, quais as temáticas mais importantes nos dias de hoje? O que são para si os principais desafios que se dá conta no seu trabalho?
3. Quais diria serem os 3 principais drivers para a tomada de qualquer decisão (na sua atividade profissional)? Porquê?
4. Qual a sua posição em relação à seguinte frase: “Os dados estão na ordem do dia”. Porquê? Há mais alguma coisa que para si esteja “na ordem do dia”.
5. Que palavra utilizaria para descrever uma empresa de estudos de mercado? Porquê?
 - a. Qual a imagem que tem das empresas de estudos de mercado (seriedade, agilidade, know how, inovação, etc.)?
6. Tendo por base o que me indicou até agora, até que ponto as empresas de estudo de mercado o ajudam? Qual o papel das mesmas?
7. Quais os principais motivos que o levam a recorrer a empresas de estudo de mercado?
 - a. Para que tipo de business questions?
 - b. Que tipo de estudos tem por hábito solicitar mais?
8. Quais os pontos positivos e negativos das empresas de estudos de mercado?
9. O que para si não fazem as empresas de estudos de mercado e deveriam fazer? O que gostava de obter das mesmas e não tem, pelo menos com facilidade?
10. Uma grande parte dos dados obtidos em estudos de mercado tem origem em painéis de consumidores. Qual a sua opinião sobre estes painéis?
 - a. Acha que estes painéis lhe dão a cobertura que deseja? No que acha que poderiam ser melhores?
11. Imagine por exemplo que tem uma pequena pergunta que queria ver respondida com um sim ou com um não, ou que precisa de algum tipo de insight face a uma questão/tema/problema que quer colocar. Isto é algo comum? Como obtém respostas nestas situações?

12. Sendo a rapidez e agilidade, cruciais, seria para si positivo ter uma empresa de estudos de mercado que se dedicasse a pequenas *business questions* cuja resposta precisa rapidamente para não fazer um grande delay numa decisão e estar mais consciente da sua opção?
13. É para si importante que esta empresa/marca faça parte da APODEMO ou de outras associações do setor?
14. Se esta empresa/marca se apresentar ao mercado de forma menos institucional, tiver um comportamento divertido, intrusivo, ousado, em suma, disruptivo face ao habitualmente observado no setor, como se sentiria face à mesma? Curioso, de pé atrás, vou esperar para ver?
15. Está nas redes sociais e usa-as ativamente? Quais e como?
16. Segue pessoas, influencers, marcas?
17. Consegue despir enquanto pessoa, consumidor, a sua farda de trabalho, nomeadamente quando vai às compras, quando está nas redes sociais?

Obrigado.

Anexo C – Guião Focus Group - Focus d'amarelo

Bom dia/Boa tarde/ Boa noite, o meu nome é Luisa Pinto e agradeço desde já a Vossa participação

Hoje vamos falar um pouco sobre as Vossas experiências nas redes sociais, que tipo de utilidade dão, o que seguem, se conhecem o que são estudos de mercado, e por aí em diante.

Peço-vos que respondam com sinceridade e sem se preocuparem em se está certo ou errado. Não existem aqui respostas erradas. Devem dizer sempre o que pensam.

Esta sessão vai ser gravada para que possamos posteriormente analisar a informação dada, e não será utilizada para mais nenhum fim.

O tempo estimado desta discussão é de 30 a 45 minutos.

1. Para nos conhecermos um pouco melhor, pedia para cada um se apresentasse dizendo o nome, idade, o que fazem e algum hobbie que queiram partilhar.

Vamos falar agora um pouco sobre a utilização da Internet (20 minutos)

2. O que vocês fazem na internet? Que plataformas utilizam? E redes sociais? Que páginas seguem?
 - a. Redes sociais:
 - i. O que vos leva às redes sociais? Qual é a motivação para as utilizarem?
 - ii. Quais as redes sociais que utilizam? No geral porque é que utilizam redes sociais? Com que frequência o fazem?
 - iii. Que utilização fazem de cada rede social? É diferente? Igual?
 1. Facebook
 2. Instagram
 3. Tik Tok
 4. Twiter
 5. Linkedin
 6. Be real
 7. Twitch
 - iv. Seguem marcas nas redes sociais? Conseguem dar exemplos de marcas que seguem? Porque seguem essas marcas? O que vos atrai?
 - v. Seguem pessoas conhecidas? Conseguem dar exemplos de pessoas conhecidas que seguem? Porque seguem essas pessoas? O que vos atrai?
 - vi. Seguem páginas nas redes sociais?
 1. Quais os temas dessas páginas? Que temáticas abordam?
 2. Como é que chegaram a essas páginas? Como tomaram conhecimento das mesmas?

3. Porque consideram essas páginas interessantes? O que vos atrai?
- vii. Que tipo de conteúdo partilham nas redes sociais? (perceber quem partilha e quem não partilha e porquê?)
 1. Que tipo de posts partilham?
 2. Que tipo de posts comentam?
 3. Ou dão like?
- viii. Que tipo de conteúdo gostam mais de ver nas redes sociais? Porquê?
 1. Video?
 2. Fotos?
 3. Reels?
 4. Tweets?
 5. Textos?
 6. Diretos/Lives?
- ix. Quem não utiliza redes sociais, porque é que não as utiliza?
- x. Alguma coisa mais que gostariam de acrescentar sobre as redes sociais ou plataformas que utilizem?

Agora vamos passar para outra temática.

3. Qual é a primeira coisa que vos vem à cabeça quando falo em estudos de mercado? (pedir que escrevam primeiro no chat e depois comentem para tentar não influenciar as respostas uns dos outros)
4. Como definiam um estudo de mercado? Porquê?
5. E se falar em estudos de mercado e sondagens? Muda alguma coisa na vossa resposta? Porquê?
6. Sabem dizer o nome de alguma empresa de estudos de mercado?
 - a. Qual? Recordam-se de onde ouviram falar?
 - b. Vou dizer algumas marcas digam-me se reconhecem alguma
 - i. Boutique Research;
 - ii. DataE;
 - iii. Equação Lógica;
 - iv. GFK – NielsenIQ;
 - v. IMR – Instituto de Marketing Research;
 - vi. IPSOS;
 - vii. Kantar;
 - viii. Markttest;
 - ix. Netsonda;
 - x. Pitagórica;
 - xi. PSE;
 - xii. Q21 – Qualidade 21
 - xiii. SGS.
7. Que atributos/sentimentos associam a empresas de estudos de mercado (exe: confiáveis, aborrecidas, desonestas, despertam a curiosidade, etc.).
8. Se aparecesse nas redes sociais, uma marca de estudos de mercado com conteúdos novos, divertidos, estarias disposto a segui-la e a partilhar os seus conteúdos com a tua rede de contactos?

- a. Depende? Do quê?
 - b. Porquê? Que tipo de conteúdos gostavam de ver?
9. Estarias disposto a participar na produção dos conteúdos/posts desta nova marca, com as tuas respostas num questionário curto?
10. Se participasses ficavas curioso em saber as respostas da crowd? E se não participasses, estarias também interessado em saber?
11. O que achas se esta marca, para além do já referido, metesse ao barulho/envolvesse outras marcas daquelas cujos produtos e serviços habitualmente usamos? Por exemplo, fomos perguntar e apenas 10% dos portugueses disseram que a Coca-Cola zero é para “babes”.
12. Achas que uma marca como a que temos vindo a falar, aproximar-te-ia dos estudos de mercado? Porquê?
13. Até que ponto estarias disposto(a) a participar num painel de consumidores desta nova marca de estudos de mercado? Porquê?
14. Quando pensas em marcas que gostas (não necessariamente que adquiras ou consumas) o que achas mais importante que a mesma seja ou tenha?
- a. Percecionam alguma marca de estudos de mercado com as características que indicaram?

Anexo D - Questionário – Questionário d’amarelo

Questionário D’amarelo

Olá a todos, o meu nome é Nuno Trindade e sou aluno do Mestrado de Gestão, vertente de Marketing, no ISCTE Business School.

No âmbito da minha tese de mestrado, cuja temática está ligada à criação de uma nova marca na área de estudos de mercado, enquadro no meu processo de investigação o presente questionário.

Ficaria muito grato com a sua participação no mesmo.

Posso contar consigo?

Sim

Não

Idade:

Sexo:

Feminino

Masculino

Outro

1. É utilizador de redes sociais?

Sim

Não

1.1. Se sim, quais:

Facebook

Linkedin

Instagram

Twitter

Tik Tok

Youtube

Outras

2. (Se sim na questão 1) Nas redes sociais, que tipo de páginas costuma seguir?

- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Animais | <input type="checkbox"/> |
| Clubes de futebol | <input type="checkbox"/> |
| Culinária | <input type="checkbox"/> |
| Educação | <input type="checkbox"/> |
| Estudos de Mercado | <input type="checkbox"/> |
| Influencers | <input type="checkbox"/> |
| Informação (media em geral) | <input type="checkbox"/> |
| Marcas de grande consumo | <input type="checkbox"/> |
| Marcas de roupa e acessórios | <input type="checkbox"/> |
| Outras Marcas | <input type="checkbox"/> |
| Páginas de humor e de memes | <input type="checkbox"/> |
| Pessoas amigas | <input type="checkbox"/> |
| Pessoas em geral | <input type="checkbox"/> |
| Outras | <input type="checkbox"/> quais? |

3. Na sua opinião o que faz uma empresa de estudos de mercado, qual a finalidade da mesma?

Questão aberta _____

4. Que empresas de estudos de mercado conhece?

Questão aberta _____

5. Das empresas abaixo, indique-nos quais conhece ou já ouviu falar?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| Boutique Research | <input type="checkbox"/> |
| DataE | <input type="checkbox"/> |
| Equação Lógica | <input type="checkbox"/> |
| GFK - NielsenIQ | <input type="checkbox"/> |
| IMR – Instituto de Marketing Research | <input type="checkbox"/> |
| IPSOS | <input type="checkbox"/> |
| Kantar | <input type="checkbox"/> |
| Marktest | <input type="checkbox"/> |
| MORE Results | <input type="checkbox"/> |
| Netsonda | <input type="checkbox"/> |
| Pitagórica | <input type="checkbox"/> |
| PSE | <input type="checkbox"/> |

Q21 – Qualidade 21

SGS

6. Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa nunca participei e 5 significa participo com muita frequência, com que frequência diria que participa em estudos de mercado? (tentar quantificar melhorar –nenhuma, x vezes por mês, por ano, etc.)

7. Se tivesse de caracterizar as empresas de estudos de mercado num todo, das palavras e expressões abaixo, quais utilizaria (Escolha múltipla até um máximo de 5):

Aborrecidas

Cinzentas

Confiáveis

Cor-de-rosa

Credíveis

Desinteressantes

Desonestas

Despertam a curiosidade

Fornecem informação

Honestas

Interessantes

Muito institucionais

Pouco institucionais

Resultados não confiáveis

Servem as marcas

Servem as pessoas

Servem os media

Uteis

Verdes

8. Se uma nova marca/empresa de estudos de mercado lhe apresentasse conteúdos do dia-a-dia, divertidos, estaria disposto a segui-la nas suas redes sociais? Utilize a escala entre 1 e 5, sendo 1 nada disposto a seguir e 5 totalmente disposto.

9. Pressupondo que estaria na disposição de seguir esta marca/empresa, estaria igualmente na disposição de partilhar os seus conteúdos com a sua rede contactos (dentro e fora das redes sociais, por exemplo via whatsapp)? Utilize a escala entre 1 e 5, sendo 1 nada disposto a partilhar e 5 totalmente disposto a partilhar.

10. Estaria disposto a participar (com as suas respostas a um questionário curto) na produção dos conteúdos/posts desta nova marca? Utilize a escala entre 1 e 5, sendo 1 nada disposto a participar e 5 totalmente disposto a participar.

10.1. (Se mais que 3 na anterior) O que o manteria a participar a estes questionários curtos (escolha múltipla – pode seleccionar 2)

- Giveaways
- Ver os resultados
- Temática da questão
- Fun

11. Quando os resultados dos questionários (os *posts*) fossem lançados, sentir-se-ia tentado a comentar os mesmos? Utilize a escala entre 1 e 5, sendo 1 nada disposto a comentar e 5 totalmente disposto a comentar.

12. O que acha da ideia destes questionários e, por inerência os *posts*, envolverem - meterem “ao barulho” uma marca ou várias (daquelas cujos produtos e serviços habitualmente usamos)?

Desinteressante / Indiferente / Boa Ideia / O Máximo - TOP

13. Uma marca com um tipo de questionários e consequentemente conteúdos/*posts* mais ligados ao seu dia-a-dia, com uma comunicação divertida, aproximá-lo-ia dos estudos de mercado em geral?

- Sim
- Não
- Não sei

14. Até que ponto estaria ou não disposto a participar (com as suas respostas e ideias) num painel de consumidores numa empresa de estudos de mercado com este tipo de atitude que atitude (audaz, terra-a-terra, divertida)? Utilize a escala entre 1 e 5, sendo 1 nada disposto a participar e 5 totalmente disposto a participar.

14.1. O que o levaria a manter-se no painel e participar com muita frequência nos seus estudos (escolha múltipla – pode seleccionar 2):

- A rapidez dos estudos
- O tema dos estudos

Existirem estudos com regularidade

A recompensa (vouchers para poderes trocar em compras)

15. Quando pensa em marcas que gosta, não necessariamente que adquira ou consuma, dos atributos seguintes, quais acha mais importantes que a mesma tenha (escolha apenas 3):

Novidade

Jovem

Sincera/Honesta

Credível

Divertida

Incomodativa

Atual

Distinta

Ter um nome que faz sentido

Fica no ouvido

É moda

Disruptiva - "Fora da caixa"

Séria

Confiança

Indelével

Familiar

Próxima

16. Na sua opinião existe alguma marca/empresa de estudos de mercado que reúna as características que anteriormente indicou como importantes numa marca?

Sim Qual?

Não

Não sei

17. Para terminar, indique-me:

17.1. Em que distrito reside?

Lista de distritos

17.2. O seu nível de escolaridade:

- Menos que a 4ª classe
- 4ª Classe/ 6ª Classe/ C. Preparatório
- 5º Ano Antigo/ 9º Ano Unificado/ 10º ou 11º
- 7º Ano Antigo/ 12º Ano Recente/ Curso Médio
- Frequência Universitária ou Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado/ Doutoramento
- Prefiro não responder

17.3. No seu emprego, qual a afirmação que melhor caracteriza a sua posição:

- Sou um operacional e não tenho ninguém sob a minha responsabilidade
- Tenho uma pequena equipa
- Tenho uma equipa de pessoas e chefias intermédias, sobre as quais tenho responsabilidade
- Faço parte da equipa de gestão
- Faço parte da administração/sócio/proprietário
- Prefiro não responder

Obrigado pela sua participação.

Anexo E – Concorrência

Marca	Posicionamento Missão	Características	Target	Website	Comportamento nas redes sociais	Estudos e Tecnologia	Painel	Associações
Boutique Research	Tem como missão ser o parceiro de estudos de mercado de cada um dos seus clientes. A Boutique Research nasce da necessidade cada vez mais vincada das empresas tomarem decisões rápidas com base no que é verdadeiramente relevante para os seus clientes e no que contribui para o crescimento do seu negócio.	Composta por colaboradores com experiência noutras empresas de estudos de mercado.	Multissetorial	Website simples e sem elementos que cativem a exploração de conteúdos.	No Facebook apresenta-se como Boutique de Opiniões e os seus posts são sobretudo virados para angariação de painelistas. Pouco engagement. No LinkedIn, alguns estudos e posts informativos. Não tem Instagram, nem Twitter.	Multi-estudos. Insight Lab – qualitativos. Flash 72 horas – 5 questões.	Painel próprio, mas sem dados relativamente ao mesmo.	APODEMO
GFK NielsenIQ	Líder de análises de mercado. International Claim- Growth from Knowledge Strategize Act Thrive Empowering brands and their leaders to be their best with trusted market intelligence, technological innovation, science, and human ingenuity.	Apesar da fusão, apresentam-se separadamente ao mercado. GFK Portugal tem uma direção própria e ao que sabemos é composta por mais do que uma empresa. A NielsenIQ tem uma direção internacional e nacionalmente não se vislumbram quaisquer especificidades	Multissetorial	GFK com site internacional e NielsenIQ com o site PT em português do Brasil. Não se vê um comportamento conjunto destas marcas.	GFK tem todas as suas redes sociais direcionadas para a GFK Internacional. Não comunica no mercado interno. A NielsenIQ, tem um comportamento igual ao da GFK. Apenas a referir que existe uma conta da NielsenIQ Portugal no Twitter, contudo não está ativa.	Cobrem praticamente todas as tipologias de estudos de mercado. Tecnologias alavancadas no painel. A Nielsen também tem um posicionamento global, mas neste momento têm muitas plataformas viradas para perceber quem está a ver o quê e onde.	Netquest / Nicequest – 6100 pessoas. Globalmente têm um painel com 2 milhões de pessoas. GFK Painel de audimetria – 1100 lares. Painel Portugal / Intercampus – Desativo? Painel da Nielsen IQ – 7500 famílias	APODEMO ESOMAR

						Nielsen - Tecnologias para comportament os de consumo (3D, monitorização online/físico)		
IMR	Agência Full-Service, que apresenta a experiência como um valor sem preço.	Empresa sobretudo virada para o mercado nacional, que indica trabalhar em regime de exclusividade em cada temática.	Multissetorial, mas sobretudo direcionados ao Retail, Produtos de grande consumo, Energia, Finanças e Postal.	Website com características muito institucionais. No que diz respeito ao estudos e notícias, não têm qualquer atualização desde agosto de 2020.	O Facebook foi trabalhado até agosto de 2020, mas com uma interação muito reduzida. Em 2022 fizeram apenas dois posts para recrutamento de RH, igualmente com uma interação muito reduzida. No LinkedIn têm apenas um post de recrutamento. Instagram e Twitter não têm.	Pluralidade de estudos, mas maioritariamente tradicionais e sem recurso a grandes tecnologias.	Indicam ter painel, mas não se vê qualquer informação ou até local para uma pessoa se inscrever. Subcontratam?	APODEMO
IPSOS	Ser um parceiro que produza conhecimento rigoroso e relevante, que suporte decisões estratégicas e operacionais. Apresentam-se como “game changers” - Utilizamos o melhor da ciência, da tecnologia e do know-how e aplicamos os nossos princípios de segurança, simplicidade, rapidez e	A IPSOS é uma marca internacional que se apresenta nacionalmente de forma direta ou através de parceiros (ex.: a MORE Results faz diversos projetos da IPSOS em Portugal).	Multissetorial	Website com tradução para português, mas com alguns posts e notícias em inglês. Informação nova adicionada com regularidade. Ainda que não seja um site muito visual é fácil navegar e chegar à informação pretendida.	<ul style="list-style-type: none"> A IPSOS Apeme Portugal apenas está presente no LinkedIn e ao que parece não tem um cadencia regular de posts. Tem um número de seguidores reduzido e pouca interação com os posts realizados. Nas restantes redes sociais não estão presentes, embora apareçam inúmeras IPSOS de outros países. Não se vê uma orientação global da marca. 	Múltiplos estudos. Creative Excellence - marketing	Sem dados acerca do painel. Tem página de inscrição, mas não têm informações sobre o painel.	MSPA ESOMAR

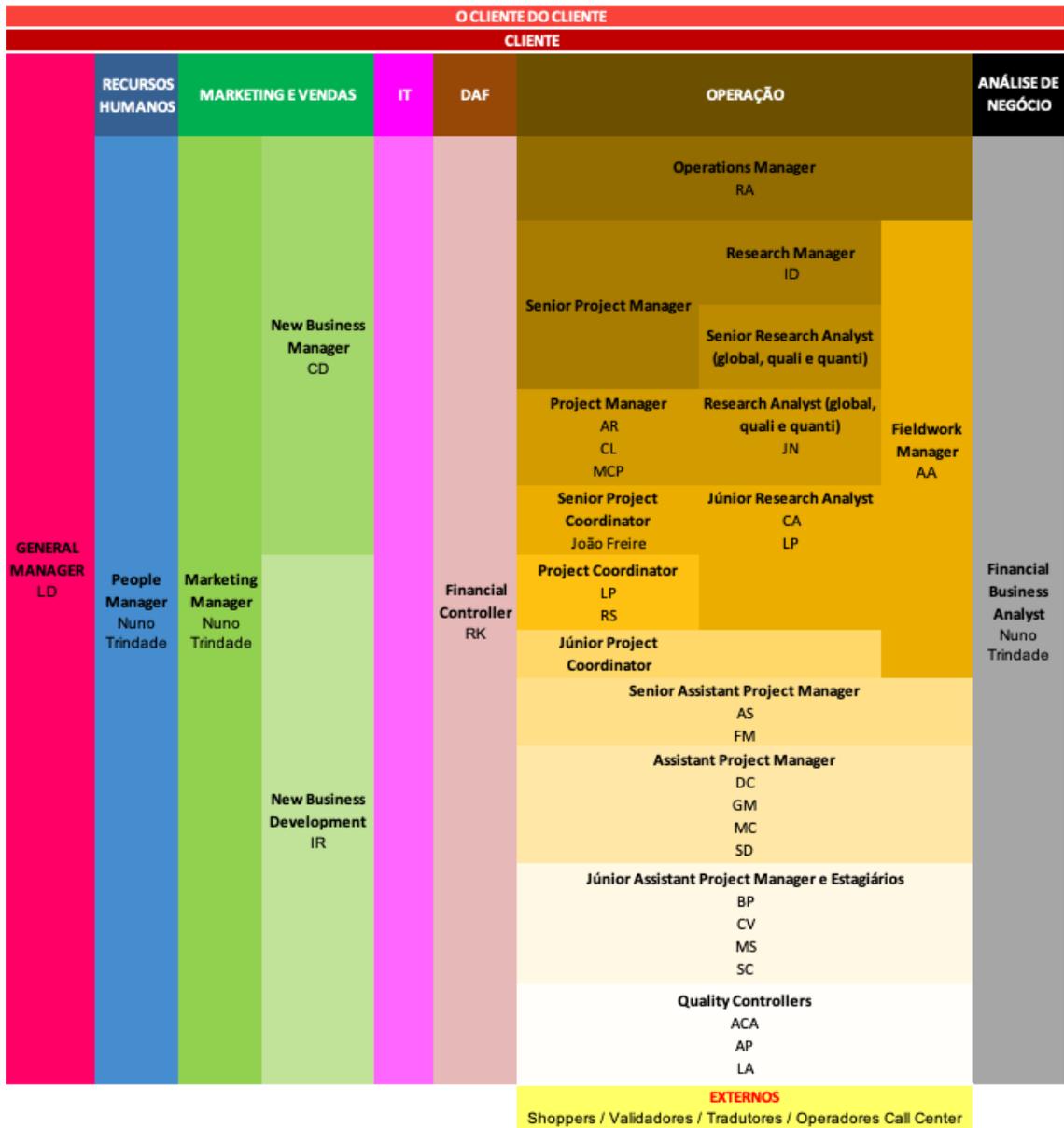
	<p>substância a tudo aquilo que fazemos. Assim, os nossos clientes podem agir de forma mais rápida, inteligente e ousada.</p>							
Kantar / Marktest	<p>Kantar - Líder mundial de dados, insights e consultoria. Ajudar os clientes a perceber as pessoas e inspirar crescimento. O Grupo Marktest, constituído por várias empresas especializadas na área de estudos de mercado e processamento de informação, tem vindo a crescer de uma forma contínua e sustentada desde a sua fundação, sendo hoje o Grupo Português com maior projeção nacional e internacional na sua área de atuação.</p> <p>Marktest – Informar com rigor para decidir melhor.</p>	<p>Muito assentes nos painéis de consumidores a Kantar é uma marca internacional presente em todo o mundo. O consumidor, nas suas diferentes facetas é o centro do conhecimento da Kantar</p>	Multissetorial	<p>Kantar - Website com um bom nível de atualização. As imagens utilizadas e o grafismo são bons e atuais (sobretudo comparando com outros players). Os serviços são apresentados de forma simples e para um leitor que não tem obrigatoriamente que perceber de estudos de mercado. Os 3 ícones das redes sociais (Facebook, LinkedIn e Twitter) que estão no site, direcionam-nos para páginas inexistentes. Markest tem um site no qual sobressai a dimensão do grupo e o cariz institucional. No LinkedIn tem algumas publicações relacionadas com</p>	<p>No Facebook têm 3 páginas com o mesmo nome Kantar Wordpanel, mas nenhuma tem qualquer atividade. Quando apontamos à Kantar, vamos para uma página empresarial brasileira, mas sem publicações desde 25 de Agosto de 2020. No LinkedIn a página da Kantar, que tem apenas informação escrita em português e os restantes posts em inglês – página com origem na Kantar em Londres. Cadência regular de publicações com boas imagens e algum conteúdo de interesse. Todavia, com pouca interação, ainda que tenham mais de 500 mil seguidores.</p>	<p>Multi-estudo e barómetros. Recurso a muita tecnologia, que vai desde a realidade virtual, a redefinição de objetos, plataforma de relatórios.</p>	<p>Kantar - Painel com 4000 lares e 7000 pessoas. Marktest tem painel próprio. Contudo não se consegue verificar dimensão do mesmo, nem quais os estudos nos quais mais o utilizam.</p>	APODEMO ESOMAR

				<p>as variações no consumo de x e y produtos.</p> <p>Facebook com um grupo Voz do Consumidor com apenas 2 posts de 2020. Instagram em linha com o LinkedIn. Pouco engagement.</p> <p>Twitter em linha com o Instagram e LinkedIn.</p>	<p>No Instagram também não há página nacional.</p> <p>Posts regulares, com bastantes visualizações, mas pouca interação.</p> <p>No Twitter posts internacionais regulares (sobretudo em inglês – nenhum em português), com boa imagem e conteúdo, porém com pouca interação.</p>			
Netsonda	<p>Fornecer informação relevante aos seus clientes, para que estes possam tomar decisões ponderadas e em tempo útil.</p>	<p>Embora se apresentem como uma full service agency e, consequentemente, diversas soluções, sabemos que são mais conhecidos pelos estudos com utilização do seu painel.</p> <p>Virada sobretudo para o mercado nacional.</p>	Multissetorial	<p>Website com boa navegação e simplicidade.</p> <p>Conteúdo adicionado com boa regularidade.</p> <p>Existe cuidado nas imagens colocadas.</p>	<p>As redes sociais são trabalhadas (têm canal de Youtube)</p> <p>Quase 30k seguidores no Facebook e uma boa regularidade de posts (<i>polls</i>, questões), têm pouca interação do seu público.</p> <p>O LinkedIn apresenta igualmente uma boa regularidade de posts, quase sempre com os “números netsonda”, colocados no fim-de-semana. 2K seguidores, mas pouca interação.</p> <p>O Twitter, com os mesmos conteúdos – números netsonda – apresenta</p>	<p>Estudos sobretudo online e com uso de painel.</p> <p>Alguma tecnologia como <i>eye tracking</i> e <i>facial coding</i></p>	<p>Painel com mais de 200000 membros.</p> <p>Por comparação com painéis de outras empresas – grandes nomes como a Kantar, IPSOS, GFK, Nielsen, não sabemos se o número é de um painel próprio e ativo, ou se de um agregado de painéis que permite às empresas chegarem a mais pessoas que as inscritas nas suas bases de</p>	<p>APODEMO</p> <p>ESOMAR</p>

					igualmente pouca interação e apenas 364 seguidores. No Instagram apresentam também números netsonda e na apresentação da empresa na rede, convidam as pessoas a fazer parte do painel.		dados internas.	
Pitagórica	Ir para além dos números.	Operam sobretudo no mercado nacional, mas também têm escritórios no Brasil e Cabo Verde. Apresentam-se como uma empresa de Quanti e Quali. São vistos como tendo <i>know how</i> , mas antiquados. Fazem sondagens eleitorais.	Multissetorial	Website mudou recentemente – atualização de conteúdo e equipa. Não indicam serviços no website – dão acesso a um documento com essa informação.	Facebook com pouca interação. O último post data de Janeiro de 2023 e o penúltimo foi de Setembro de 2022. Antes disso, o post era de Maio de 2020. O mesmo se verifica no LinkedIn. Não tem Instagram. Último tweet data de Abril de 2019.	Pluralidade de estudos. Sondagens políticas.	Website do painel inacabado o que transmite pouca confiança a quem se quer inscrever. Sem dados relativamente ao painel.	APODEMO ERC
Q21	Somos especialistas em consultoria de serviço ao cliente.	Fazem sobretudo cliente mistério e monitorias (avaliações de <i>contact centers</i>).	Multissetorial	Website antigo, simples e com pouca informação.	Apenas têm LinkedIn e nesta rede fizeram 3 publicações.	Mystery Shopping e Estudos de Satisfação	Painel de 20000 shoppers – dados anunciados, mas não sabemos se estes estão todos ativos.	MSPA
SGS	Líder mundial em inspeção, verificação, testes e certificação.	Dedicam-se sobretudo às inspeções e certificações, embora tenham em Portugal	Multissetorial	Website marcadamente institucional e sobretudo virado para o <i>core business</i> .	Tal como o website, as redes sociais da SGS estão muito direcionadas para a sua área de		NA	

		clientes onde prestam serviço de cliente mistério (que pouco promovem do ponto de vista da comunicação).			negócio principal, pelo que não interessa dissecar as mesmas do ponto de vista dos estudos de mercado. Ainda assim merece referir que são ativos nas redes sociais e têm alguma interação nos seus posts.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo F – Organigrama da MORE Results



Anexo G – Cadeia de Valor MORE Results

Atividades Principais	
<u>Marketing e Vendas</u>	<p>Com um marketing sem orçamento, todas as ações são pontuais e não estruturadas. O crescimento da equipa operacional para quase o dobro (em 2022), fez com que a curva de aprendizagem se tenha tornado penosa para fazer novas vendas, tendo havido por isso um período de <i>stop sales</i>. Ainda assim e nos últimos 2 anos temos tido objetivos de vendas pouco ambiciosos e com uma atividade do lado das vendas que se cingiu sobretudo a responder a RFQs.</p> <p>Não houve nos anos transatos uma correta estratégia de produto, posicionamento, <i>targeting</i>, etc. e toda a atividade de marketing e vendas tem sido realizada sem um rumo e estratégias objetivas.</p>
<u>Operações</u>	<p>Após a passagem dos RFQ às operações, segue-se a operacionalização do projeto, o qual podemos dividir nas seguintes fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunião inicial com cliente e elaboração de briefing à equipa; 2. Setup de projeto; 3. Execução e controlo do trabalho de campo; 4. Validação; 5. Resposta a RFA (<i>Request for Answers</i>); 6. Produção de relatório e insights; 7. Apresentação de resultados; 8. Faturação (preparação da faturação e custos externos para a DAF).
Atividades de Suporte	
<u>Gestão de Recursos Humanos</u>	<p>Apesar da elevada entrada de colaboradores e um turnover ao qual nunca tínhamos assistido em 24 anos da MORE Results, conseguimos criar uma equipa que deu resposta às necessidades da operação. Conseguimos adicionalmente, em 2022, efetuar um novo sistema de avaliação de desempenho, implementar ações formativas mais alinhadas com as necessidades da nossa operação e recuperar o bom clima laboral que se havia perdido nos últimos anos. Para uma equipa de 30 pessoas que teve 17 entradas e 7 saídas, estiveram dedicadas apenas 2 pessoas. No que ao desempenho diz respeito, são sobretudo as chefias e alguns elementos da equipa de gestão que apresentam resultados mais baixos - falta de know how e produtividade.</p> <p>Neste momento temos uma equipa mais coesa e capaz.</p>
<u>IT</u>	<p>Foi feito um grande investimento ao nível da cibersegurança e estrutura tecnológica, cuja operacionalização ainda está em curso e cujos resultados não podem, por este motivo, ser aferidos.</p> <p>Há ainda a realizar uma série de pontos que apoiarão ou influenciarão diretamente a cadeia de valor, como a implementação de um novo CRM (a realizar em 2023), um novo ERP (apenas em 2024) e o lançamento de um novo produto (muito mais tecnológico que os até hoje produzidos - em 2024).</p> <p>Parceria tecnológica com Futurdata (fornecimento de equipamentos).</p> <p>Shopmetrics - Plataforma para Mystery Shopping.</p> <p>Question Pro - Plataforma para painéis e surveys - <i>research</i>.</p> <p>Factorial - Plataforma de Gestão de RH.</p>
<u>Infraestrutura</u>	<p>Fraca gestão orçamental.</p> <p>Diversas parcerias (destacamos as seguintes: MSM, Presence, IPSOS, BVA, Qualimetrie, El Cliente Insidiscreto) com as quais fazemos projetos internacionais.</p> <p>Externalização da Contabilidade - Protir.</p> <p>Serviços jurídicos externalizados e adquiridos "à peça" - dois parceiros.</p> <p>Painéis subcontratados – Dynata, Synth, Netquest.</p> <p>DPOaaS (<i>Data Protectio Officer as a Service</i>).</p> <p>Higiene e Segurança no trabalho - Eurosaúde.</p> <p>Formação - Udemy, Shopmetrics, Eurosaúde, outros.</p>

Anexo H – SWOT Fatores Externos

Oportunidades	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Uma empresa mais próxima das pessoas (onde elas estão e com conteúdos que lhe são próximos), atrai mais facilmente pessoas para o seu painel			•			•
Promover a proximidade e o relacionamento (vender mais do que um produto/serviço, uma experiência)		•			•	
Painéis nacionais algo limitados e nem sempre é possível fazer um estudo num curto espaço de tempo e a baixo custo recorrendo aos mesmos			•		•	
Empresas de estudos de mercado apresentam-se como agências <i>full service</i> , que fazem tudo, mas que raramente são especialistas em algo concreto	•					•
Inexistência de uma empresa que promova ativamente pequenos estudos quanti e quali, rápidos			•			•
Necessidade de aceder a dados atuais (do momento), de forma rápida			•			•
Aumento da literacia digital Investimento na digitalização		•			•	
Ameaças	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
No mundo digital, aquilo que é hoje moda pode deixar de o ser muito rapidamente – difícil manter as pessoas ligadas			•			•
Falta de conhecimento sobre quem são e o que fazem as empresas de estudos de mercado		•			•	
Descrédito das empresas de estudo de mercado (sondagens distantes do real e resultados viciados)			•		•	
Valor de banda larga elevado coíbe as pessoas de estarem mais tempo ligadas e interagirem e/ou participarem em locais onde tenham de usar dados móveis	•				•	
Dificuldade de contratar mão de obra qualificada e com experiência na área de estudos de mercado		•			•	

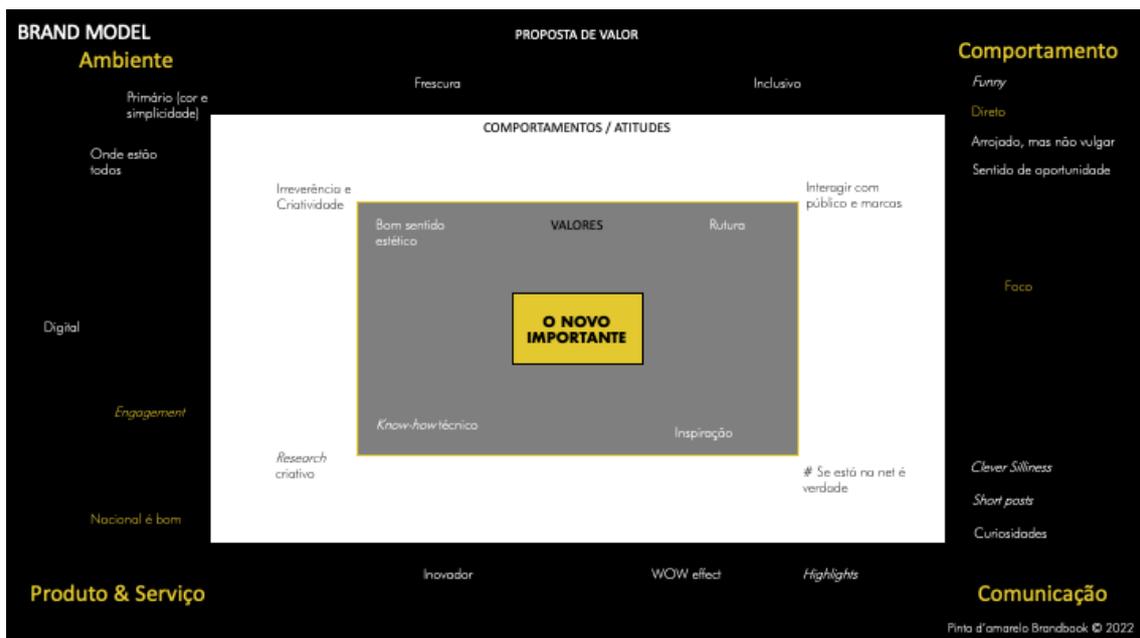
Anexo I – SWOT Fatores Internos

Forças	Impacto no Negócio			Tendência de Evolução		
	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Marca mãe com NPS elevado	•				•	
Custos limitados			•		•	
Know how técnico		•		•		
Marca sem peso institucional	•				•	
Facilidade de montar painel nacionalmente abrangente e facilidade em operacionalizar estudos e dar corpo às comunicações da marca			•			•
Posicionamento, objetivos, tom e comunicação distintos		•			•	
Promoção ativa de estudos sobre pequenas <i>business questions</i>		•		•		
Marca pioneira em estudos quali rápidos			•		•	
Fraquezas	Fraco	Médio	Elevado	Fraca	Média	Elevada
Marca inexistente e sem notoriedade			•			•
Empresa mãe com estrutura de custos pesada e situação económico-financeira vulnerável – dependência financeira			•		•	
Painel existente		•				•
Nova marca e respetivos objetivos dependentes da <i>crowd</i> – painel			•		•	
Imitadores: a simplicidade da marca e seu objetivo pode ser um chamariz para novos concorrentes dentro e fora da área de estudos de mercado		•			•	
Equipa dedicada ao projeto (nova marca) muito reduzida – dependência operacional			•		•	

Anexo J – SWOT Dinâmica

	Forças	Fraquezas
	Custos Limitados	Marca inexistente e sem notoriedade
	Facilidade de montar painel nacionalmente abrangente e facilidade em operacionalizar estudos e dar corpo às comunicações da marca	Empresa mãe com estrutura de custos pesada e situação econômico-financeira vulnerável – dependência financeira
	Posicionamento, objetivos, tom e comunicação distintos	Nova marca e respetivos objetivos dependentes da <i>crowd</i> – painel
	Marca pioneira em estudos quali rápidos	Equipa dedicada ao projeto (nova marca) muito reduzida – dependência operacional
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicar regularmente (3x semana) conteúdos em linha com o que as pessoas gostam de ver nas redes sociais ● Criar painel ativo e abrangente, que permita fazer estudos em 24/48h; ● Colocar conteúdos que permitam bilateralidade na comunicação, debate (informação qualitativa) e que crie um ambiente onde as pessoas queiram participar com as suas ideias; ● Promover o engagement e a inscrição no painel – pequenas questões à <i>crowd</i> - pessoas participam ativa e regularmente com um baixo custo (sistema de pontos/vouchers e <i>giveaways</i>) – possibilita obter informação atual em base quase diária; ● Promover a Pinta d’amarelo como uma empresa fácil de trabalhar, divertida, séria e que dá resposta rápida a pequenas <i>business questions</i> com um custo reduzido. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Investir na promoção digital da nova marca e por inerência na MORE Results (campanhas Instagram, Facebook, Adwords, etc.); ● Atrair os colaboradores a participarem e promoverem a marca dentro dos seus círculos de amigos de forma a conter custos promocionais; ● Aproveitar painel shopmetrics para primeiros dados/estudos e convidar painelistas atuais a interagirem com a marca e promoverem a mesma ● Pequenos estudos são mais fáceis de criar tração nas pessoas do que a participação em estudos mais demorados e mal pagos – se o tema for giro ou muito pequeno as pessoas dão resposta sem custo; ● Antecipar um grande número de conteúdos e trabalhar com grandes margens de tempo; Automatizar <i>inputs-outputs</i> – menor número de horas/pessoa necessário.
Uma empresa mais próxima das pessoas (onde elas estão e com conteúdos que lhe são próximos), atrai mais facilmente pessoas para o seu painel		
Painéis nacionais algo limitados e nem sempre é possível fazer um estudo num curto espaço de tempo e a baixo custo recorrendo aos mesmos		
Inexistência de uma empresa que promova ativamente pequenos estudos quanti e quali, rápidos		
Necessidade de aceder a dados atuais (do momento), de forma rápida		
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ● Report semanal de tendências (páginas, assuntos, redes) de forma a permitir atuar rapidamente; ● Sistema de vouchers para participação em estudos de mercado MORE Results e <i>giveaways</i> esporádicos para quem participa nos <i>surveys</i> Pinta d’amarelo; ● Mostrar o que fazemos à <i>crowd</i> e a utilidade para as marcas. Por exemplo, fichas técnicas dos estudos não contratados colocadas em cada post – transparência; ● Dar a conhecer a empresa e a equipa por detrás da Pinta d’amarelo e criar desejo das pessoas em trabalharem nesta marca e em estudos de mercado – pode haver diversão por detrás dos dados; ● Comunicar mais e de forma mais audível – não se trata de fazer barulho por fazer, mas sim de dar um novo tipo de conteúdo às redes e em simultâneo apresentar uma nova marca que se demarca das restantes na indústria de estudos de mercado; ● Formar as pessoas internamente nas nossas metodologias, nomeadamente em quali (onde há menos gente disponível no mercado) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Campanhas pagas e conteúdos atrativos – criar engagement com a <i>crowd</i>; ● Os ativos da MORE Results dedicados ao projeto Pinta d’amarelo têm de estar em cima daquilo que são os assuntos quentes nas redes e fazer o grosso do trabalho de criação de conteúdos; ● Estar atento ao público e aos diálogos, interagindo ou dando resposta aos comentários sempre que se justifique (elaboração de manual de regras de comunicação nas redes sociais); ● Externalizar algumas tarefas (freelancer) para que os <i>posts</i> tenham a cadência prevista. ● Mostrar como são feitos os estudos no nosso website de forma a credibilizar o serviço e criar proximidade; ● Distanciar a nova marca de outras marcas de estudos de mercado e das instituições do setor; ● Mostrar a equipa da Pinta d’amarelo de forma menos comum e ir desvendando as pessoas ao longo do tempo. ● Atrair a <i>crowd</i> para a marca e, dentro desta, caçar talentos que gostassem de fazer parte da nova marca e da nova maneira de fazer estudos de mercado.
No mundo digital, aquilo que é hoje moda pode deixar de o ser muito rapidamente – difícil manter as pessoas ligadas		
Falta de conhecimento sobre quem são e o que fazem as empresas de estudos de mercado		
Descrédito das empresas de estudo de mercado (sondagens distantes do real e resultados viciados)		
Dificuldade de contratar mão de obra qualificada e com experiência na área de estudos de mercado		

Anexo K – Esboço do Brand Book



ARQUITECTURA DA MARCA

A irreverência de criar algo disruptivo no setor, mas que faça match com o que o público pretende consumir (*short & fun messages, x seconds vídeos – exp.: tik-tok*), serviu de mote para estabelecer que, o nome da marca, não poderia representar algo já existente e de associação imediata.

Com todas as preocupações que as pessoas na generalidade já têm e com um setor muito pouco envolvido com as mesmas no seu dia-a-dia, como é o dos estudos de mercado, a marca pretende entrar no quotidiano e banalidades das pessoas, com pequenas *funny questions* que darão origem a posts arrojados, criativos, giros e importantes (o novo importante).

Se estamos a colorir aquilo que consideramos ser um setor cinzento e pouco sexy, faz sentido pintar → **pinta**

O “amarelo” é fácil, não só por ser a cor que maioritariamente utilizamos quando queremos sublinhar algo importante num texto, como pelo que esta representa em marketing – foco, comunicação, otimismo, inspiração.

A pinta do “i” contém a técnica e *know how* da nossa marca “mãe”. Fizemos o aproveitamento desta componente da MORE Results para esta nova marca, mas demos-lhe a “tal cor”.

MORE → ● → ●



Pinta d'Amarelo Brandbook © 2022

ARQUITECTURA DA MARCA

A irreverência, o tom, estarão em linha com o tipo de perguntas e posts a realizar – têm que chamar a atenção. Construímos estas características na marca Pinta d'Amarelo com uma arquitetura simples, mas criativa, e um conjunto de grafismos que funcionam como pleonasmos do próprio texto da marca. Quase como se fossemos sublinhar algo que está a negrito.

Hierarquia Visual

Utilização Principal

Lockup horizontal

Pinta
d'Amarelo

Pinta
d'Amarelo

P
h
d'Amarelo

P
h
d'Amarelo

Lockup vertical

Pinta d'Amarelo Brandbook © 2022

ARQUITECTURA DA MARCA

Hierarquia Visual

Utilização Secundária



Utilização secundária do nome da marca – utilizada em texto corrido

Utilização Terciária

Utilização terciária do nome da marca – utilizada em citações da marca (info)



Pinto d' amarelo Brandbook © 2022

LOGÓTIPO

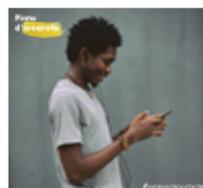
O nosso logótipo é simples, mas simultaneamente *bold*. Foi construído de forma a ser sempre mantida a legibilidade, independentemente da aplicação.

O logo principal deve privilegiar o preto em fundos claros e o branco em fundos escuros.

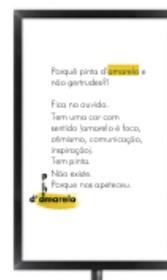
O uso dos dois formatos de logos (horizontal e vertical) dependerá da aplicação criativa, mas terá sempre por base a boa leitura do mesmo, algo que iremos privilegiar. Por este mesmo motivo, daremos especial preferência ao lockup horizontal.

Localização

A localização dependerá do tipo de comunicação e uso pretendido.



Canto superior esquerdo comunicações digitais, papers, websites, *muppies*, etc.



Canto inferior esquerdo a enquadrar texto, nalgum tipo de *muppies* e comunicações digitais.

Pinto d' amarelo Brandbook © 2022

CORES

As nossas cores permitem-nos enquadrar a comunicação em diferentes aplicações, sem perder impacto, legibilidade e consistência.

Cores Primárias

As cores primárias da marca são o preto ou o branco, consoante o fundo, e o nosso amarelo



R - 206 C - 22,23%
G - 186 M - 19,64%
B - 66 Y - 83,29%
K - 3,68%

Cores Secundárias

Utilizadas exclusivamente em situações muito específicas, que ajudem por exemplo a enquadrar alguma imagem ou informação que se caracterize pelo uso dessa mesma cor. Artes em que se utilizem estas cores, estão sujeitas a uma pré-aprovação.



Pinta d'Amarelo Brandbook © 2022

TIPOGRAFIA

Utilizamos uma única fonte – Futura – com apenas duas variações (*Bold* e *Thin*), as quais estão alinhadas, em simultâneo, com a simplicidade e com a irreverência da comunicação.

Futura Bold

Utilizada no logótipo, em títulos, chavões e frases nas artes, com e sem *caps lock*.

o novo importante

TEM MUITA PINTA

ESTE TRABALHO É OUTRO NÍVEL

Futura Thin

Utilizada no corpo dos textos de comunicação.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Aenean commodo ligula eget dolor. Aenean massa. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Donec quam felis, ultricies nec, pellentesque eu, pretium quis, sem. Nulla consequat massa quis enim.

Pinta d'Amarelo Brandbook © 2022

TOM DE VOZ

O nosso tom de voz fornece um conjunto de elementos que ajudam à definição da qualidade da escrita em todos os pontos de contacto, além de elementos de apoio que transmitem a personalidade da marca ao seu público.

O nosso "tom" é como a música do "Jobim" (também outro "Tom"). Expressa a essência do seu eu (o da marca). O nosso "tom" sinaliza quem somos e o que oferecemos. Cremos que assim consigamos um dia ouvir que, isto só podia ser Pinta d'Amarelo.

Aplicações

- a nova cena da net
- Fomos perguntar e 80% dos portugueses preferem Control. Só sabemos que preferem, não sabemos se usa. É falta de "i"?



Pinta d'Amarelo Brandbook © 2022



Anexo L – Mapas de Perfil dos Segmentos de Clientes

Marcas/Empresas	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Quer informações sobre o consumidor em formatos de dados e insights; • Quer informação atual; • Quer rapidez; • Quer ROI e isso por vezes afigura-se-lhe como tendo de obter um preço muito competitivo para os seus projetos; • Quer um fornecedor credível e com provas dadas; • Quer demonstração de know how e uso de tecnologia; • Quer um <i>report</i> de fácil leitura, visualmente bom e um <i>dashboard</i> editável.
Dores	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business question</i> mal interpretada ou mal transmitida; • Resultados diferentes do esperado ou insuficientes; • Insegurança relativamente á marca – desconhecida na área de estudos de mercado; • <i>Reports</i> muito extensos; • Painéis, por vezes, pouco representativos.
Ganhos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>What you pay is what you get</i> – grande transparência e relação entre o que o cliente compra e o que obtém. O produto está formatado de forma a que o cliente perceba o que vai obter, desde o <i>standard</i>, até ao mais customizado; • Rapidez; • Marca jovem e disruptiva, mas com uma equipa experiente na área de <i>research</i>.
Produtos e Serviços Características dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos nas áreas quali e quanti que visam, sobretudo, responder rapidamente e objetivamente a pequenas <i>business questions</i> das marcas, com <i>reports</i> sucintos e de fácil leitura.
Analgésicos Serviços adicionais que vão ao encontro das dores	<ul style="list-style-type: none"> • Fechar o <i>briefing</i> do cliente após resposta do mesmo à interpretação do problema e objetivos que expôs; • Fechar o <i>briefing</i> e ferramenta de análise junto do cliente para que esta perceba quais os resultados que pode obter; • Conjunto de add-ons colocados à disposição do cliente para este tornar o seu estudo mais rico e cobrir uma necessidade maior (explicados no Produto – Mkt Mix). • <i>Reports</i> sucintos, com os principais dados e <i>insights</i>, e <i>dashboard</i> em PowerBI de forma a permitir o próprio cliente fazer mais análises; • Possibilidade de subcontratar painel em externamente de forma a ter uma amostra mais representativa.
Potenciadores de ganhos Vão ao encontro das expetativas	<ul style="list-style-type: none"> • Postura de proximidade e estrutura ágil o que permite: <ul style="list-style-type: none"> ○ cliente contactar facilmente a marca e pessoas afetas a cada projeto; ○ painelistas contactarem facilmente e por diferentes canais as pessoas da marca. • Página da marca nas redes sociais completamente aberta, que permite às pessoas e marcas verificar as interações e críticas; • Sistema de vouchers e giveaways que são um chamariz a que mais pessoas façam parte do painel Pinta d'amarelo e torná-lo cada vez mais representativo.

Pessoas/Consumidores/Painel	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Querem informação: <ul style="list-style-type: none"> ○ Interessante; ○ Útil; ○ Lúdica (com um elemento <i>fun</i>); ○ Atual, relacionada com o dia-a-dia. • Querem que os temas abordados nos estudos sejam interessantes; • Querem que os estudos sejam remunerados (<i>giveaways</i> – prémios, <i>vouchers</i>); • Querem que as empresas de estudos de mercado sejam sinónimo de confiança, credibilidade e honestidade. • Proximidade.
Dores	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos estudos e inerente reduzida possibilidade de ganharem mais pontos; • Dificuldade de converterem pontos em prémios – são necessários demasiados pontos para conseguirem trocar os mesmos; • Falta de comunicação e proximidade de quem representa a marca relativamente ao painel.
Ganhos	<ul style="list-style-type: none"> • Marca jovem e que interage com a sua comunidade nas redes sociais; • <i>Polls</i> e <i>giveaways</i>; • Rapidez da globalidade dos estudos; • Rapidez na conversão dos pontos em prémio.
Produtos e Serviços Características dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos nas áreas quali e quanti que assentam na opinião do consumidor (no painel de consumidores da marca) e cuja remuneração reflete verdadeiramente o trabalho executado.
Analgésicos Serviços adicionais que vão ao encontro das dores	<ul style="list-style-type: none"> • Ter sempre estudos ativos, sejam estes de clientes, sejam estes internos (da marca – que possibilitem também a criação de conteúdos) de forma a manter o painel constantemente ativo; • <i>Polls</i> nas redes sociais (com alguns <i>giveaways</i>) de forma a criar tração com os seguidores e membros da comunidade (painel); • Estudos com um bom rácio de investimento de tempo/número de pontos atribuídos; • Possibilidade de trocar pontos a partir dos 5€ em diferentes tipos de vales; • Facilidade na troca de pontos por vouchers (troca de pontos por vale eletrónico imediata); • Dar a conhecer a equipa (através do site e das redes sociais, de forma a criar proximidade do painel com a marca); • Canais de comunicação diretos para cada uma das pessoas que representa a marca.
Potenciadores de ganhos Vão ao encontro das expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Página da marca nas redes sociais completamente aberta, que permite às pessoas interagir com a marca; • App que permite rapidamente responder aos estudos disponíveis e fazer a conversão de pontos em vouchers independentemente de onde se encontra a pessoa/membro da comunidade.