

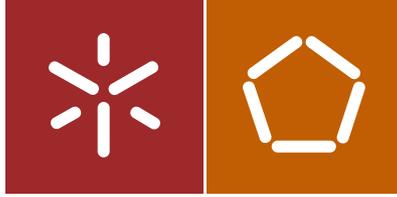


Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Maria João Sousa Leite

COMUNICAÇÃO DAS MARCAS DE CALÇADO  
PORTUGUESAS – ESTUDO DE CASO





Universidade do Minho  
Escola de Engenharia

Maria João Sousa Leite

COMUNICAÇÃO DAS MARCAS DE CALÇADO  
PORTUGUESAS – ESTUDO DE CASO

Dissertação de Mestrado  
Design de Comunicação de Moda

Trabalho efectuado sob a orientação de  
Doutora Maria da Graça Guedes  
Professora Doutora Rosa Maria Vasconcelos

# DECLARAÇÃO

**Nome:** Maria João Sousa Leite

**Endereço Electrónico:** marialeite.design@gmail.com

**Número do Bilhete de Identidade:** 14015720

**Telefone:** 919960616

**Título Dissertação:** Comunicação das Marcas de Calçado Portuguesas – Estudo de Casos

**Orientador(es):** Doutora Maria da Graça Guedes

Professora Doutora Rosa Maria Vasconcelos

**Ano de Conclusão:** 2018

**Designação do Mestrado ou do Ramo de Conhecimento do Doutoramento:** Mestrado em Design de Comunicação de Moda

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, Abril de 2018

Assinatura: \_\_\_\_\_ 



## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente dissertação. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de Abril de 2018

Nome completo: Maria João Sousa Leite

Assinatura: \_\_\_\_\_ 



## AGRADECIMENTOS

Em todo o processo de realização desta dissertação estive rodeada de pessoas que me deram apoio e alento para que a sua conclusão fosse possível, com sucesso.

Agradeço em primeiro lugar às minhas orientadoras, Professora Doutora Rosa Maria Vasconcelos e Doutora Maria da Graça Guedes pela orientação ao longo de todo o processo, pela persistência, disponibilidade e incentivo.

Agradeço também, e em especial, à minha família por nunca me deixarem desistir, mesmo quando a motivação diminuía, pela compreensão e paciência durante estes meses, e aos meus amigos por me ajudarem sempre a encontrar uma motivação para finalizar esta etapa.

Agradeço de resto a todos aqueles que cruzaram o meu caminho nesta etapa da minha vida e que de algum modo contribuíram para o sucesso deste trabalho.



## RESUMO

A presente investigação debruça-se sobre o contributo da comunicação para a sobrevivência de uma marca de moda no mercado, mais especificamente no sector do calçado português. Neste estudo pretende-se avaliar as estratégias de comunicação utilizadas por várias marcas portuguesas e desenvolver propostas que maximizem impacto das mesmas.

A comunicação e o marketing da marca são essenciais para informar os consumidores da existência dos produtos e conseqüentemente incitar a sua aquisição. Contudo, estes são complexos pois permanecem em constante mudança, influenciados pelo mercado, sendo imprescindível um investimento forte e contínuo nas suas acções. Além disso, a oferta a nível de produtos é cada vez maior, sendo necessário as marcas diferenciarem-se umas das outras, levando o consumidor a optar por A em vez de B, respondendo às suas exigências cada vez mais a nível emocional do que funcional, através de mensagens fortes que estabelecem laços emocionais.

Assim, é essencial o desenvolvimento de estratégias de comunicação e marketing por parte das marcas que lhes permitam enfrentar o mercado de modo a permanecer nele de forma sustentável.

Palavras-chave: Comunicação de Moda; Marcas de Moda; Estratégias de Comunicação



## *ABSTRACT*

*This research focuses on the contribution of communication to the survival of a fashion brand in the market, more specifically in the Portuguese footwear sector. This study intends to evaluate the communication strategies used by several Portuguese brands and to develop proposals that maximize their impact.*

*Brand communication and marketing are essential to inform consumers of the existence of the products and consequently encourage their acquisition. However, these are complex because they remain constantly changing, influenced by the market, and a strong and continuous investment in their actions is essential. In addition, product supply is increasing, with brands needing to differentiate from each other, leading consumers to choose A rather than B, responding to their demands more and more emotionally than functional, through strong messages that establish emotional bonds.*

*Thus, it is essential the development of communication and marketing strategies by the brands that allow them to face the market in order to stay in it in a sustainable way.*

*Keywords: Fashion Communication; Fashion Brands; Communication Strategies*



# ÍNDICE

|          |   |    |
|----------|---|----|
| 1.       | INTRODUÇÃO .....                                    | 1  |
| 1.1.     | TEMÁTICA CENTRAL DO PROJECTO .....                  | 1  |
| 1.2.     | OBJECTIVOS E METODOLOGIA .....                      | 2  |
| 2.       | ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....                         | 3  |
| 2.1.     | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....                         | 3  |
| 2.1.1.   | MARCA .....   | 3  |
| 2.1.2.   | CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA DE MODA .....               | 6  |
| 2.1.3.   | COMUNICAÇÃO E MARKETING DE UMA MARCA DE MODA .....  | 8  |
| 2.1.3.1. | COMUNICAÇÃO .....                                   | 9  |
| 2.1.3.2. | MARKETING .....                                     | 13 |
| 2.1.4.   | PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA ..... | 15 |
| 2.2.     | ESTADO DA ARTE .....                                | 18 |
| 3.       | TRABALHO REALIZADO – ESTUDO DE CASO .....           | 31 |
| 3.1.     | RECOLHA DE DADOS DAS MARCAS .....                   | 31 |
| 3.1.1.   | CONTEXTO DA MARCA .....                             | 31 |
| 3.1.2.   | FUNCIONAMENTO .....                                 | 36 |
| 3.1.3.   | CARACTERIZAÇÃO DA MARCA .....                       | 36 |
| 3.1.4.   | CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA .....                      | 37 |
| 3.1.5.   | COMUNICAÇÃO .....                                   | 39 |
| 3.1.6.   | DISTRIBUIÇÃO .....                                  | 40 |
| 3.2.     | ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO .....                 | 41 |
| 4.       | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....            | 43 |
| 4.1.     | ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS .....                  | 43 |
| 4.1.1.   | CONTEXTO DA MARCA .....                             | 43 |
| 4.1.2.   | FUNCIONAMENTO .....                                 | 43 |
| 4.1.3.   | CARACTERIZAÇÃO DA MARCA .....                       | 44 |
| 4.1.4.   | CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA .....                      | 45 |
| 4.1.5.   | COMUNICAÇÃO .....                                   | 45 |
| 4.1.6.   | DISTRIBUIÇÃO .....                                  | 47 |
| 4.2.     | ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO .....                       | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 5. CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS ..... | 51 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....       | 53 |
| ANEXO I .....                             | 57 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro I – FUNCIONAMENTO DAS MARCAS .....  | 36 |
| Quadro II – CARACTERIZAÇÃO DAS MARCAS EM ESTUDO.....   | 37 |
| Quadro III – CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E VALORES DAS MARCAS.....                           | 38 |
| Quadro IV – PRESENÇA DAS MARCAS NAS REDES SOCIAIS .....                                      | 39 |
| Quadro V – INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO DAS MARCAS POR TIPO DE PRODUTO DE<br>COMUNICAÇÃO..... | 39 |
| Quadro VI – DISTRIBUIÇÃO DAS MARCAS .....  | 40 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Gráfico circular relativo à idade dos inquiridos .....  | 48 |
| Figura 2 – Gráfico circular relativo ao género dos inquiridos .....  | 48 |
| Figura 3 – Gráfico de barras referente às marcas conhecidas pelos inquiridos.....  | 48 |
| Figura 4 – Gráfico de barras referente aos meios de comunicação através dos quais os inquiridos<br>tomaram conhecimento das marcas ..... | 49 |
| Figura 5 – Gráfico circular relativo ao número de marcas conhecidas por inquirido.....   | 50 |



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. TEMÁTICA CENTRAL DO PROJECTO

A temática central do presente projecto de investigação são as estratégias de comunicação adoptadas por marcas de calçado portuguesas.

A escolha desta temática surge na sequência do interesse pessoal da investigadora pela vertente de moda do calçado, à qual não é dada a devida importância e destaque, dado que, frequentemente, a moda é associada imediatamente ao vestuário, com menor relevo no que respeita ao calçado. Aliado a isto, vem um interesse particular pela área da comunicação de moda e tudo o que esta implica e tendo também em conta a crescente valorização da comunicação das marcas na sociedade actual. Assiste-se ainda a uma ausência significativa no domínio da comunicação das marcas portuguesas, que nem sempre conseguem conciliar a identidade da marca, estabelecida e desenvolvida internamente pela sua gestão, com a imagem da marca criada pela percepção dos consumidores. Importa compreender que o consumidor dos dias de hoje é muito mais exigente e informado, pelo que não só procura produtos, mas também emoções na sua experiência de compra, o que significa que a sua percepção da marca considera um conjunto de factores entre os quais o produto é apenas um dos elementos.

Neste contexto, ao longo deste trabalho pretende-se aprofundar a compreensão sobre o impacto da comunicação e do marketing na diferenciação e sucesso de uma marca, e avaliar se o investimento nestas áreas é imprescindível à construção e sustentabilidade das marcas no mercado.

Assim, para a realização do estudo de caso foram seleccionadas várias marcas de calçado portuguesas, com base na sua notoriedade no mercado nacional, e analisados o seu contexto, funcionamento, características e, principalmente, acções de comunicação, para determinar, por um lado, factores decisivos para o sucesso da marca, e por outro, possíveis pontos fracos que precisam de ser rectificados. O estudo das marcas foi antecedido por uma pesquisa bibliográfica que permitiu definir os princípios teóricos enquadrantes do estudo.

A dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: um primeiro capítulo introdutório com a apresentação e justificação da temática do projecto, bem como as metodologias utilizadas; o segundo capítulo contempla toda a pesquisa bibliográfica e conceitos teóricos; o terceiro capítulo

diz respeito à parte prática do projecto, nomeadamente a recolha dos dados necessários para a realização do trabalho; o quarto capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos e por fim, encontra-se o quinto capítulo, onde se elaboram as considerações finais do trabalho, reflectindo-se as conclusões e as perspectivas para um trabalho futuro com a sugestão de novos estudos que não foram possíveis concluir no presente projecto.

## 1.2. OBJECTIVOS E METODOLOGIA

O objectivo deste trabalho é efectuar uma análise crítica da comunicação de marcas de calçado portuguesas, e desenvolver uma proposta de melhoria que maximize o impacto da comunicação no mercado nacional e internacional (quando aplicável).

No que diz respeito às metodologias utilizadas para o desenvolvimento do trabalho, foi efectuada numa primeira fase uma pesquisa bibliográfica que é parte fundamental para perceber o que foi feito dentro do tema, assim como para conhecer os conceitos teóricos mais pertinentes. Seguidamente, dado este trabalho se basear numa análise das estratégias utilizadas pelas marcas, a investigação empírica realizada foi de natureza qualitativa. Assim, procedeu-se ao levantamento de informação sobre as marcas, tendo, posteriormente, essa informação sido submetida a análise de conteúdo e interpretada. Por último, para consolidar os resultados da investigação foi utilizado o método de inquérito, na tentativa de perceber o impacto que as marcas analisadas têm no mercado nacional, bem como as suas acções de comunicação. Uma vez concluído todo o processo, extraíram-se as conclusões e elaboraram-se as recomendações.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Na primeira fase do trabalho é realizado um enquadramento teórico, onde através de uma pesquisa bibliográfica são conhecidos e apresentados os conceitos teóricos mais pertinentes para o estudo (fundamentação teórica), bem como os trabalhos já efectuados sobre a presente temática (estado da arte), o que nos permite saber em que estágio ficou a investigação do mesmo. Esta é uma fase fundamental para definir o enquadramento teórico do estudo empírico e adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre a temática.

Neste capítulo serão abordados de forma mais focada os temas: “marca”, “construção de uma marca”, “gestão da marca”, “comunicação”, “*branding*”, “marketing”, “estratégias de comunicação e marketing”, “publicidade” e “fotografia de moda”.

### 2.1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 2.1.1. MARCA

O conceito de marca como o conhecemos hoje em dia surge em meados do século XIX, como meio de distinção de produtos e produtores da sua concorrência, tendo este fenómeno sido fortemente estimulado pelo desenvolvimento dos sistemas de comunicação de massa e, ainda, mais significativamente, a partir da difusão do acesso à Internet (Roxo, 2000). O Instituto Nacional de Propriedade Industrial define que “marca” é um sinal de identificação de produtos ou serviços de uma empresa no mercado, diferenciando-os das outras empresas concorrentes. Cardoso e Silva (2010) acrescentam que a “marca” representa uma relação entre as componentes material e imaterial da oferta que, juntamente, formam o seu valor.

A moda de luxo, entre todos os mercados de produtos de consumo, é, provavelmente, a mais facilmente associada à marca (Kay, 1995, citado por Fernie, et al., 1997). A marca de moda de luxo tem uma longa tradição, tendo surgido quando o *Couturier* Charles Worth identificou as suas criações para impedir que estas fossem falsificadas (De Marly, 1980, citado por Fernie, et al., 1997). Até aí os produtores de moda mantinham-se no anonimato, baseando-se nas suas aptidões e proximidade com o consumidor para conseguir a sua fidelização. Contudo, com a Revolução Industrial na Europa, a procura por produtos e a concorrência aumentou

significativamente, fazendo com que os costureiros como Worth sentissem a necessidade de criar uma identidade coerente com os produtos que comercializavam, com o objectivo de fidelizar o cliente (Ferne, et al., 1997). No entanto, pouco mais tarde, isto não era suficiente, numa era em que, com o desenvolvimento de novas tecnologias, as cópias dos produtos estavam facilitadas, sendo necessário diferenciar a oferta, como reconhecem Patou e Balenciaga, os especialistas da época. Esta diferenciação era baseada na exclusividade, no preço, no serviço, na localização e, acima de tudo, numa imagem de marca e identidade clara da *Maison* (Deslandes e Muller, 1986, citado por Fernie, et al., 1997)

Assim, surge o conceito de “*branding* de estilo de vida”, em que a marca pretende reflectir, através dos seus valores, imagens e associações, um estilo de vida real ou desejado por um segmento de consumidores, que passa a ser um elemento comum à “marca contemporânea” (Moore, 1995). Um antecedente deste modelo de *branding* fora já encontrado nas estratégias de comunicação da *Maison* Chanel, em Paris, na década de 1920. Coco Chanel afirma que não criava roupas adequadas a um estilo de vida, mas sim que criou um estilo de vida, e o embalou à imagem das suas coleções *cruzeiro* e *country tweed*, que acabaram por se tornar a sua assinatura de design e identidade da marca. Chanel destacou duas dimensões fulcrais da marca que se tornaram a “pedra angular” das marcas de produtos de luxo: a capacidade de uma marca se tornar sinónimo de um estilo de vida e de que nem todos os que desejam um estilo de vida em particular o podem pagar (por outras palavras, a marca está associada à selectividade) (Ferne, et al., 1997).

Conforme a sociedade de consumo se vai instalando, as marcas ganham uma nova abordagem, surgindo uma retórica de consumo e, com esta, a necessidade de criação de um sistema que sustente esse consumismo (Keller, 2003).

Actualmente, são consumidas marcas ao invés de produtos, isto é, o consumidor desvaloriza o valor do produto em si, em detrimento da marca que o suporta. Associadas às marcas encontram-se crenças, mensagens e um estilo de vida desejado pelos consumidores. As marcas passam a ser sobrevalorizadas, o produto/objecto perde importância como bem que satisfaz uma necessidade, tornando importante o uso da marca (Keller, 2003).

A *American Marketing Association* define uma marca como um nome, símbolo ou termo identificativo de bens ou serviços de uma empresa/produtor, que os distingue da concorrência.

Associados a esta representação de produtos ou organizações, as marcas aliam valores e atributos intangíveis, que lhes permitem diferenciar a sua oferta no mercado e na mente do consumidor (Freitas & Ruão, 2011). Na mesma linha de pensamento estão Cardoso e Silva (2010) que defendem que uma marca deve criar ligações emocionais com o consumidor, interagindo activamente com este, de modo a criar uma relação de proximidade. Assim sendo, a marca é que vai definir o que o produto representa na realidade para o consumidor, passando esta a identificar determinado produto ou o conjunto de produtos e/ou benefícios oferecidos pela empresa (Leães, 2008).

Na perspectiva do consumidor, a marca materializa não só atributos, mas também vantagens e benefícios, conferindo uma exclusividade provisória e recompensa pelo seu comportamento de tomada de risco, estabelecendo uma relação de confiança com a organização (Kapferer, 1994, citado por Freitas & Ruão, 2011).

Para que esta relação seja possível, é indispensável que o consumidor se identifique com a marca, através dos seus símbolos, bastando um símbolo ou logótipo representativo da sua personalidade e identidade para que um produto seja reconhecido. Estes elementos servem também para destacar a marca face à concorrência, sendo que há uma procura constante por formas mais eficazes destas se diferenciarem no mercado, mantendo sempre uma vantagem competitiva (Roxo, 2000).

Segundo Kevin Keller (2003) a marca é uma entidade perceptual inserida na realidade, mas além disso, reflecte ainda as percepções e personalidade dos consumidores. Na verdade, esta, quando bem sucedida, encontra-se presente na mente e no coração do consumidor, que se tornará fiel quando satisfeito com as expectativas associadas à marca, regressando à marca para sentir novamente as experiências de compra e o imaginário por ela proporcionado (Clifton & Simmons, 2005).

Neste sentido, as marcas são personificadas, isto é, adoptam características humanas, o que lhes permite uma maior aproximação com o consumidor. Elas experienciam aquilo que são e transmitem essas experiências da melhor forma ao consumidor, obtendo assim mais sucesso (Cardoso & Silva, 2010). Assim sendo, a marca torna-se mais do que uma imagem identificativa de empresas ou produtos, passa a relacionar-se emocionalmente com o seu consumidor, colocando de parte as questões racionais e focando-se na percepção sensorial e conexão

emocional (Leães, 2008). Como tal, a marca deve ter sempre em conta as experiências que o consumidor procura no acto de decisão de compra e na utilização de produtos e serviços, proporcionando emoções capazes de estreitar laços na relação (Roxo, 2000).

Para sustentar esta relação é fundamental que a marca transmita credibilidade e confiança aos seus consumidores, cumprindo uma promessa e mantendo a sua identidade. Esta identidade é, entre outras coisas, definida pelos seus valores, tom de voz e o tipo de relação com o cliente (Roxo, 2000). A partir destes atributos, o consumidor vai escolher utilizar determinada marca com a qual se identifica para formar a sua imagem, aquela que pretende comunicar com a sociedade (Cardoso & Silva, 2010). Desta forma, a marca deve manter-se em constante actualização, de forma a mostrar novidades ao consumidor, fidelizando-o e induzindo-o a regressar com regularidade (Clifton & Simmons, 2005).

O profundo conhecimento sobre o conceito da marca e acerca de tudo o que a rodeia é o factor chave para o seu sucesso, sendo que as marcas mais bem sucedidas são as que respondem rapidamente às necessidades e desejos dos consumidores, percebendo o que eles procuram antes deles mesmos. Neste contexto, o consumidor deve ser o foco da marca, e esta deve criar um imaginário na sua mente, fazendo-o acreditar que também faz parte daquela fantasia, passando a marca a ser reconhecida por este.

Hoje em dia, não se comercializam produtos nem marcas, mas sim conceitos e estilos de vida que são associados às marcas. Estes conceitos obrigam a um vasto conhecimento antecipado das tendências e do mercado da moda, tendo em conta que este é caracterizado por ser efémero e transitório, marcado por ciclos de inovação e substituição que se renovam a uma velocidade de cruzeiro. “A moda é o substrato mais superficial e movediço de costumes sociais” (Remaury, 2004).

### 2.1.2. CONSTRUÇÃO DE UMA MARCA DE MODA

As marcas concedem benefícios não só para os consumidores mas também para as empresas, que investem cada vez mais na criação de marcas, recorrendo a programas de comunicação e marketing. Contudo, é necessário ter a consciência de que uma marca enquanto associação mental está presente apenas na mente do consumidor, sendo essencial trabalhar as

características dos produtos, que são integrados em marcas, de modo a que estas sejam aprovadas pelos consumidores.

A marca consiste numa estrutura em que é fundamental a comunicação na sua construção e permanência no mercado, principalmente tratando-se de uma marca de moda, que se não evoluir de acordo com as exigências do mercado perde relevância. Hoje em dia, deparamo-nos com várias marcas que pensamos ser recentes, mas que na verdade já são bastante antigas, isto porque existe um esforço em trabalhar a aliança entre o passado/tradição e o presente/contemporâneo, renovando-se de forma a permanecerem actuais, sendo esta a estratégia a seguir para que uma marca cresça e sobreviva aos efeitos da mudança que ocorre ao longo do tempo (Kapferer, 2000).

Contudo, determinados ajustes e mudanças podem provocar a perda de identidade da marca, sendo fundamental evitar que isso aconteça. Para isso é necessário trabalhar a imagem da marca de forma a conservar a sua unidade, mantendo seguro o seu “código genético”, conceito e filosofia em todo o processo renovação . Estes atributos são aqueles pelos quais, independentemente da mudança, a marca será sempre reconhecida, e por isso devem permanecer intactos (Kapferer, 2000).

A principal função da criação de uma marca é identificar um produto e/ou transmitir um conceito, de modo a distinguir um produto/marca de outros semelhantes. No entanto, segundo muitos gestores e *marketeers* uma marca é mais do que isso, e para a sua criação é necessário algum nível de conhecimento, nomeadamente, do mercado onde se pretende posicionar, do público-alvo e da concorrência de forma a criar um conceito forte, que conquiste notoriedade no mercado (Keller, 2003).

De acordo com a *American Marketing Association*, o segredo para a criação de uma marca é a capacidade de escolher um nome, logo, símbolo, design ou outro atributo que identifique automaticamente um produto e o diferencie dos outros. A estes dá-se a designação de elementos da marca. Mas além dos elementos da marca é necessário a criação de uma ideia na mente do consumidor que lhe permitirá estruturar o seu pensamento/conhecimento acerca dos produtos e serviços e que o conduz a uma decisão de compra (Keller, 2003). Quando o consumidor percebe as diferenças entre as marcas nas diferentes categorias dos produtos, a marca é bem sucedida (Kapferer, 2000).

Na maioria das vezes, as diferenças entre as marcas estão relacionadas com determinados atributos, e quando o consumidor está perante várias alternativas de produtos, a marca (entenda-se: o conjunto de atributos que veicula) torna-se um factor relevante na tomada de decisão.

A moda, além de estar entre os primeiros exemplos de *branding*, ilustra de forma clara o contexto social e psicológico da marca. As marcas actuam como sinais sociais, adquirindo significado segundo um contexto cultural e podem ser revestidas de um simbolismo que comunica o *status* social, a riqueza e a pertença a um determinado grupo. O significado simbólico da marca fornece-lhe uma importância psicológica, através da qual a propriedade da marca se torna um meio de auto-identificação e expressão (Ferne, et al., 1997).

Os conceitos de moda/factor social e moda/relação peças de roupa reúnem um conjunto de formas e comportamentos que definem e ao mesmo tempo são definidos pela sociedade. O sistema da moda envolve a identificação de associações que satisfazem as necessidades do consumidor.

Além dos factores económicos envolventes, a moda integra um conjunto de factores históricos, uma sequência de acontecimentos que variam de forma intensa e extensa, gerando uma comunicação. A moda pode ser vista como uma realidade relacionada com uma nova cultura, em que um estilo corresponde à necessidade de expressar uma nova realidade cultural (Remaury, 2004).

Como síntese, existem diversas opções quanto à natureza dos elementos da marca a utilizar para identificação da mesma, para a criação de uma marca forte e diferenciada, que permitem que esta não seja mais uma marca generalizada (Keller, 2003).

### 2.1.3. COMUNICAÇÃO E MARKETING DE UMA MARCA DE MODA

Nesta secção serão abordados os temas de “comunicação” e “marketing” separadamente, para que, ainda que os dois conceitos estejam ligados, se consiga direccionar a atenção e o foco para cada um deles individualmente, de forma mais aprofundada.

### 2.1.3.1. COMUNICAÇÃO

“Tudo o que uma marca faz é comunicação”, defende Paul Watzlawick, que acredita que não é possível não comunicar e que tudo o que envolve e constrói uma marca, os seus componentes, revelam muito sobre esta (Clifton & Simmons, 2005). Inclusivamente, todos os seus produtos e acções comunicam (Kotler, 1985). As próprias embalagens, o tipo de linguagem utilizado, o nome dos produtos, os pontos de venda escolhidos vão transmitir uma determinada ideia ou imagem sobre a marca (Clifton & Simmons, 2005).

A comunicação trata também das acções das empresas para informar a existência do produto e promover a sua venda por múltiplos meios desde a venda pessoal, a publicidade, as relações públicas, o merchandising e a promoção de vendas (Cardoso & Silva, 2010). É uma ferramenta ligada ao marketing que utiliza as emoções e sensações para induzir o consumidor à compra (Silva & Abreu, 2012).

O principal objectivo da comunicação é levar a marca até ao consumidor de uma forma eficaz, para lhe dar a conhecer as suas propostas de venda, criando uma relação mais próxima entre ambos. Desta forma, as marcas suportadas por uma boa comunicação são mais rentáveis, o que lhes permite aumentar os preços e reagir de imediato à concorrência (Roxo, 2000). Hoje em dia, dificilmente se encontra uma marca de sucesso que não tenha um investimento forte e contínuo em comunicação (Clifton & Simmons, 2005).

Clifton & Simmons (2005) consideram que a comunicação de uma marca possui três funções imprescindíveis:

- Facultar informação sobre a marca;
- Dar reconhecimento e fama à marca;
- Desenvolver padrões distintos de associações e significados, tornando a marca mais atrativa e rentável.

Além destas principais funções, a comunicação da marca envolve também alguns elementos chave (Pires, 1991):

- Alvos (deve ter um público alvo bem definido ao qual se dirige);
- Mensagem (conteúdo com os aspectos subjectivos e objectivos assimilados pelos alvos);
- Intensidade (volume de investimento em comunicação);

- Meios (escolha dos meios a utilizar consoante os alvos a atingir, a mensagem a transmitir e a intensidade pretendida);
- Avaliação (devem ser definidos objectivos que permitam avaliar se o investimento na comunicação é recuperado de modo aceitável).

Tudo isto deve ser trabalhado e planeado segundo um conjunto de instrumentos, denominados pelo marketing como mix de comunicação (Pires, 1991):

- Publicidade
- Promoção
- Relações Públicas
- Forças de Vendas

Jean Kapferer (2000) defende que a forma de comunicação da marca pode adquirir várias facetas, ou seja, se por um lado serve para acentuar o gosto do consumidor por determinado produto e diluir qualquer atributo negativo à marca, por outro pode diferenciar-se pelo seu aspecto físico como simples transmissão de uma mensagem ou pela faceta cultural associando-se a uma tradição ou história. Isto é o que se chama “relógio da marca”, que é a sua evolução natural, podendo ir do estado explícito ao implícito. Basicamente, a marca estará a desenvolver o seu conceito, sendo através deste a forma mais simples e directa de a marca se exprimir e passar a sua mensagem ao consumidor.

Posto isto, a comunicação não só estimula as vendas, mas também fortalece a solidez das marcas e estabelece laços emocionais com o consumidor. A comunicação além de apresentar produtos e serviços de uma marca, tem também a função de relacionar-se com o consumidor, persuadi-lo e despertar-lhe o desejo de consumo de determinada marca (Roxo, 2000). “Comunicar é pôr em comum uma informação, é partilhar uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento (...) com o objectivo de convencer, persuadir (mudar de opinião, adotar um comportamento diferente...)” (Caetano & Rasquilha citado em Pimenta, 2012).

A comunicação como veículo de construção de uma marca deve estar em constante evolução, posicionando-se e relacionando-se com as facetas da marca, quer sejam de expectativa, necessidade ou desejo. Aliado à comunicação, pretende-se que o modo de expressão da marca se evidencie e evolua rapidamente, com recurso a novas linguagens, sinais de

contemporaneidade e aparência, pois a marca é comparada à sua temporalidade e carácter (Kapferer, 2000).

Para isto, é essencial a construção de uma estratégia de comunicação eficaz, através da qual, como já supracitado, a marca cria histórias inspiradoras, fantasias, que interagem com o subconsciente do consumidor, levando-o a comprar determinado produto para imergir nessas histórias (Holt, citado por Pimenta, 2012). Nesse sentido, estas estratégias devem conseguir fazer o consumidor sonhar, transmitir sensações e emoções positivas que o façam viajar nas fantasias, pois “no coração de qualquer boa história, está uma boa narrativa central sobre o modo como uma ideia satisfaz com eficiência alguma necessidade” (Brown, citado por Mazzotti & Broega, 2012).

Uma comunicação eficaz deve ter na sua base algumas questões importantes, como qual o seu objectivo, qual o seu público-alvo e qual o tipo de acções é que deve influenciar. As respostas a estas questões devem ser dadas segundo o ponto de vista do receptor da comunicação, por isso, a compreensão e o conhecimento do consumidor são fundamentais. Contudo, a determinada altura, a comunicação para ser eficaz precisa de ir mais longe, de entrar no domínio da intuição e da capacidade artística (Clifton & Simmons, 2005).

Desta forma, toda a estratégia de comunicação da marca deve andar em torno do seu público-alvo, de modo a que este entenda claramente o que a marca pretende transmitir, identificando-se com ela. Não devem apenas ser promovidos produtos, mas sim a imagem e identidade da marca, um estilo de vida, que desperte a atenção do consumidor e se distinga das marcas concorrentes.

O conceito de imagem tem ganho cada mais importância, sendo fundamental hoje em dia transmitir uma “imagem pretendida” ou “imagem conhecida/distinguida”. Esta comunica e as primeiras impressões são sempre as mais marcantes. Contudo, hoje em dia, o maior foco está em manter essa imagem em constante actualização. A capacidade de gerir uma imagem é um dos factores mais decisivos para alcançar o sucesso, quer de uma empresa, de uma marca ou a nível pessoal como indivíduos da sociedade (Ruão, 2000).

O conhecimento aprofundado da marca é o ponto chave para evitar incoerências no seu estilo. A criatividade utilizada para a comunicação da marca nunca pode descurar uma reflexão primária

sobre a marca, devendo ambas (marca e comunicação) evoluir, mas nunca ignorar o seu conceito ou filosofia, em detrimento da actualidade (Kapferer, 2000).

Este é o despertar da marca, quando esta acompanha a actualidade respondendo, à sua maneira pessoal e respeitando as suas características identitárias, às novas necessidades do consumidor, relevando preocupação e interesse pelo seu público-alvo (Kapferer, 2000).

Actualmente, a competitividade e exigência do mercado e o desenvolvimento de novas tecnologias tornam os meios de comunicação cada vez mais diversificados, acessíveis e conseqüentemente a transmissão da mensagem a um número mais elevado de consumidores. Estes novos meios digitais proporcionam uma relação mais próxima e uma maior interactividade com o consumidor, o que leva a mudanças na forma de comunicação das marcas, pois também o consumidor altera o seu comportamento de compra, ficando mais exigente e pesquisando previamente todas as informações detalhadas dos produtos e serviços nas páginas virtuais das empresas (Schneider & Amorim, 2014).

Assim, é importante que as empresas entendam a internet como um meio importante para expandir as características identitárias da marca e uma boa oportunidade para estreitar relacionamentos com os *stakeholders*. Contudo, esta expansão virtual deve ser ordenada, de forma a transmitir com clareza a mensagem ao público, sem invasão da sua privacidade ou omissão de informações. É preciso estar ciente de que apesar das inúmeras facilidades de informações que estes meios proporcionam, se a marca não for consistente desde a sua essência, a imagem percebida pelo consumidor não será forte (Freitas & Ruão, 2011).

Neste sentido, as redes sociais devem ser utilizadas como um recurso para a comunicação de moda, no plano de comunicação estratégica da empresa. A comunicação transforma-se num meio de ligação entre o consumidor e a marca, estreitando laços e fortalecendo a relação empresa/cliente (Schneider & Amorim, 2014).

Os Teóricos da Comunicação defendem que as actividades inerentes ao processo de comunicação não podem ser vistas como um custo, mas sim como um investimento. “As sugestões para fazer brilhar a personalidade da marca, resultando numa imagem de sucesso junto ao consumidor, são integrar-se às novas tecnologias e às novas mídias, aproveitar os hábitos de consumo relacionados à globalização, e usar o seu poder e influência em prol do

meio social em que se está inserido.” (Freitas & Ruão, 2011). Isto é, as marcas que se tornem aliadas da sociedade terão mais hipóteses de conseguir um futuro mais promissor.

A comunicação é crucial para uma marca obter sucesso no mercado, pois uma marca direccionada para a comunicação consegue atingir mais facilmente os objectivos pretendidos de uma forma competitiva sustentável. A comunicação além de impulsionar a marca, cria alicerces que a tornam sustentável ao longo do tempo, permanecendo forte e rentável no mercado (Monteiro, 2013).

### 2.1.3.2. MARKETING

O conceito de marketing pode ser definido como um processo de criação de valor e satisfação para o consumidor, identificando e satisfazendo necessidades e desejos, estimulando a procura e compra de bens e/ou serviços (Lourenço, 2012). O marketing actua na gestão das relações entre as empresas e o mercado, de modo a atingir objectivos estratégicos da marca e dar resposta a esse mesmo mercado (Pires, 1991).

Segundo Kotler (1985), o marketing é a actividade humana orientada para responder a necessidades e desejos, por meio de processos de troca, trabalhando com mercados, que por sua vez, realizam trocas com potencial, para satisfazer as necessidades dos consumidores.

O marketing envolve praticamente todas as áreas funcionais da empresa e recorre a múltiplas técnicas de pesquisa como os estudos de mercado, a publicidade, as relações públicas, a cobertura de imprensa e as embalagens, entre outros (Patten, 1987).

Vários autores defendem que o marketing surge como uma filosofia de gestão ou estado de espírito, que exige o envolvimento de todos os intervenientes das empresas (executivos e colaboradores), orientando o funcionamento das mesmas para a satisfação das necessidades dos consumidores (Leães, 2008).

Também são consideradas acções de marketing todas as actividades comerciais que pretendem: identificar as necessidades dos consumidores (existentes ou potenciais); determinar a melhor estratégia do produto; garantir uma distribuição eficaz dos produtos; e informar os consumidores da existência de um produto, persuadindo-os a adquiri-lo (S. Guptara, 1990).

Um dos principais papéis do marketing é influenciar positivamente o comportamento de compra do consumidor face a uma proposta de valor apresentada no mercado, tornando esta uma preferência do público. Para isso é fundamental desenvolver estudos acerca dos desejos do consumidor e daquilo que este considera como proposta de valor (Lourenço, 2012).

Assim, o marketing deve ser orientado “para o cliente tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente como solução para satisfazer os objectivos da organização” (Kotler, 1985). Segundo Silva & Abreu (2012) “o marketing é o elo entre o produto e o consumidor, onde usa a criatividade através das diversas formas de comunicação para atrair consumidores”.

O planeamento das acções de marketing é realizado, como já anteriormente referido, consoante as necessidades e desejos do consumidor, com o objectivo não só de gerar lucro no presente e no futuro para a empresa, mas também de assegurar a solidez e sustentabilidade da mesma (S. Gupta, 1990). O composto de marketing adequado para a empresa é definido conforme as necessidades e desejos do seu público-alvo, sendo fundamental o seu completo conhecimento (Leães, 2008). É imprescindível “compreender os consumidores, as suas necessidades e desejos e como eles respondem e irão responder aos vários esforços do marketing” (Monteiro, 2013) para que seja alcançado o sucesso.

Assim sendo, é possível verificar que as empresas que colocam em prática os princípios, métodos e técnicas do marketing conseguem, genericamente, melhores resultados e resistem com mais flexibilidade às alterações do contexto socioeconómico e do mercado (Roxo, 2000).

O Composto de Marketing Mix é uma ferramenta essencial para a estratégia de marketing e consiste num conjunto de variáveis controláveis pela empresa que influenciam o comportamento de consumo do consumidor face ao mercado, permitindo à empresa incitar a procura dos seus produtos, com o objectivo de alcançar o nível de vendas pretendido (Borden, 1964).

Segundo o autor, o Marketing Mix baseia-se em quatro variáveis fundamentais para a estratégia de marketing, do ponto de vista da empresa, os 4 P's (Borden, 1964):

- Produto (*Product*) – características físicas do bem/serviço
- Preço (*Price*) – relação entre preço e objectivo pretendido; elemento que produz a receita
- Distribuição (*Placement*) – logística que garante a entrega do produto ao consumidor final

- Promoção (*Promotion*) – acções que comunicam os pontos fortes do produto, incitando a sua compra

Contudo, com o passar do tempo foi-se percebendo a importância de outras variáveis que também se tornam fundamentais no processo, passando então a ser 7 P's (Booms & Bitner, 1981):

- Pessoas (*People*) – funcionários que contactam com o cliente
- Processos (*Processes*) – objectivos a alcançar e eventos a organizar em torno do bem/serviço
- Evidências Físicas (*Physical Evidences*) – ambiente onde é produzido e onde a empresa contacta com o cliente

Por outro lado, na perspectiva do consumidor, Kotler (2017) destaca outras quatro variáveis essenciais do Marketing Mix direccionado para o cliente, os 4 C's:

- Cliente (*Client*) – quem decide comprar, por espontânea vontade
- Custo (*Cost*) – inclui o preço do produto e outros factores como o tempo que o cliente demora a chegar ao ponto de venda
- Conveniência (*Convenience*) – tempo e esforço utilizado pelo consumidor para adquirir o produto
- Comunicação (*Communication*) – orientada para o cliente com o intuito de vender o produto

Assim, cada empresa deve elaborar o seu plano de marketing analisando cada uma destas variáveis, tendo em conta que dependendo do bem ou serviço que comercializa deverá valorizar mais umas variáveis do que outras, conforme considere mais pertinente.

#### 2.1.4. PLANO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO DE UMA MARCA

O princípio de qualquer acção de comunicação de uma marca deve ter como base objectivos definidos pela marca ou empresa, sustentados por uma estratégia ou plano que os permita alcançar.

O plano de marketing é um guia de acção que possibilita um acompanhamento constante da evolução da empresa/marca no mercado, bem como da situação concorrencial da mesma. Este proporciona o controlo da eficácia das acções tomadas pela marca, facultando elementos reais

para se conseguir estabelecer relações de causa-efeito entre as opções das políticas do marketing-mix e os resultados obtidos para a empresa (Pires, 1991). Gupta (1990) acrescenta a esta definição que um plano de marketing é tanto mais real quanto a sua ligação à história e passado da empresa.

Actualmente, no estágio em que se encontra o mercado da moda, é imprescindível definir as melhores estratégias que conduzem ao sucesso da marca, bem como os objectivos a atingir para esse mesmo fim. Uma boa estratégia de marketing e comunicação é a chave para o sucesso do plano estratégico, conseguindo-se assim aproveitar os pontos fortes da marca que, numa situação em que estes são um factor crítico de sucesso, se tornam vantagens competitivas (Roxo, 2000). Roxo (2000) defende ainda que qualquer acção de promoção da marca exige uma profunda análise do mercado, mesmo antes de ser aplicada qualquer estratégia ou plano.

No desenvolvimento de um plano de comunicação e marketing é essencial ter em atenção determinados aspectos e saber exactamente onde e como a marca se pretende posicionar no mercado. Segundo Roxo (2000) é necessário:

- Realizar uma análise SWOT (identificar oportunidades e ameaças do mercado; determinar os pontos fortes e fracos da empresa/marca);
- Definir como actuar face à concorrência;
- Estipular objectivos a atingir durante o período exercício para que a análise é realizada e traduzi-los em acções a desenvolver;
- Avaliar o impacto económico;
- Definir os objectivos específicos de cada acção e os respectivos critérios de avaliação dos resultados;
- Definir o “estilo” da empresa/marca.

Ao mesmo tempo, como recorda Tavares (2013), é importante também ter um conhecimento aprofundado sobre:

- Produtos e serviços – a oferta presente ao mercado;
- Clientes – actuais e potenciais;
- Concorrência – preços e actividade;
- Distribuição

- Área.

Nunes (1988) defende que, mais importante do que o plano em si, é a actividade envolvida no seu planeamento, e que, por isso, esta deve estar condicionada a determinados parâmetros:

- Contar com a participação de todos os elementos da equipa de forma activa e ser bem discutido;
- Ter um fluxo de planeamento coordenado e coerente;
- Ser flexível, simples, claro e sintético.

Todas estas etapas devem ser analisadas e aplicadas à marca de forma personalizada, respeitando a individualidade e características desta. Isto é, o processo de desenvolvimento dos planos difere de marca para marca, pois estas são todas distintas umas das outras, não podendo haver apenas um conjunto de processos definido para todas. Cada marca deve adoptar estratégias de comunicação e marketing diferenciadas e utilizar meios cada vez mais diversificados (S. Guptara, 1990).

Outro autor estipula a estrutura de um plano de marketing da seguinte forma (Pires, 1991):

- Definição do negócio;
- Posicionamento;
- Pressupostos;
- Objectivos;
- Programas de acções, orçamentos e calendarização;
- Resumo financeiro;
- Sistemas de controlo, motivação e responsabilização.

A interligação dos diferentes processos de criação, produção, distribuição, comunicação, promoção, comercialização, planificação e controlo da empresa é fundamental para o desenvolvimento de um plano de marketing. Além disso, um sector tão dinâmico e diversificado como o da moda deve utilizar sempre ferramentas e estratégias adaptadas a cada mercado específico (Lourenço, 2012).

Estas informações devem ser proveitosas para a marca, no sentido de alcançar vantagens competitivas no mercado, diferenciando-se de outras marcas com o mesmo tipo de produto. É

importante também que as estratégias que constituem o plano interajam activamente com o consumidor, para que este se identifique com a marca, de forma única e consequente. De salientar ainda que sendo o mercado da moda um mercado que se transforma muito rapidamente é fundamental que o plano, para além de dinâmico, se mantenha em constante reestruturação.

## 2.2. ESTADO DA ARTE

Nesta secção pretende-se apresentar o que já foi estudado acerca do tema proposto, o estudo da comunicação das marcas de calçado portuguesas, onde se pretende fazer uma análise crítica das estratégias utilizadas e propor um plano de melhoria que maximize o impacto da comunicação, verificou-se que não há estudos deste tema em particular. Contudo, partiu-se para uma pesquisa em temas paralelos, que de certa forma se relacionam com este, seja uma questão mais geral ou um estudo de caso específico.

A questão que está na base do presente projecto prende-se com a comunicação. Esta é essencial para o Homem pois assegura a eficácia na transmissão de conhecimentos e experiências o que a torna uma ferramenta socioeconómica imprescindível (Monteiro, 2013). Neste sentido, a comunicação é fundamental para as marcas em geral e para as marcas de moda em particular. Uma marca é descrita como um símbolo, nome, referência ou identidade de um produto para o consumidor (Urdan & Urdan, 2006) e insere-se num mercado competitivo com elevada concorrência ao nível da qualidade e *design* dos produtos, estando sempre presente o risco de perder clientes para uma organização concorrente (Alvarez, et al., 2013). O negócio de moda, sendo considerado um fenómeno sociocultural, nas últimas duas décadas foi pautado pelas características da sociedade de “hiperconsumo” (Lipovetsky, 2010), que exacerbaram as pressões concorrenciais da sociedade consumista. De acordo com a conjuntura, onde a efemeridade e o desejo de mudança desenfreado são os pontos-chave, as marcas de moda precisam de encontrar novas formas de comunicar e transmitir emoções (Mazzotti & Broega, 2012). A moda é considerada um negócio de comunicação, que através de produtos e imagens de um estilo de vida, revela gostos, posições, ideias, culturas, identidades e valores, influenciando determinadas condutas (Gomes, 2010).

Como referido anteriormente, dentro da comunicação da marca destaca-se o *branding*, cujo objectivo é influenciar a imagem mental do consumidor em relação à marca, utilizando a emoção como factor de decisão na escolha do mesmo. No entanto, estas estratégias não podem ser estáticas, devem seguir um desenvolvimento constante para não perder o efeito, sendo a comunicação trabalhada de forma a manter o cliente leal à marca. Esta tarefa está cada vez mais dificultada devido a todos os avanços tecnológicos nos meios de comunicação, que permitem um contacto permanente entre os consumidores e as marcas, ficando aqueles cada vez mais próximos, mas também mais divididos entre as ofertas disponíveis no mercado (Monteiro, 2013). O grande desafio prende-se com a utilização das questões imateriais, tais como tendências de consumo e comportamento do consumidor, como ferramentas do processo comunicativo e de imagem da marca, baseando-se no que a marca pretende comunicar e para quem se dirige. É importante projectar exactamente a imagem que se pretende, quer em relação à empresa, quer ao consumidor, pois esta deve satisfazer as suas expectativas (Mazzotti & Broega, 2012).

Dentro dos vários tipos de *branding* existentes (nomeadamente, *branding* digital, emocional, pessoal), Pimenta (2012) estuda o modelo de *branding* que se foca nas vantagens da cultura para a comunicação, o *branding* cultural, que, através da observação, empatia, entrevista etnográfica, brainstorming, entre outras ferramentas utilizadas, compila um conhecimento cultural acerca do ambiente circundante da marca e do consumidor. O *branding* cultural actua na atmosfera das lojas, sendo estas o principal meio de comunicação das marcas; na publicidade cujo objectivo é que o consumidor seja defensor da marca; na comunicação nas redes sociais que deve ser forte e incidir sobre o estilo de vida representado pela marca, conseguindo partilhas entre os consumidores-alvo e contribuindo para a formação de comunidades defensoras e co-criadoras da marca; e nas relações públicas, que defendem a reputação da marca, criando ligações com consumidores e colaboradores do meio, promovendo a notoriedade da mesma nos media. Esta comunicação deverá envolver todos os elementos da marca, conferindo-lhes o mesmo peso na estratégia de comunicação e, sobretudo, um carácter holístico (Pimenta, 2012).

Actualmente, as marcas de moda portuguesas apresentam um défice bastante significativo de comunicação com os consumidores portugueses, o que leva a que estes as desconheçam na sua maioria (Pimenta, 2012).

A recente marca portuguesa de calçado NOBRAND foi alvo de estudo por Inês Oliveira (2014), cujo foco era avaliar a importância da comunicação na criação de uma marca de moda. O estudo demonstrou que o sucesso da marca dependia desta ser comunicativa, atractiva para o seu público-alvo e acompanhar em permanência as tendências do mercado.

Monteiro (2013) explora as características do *storytelling* das marcas de moda que conseguem desenvolver e comunicar a sua identidade e, com isso, acrescentar valor aos seus produtos. Este autor, que entende o *storytelling* como uma estratégia de comunicação que recorre ao conto de histórias, investiga como é que esta pode ser utilizada e como é que o público reage à marca e é estimulado em relação a outras marcas com a mesma estratégia.

Esta abordagem vai ao encontro da perspectiva de Olins (2003), que defende ser necessário que as marcas estejam localizadas na mente dos seus consumidores alvo para que existam, e para isso é preciso que elas comuniquem com ele, através de mensagens com impacto e carregadas de valor emocional.

O estudo de Monteiro (2013) conclui que a estratégia de *storytelling* pode ser uma vantagem competitiva para as marcas, uma vez que adequa a sua mensagem ao seu objectivo, podendo ser determinante no seu sucesso, quer interna como externamente. O impacto desta estratégia está dependente da combinação de vários meios de aplicação da mensagem e a ligação de vários componentes que estimulam o significado e a experiência, assim como a imagem da marca.

O elevado número de produtos, os lançamentos de novas colecções de produtos a cada seis meses e a variedade de temas trabalhados em cada estação são factores que podem entrar em conflito com a conservação da identidade da marca, e portanto, a sua comunicação. Posto isto, é de extrema relevância que os princípios e valores da marca se mantenham, estando sempre coerentes com a sua identidade e que os temas das colecções sirvam sempre para reforçar a mesma (Mazzotti & Broega, 2012).

A publicidade é uma vertente da comunicação de moda, e é a mais utilizada para atrair e conquistar o consumidor (Alvarez, et al., 2013). Estes autores analisam a percepção dos consumidores em relação aos factores que compõem a publicidade impressa, no ramo do vestuário, e concluem que estes revelam maior atracção pelas que representam valores, comportamentos e experiências, em detrimento das que apenas apresentam o produto. Assim,

apesar da importância da exposição do produto, os factores com mais destaque são a criatividade, o carácter inusitado e o humor das publicações. Na dissertação *O Marketing da Aparência*, (Gomes, 2010), salienta-se o facto das peças de vestuário serem o mote para o estado de espírito da pessoa (exemplo do luto), o “*status*” social (exemplo do luxo), as crenças (exemplo dos góticos) e os gostos (cores, imagens, etc.). Este trabalho dá ênfase às imagens do editorial e da capa, uma vez que são o rosto e o conteúdo da revista, com especial atenção à sua construção gráfica, a disposição dos elementos na página, fazendo uma análise da publicidade e do marketing de moda na perspectiva comercial e social. Sedução, beleza e luxo são as palavras-chave que compõem a publicidade nas revistas de moda, e aliadas a estilo e ao vestuário representam o *lifestyle* desejado pelos consumidores.

António Rosa (2014) estuda a publicidade específica dos anos 60, defendendo que nessa década os padrões de concepção e produção dos anúncios sofreram alterações gráficas, à luz da libertação do desejo. Na década anterior, a publicidade era caracterizada pela demonstração objectiva da funcionalidade dos produtos e da sua superioridade perante produtos da concorrência. Contudo, nos anos 60 impõe-se o movimento “*creative revolution*” que se apresenta como uma crítica aos valores difundidos pela publicidade até então. Trata-se de uma estratégia inédita, que incentiva as pessoas a consumir pela crítica ao próprio consumo, como uma publicidade “anti-publicidade”. Aos poucos, esta nova publicidade produz anúncios que recusam e criticam o consumo de massas enquanto consumo conspícuo, consumo este de ostentação do indivíduo perante os outros. Esta publicidade é sempre *anti* alguma coisa, focando-se no conceito da *diferença* (Rosa, 2014).

A revista de moda possui um carácter educativo, no sentido em que instrui os leitores acerca do que “está na moda” e do que utilizar em cada ocasião. “*A revista funciona como um mediador do código da moda, esclarecendo o leitor e fornecendo competências para lidar com os objectos da moda*”, disseminando estilos e tendências de vestuário, que serão interpretados pelo público ao serem colocados num determinado “palco cultural” (Gomes, 2010).

Segundo Ávila (2013), no sector do calçado também se verifica um grande investimento em publicidade nas revistas de moda, pela forma como estas atingem eficazmente o público-alvo. Num artigo que procura relacionar e diferenciar a imagem publicitária das revistas *Elle* e *Máxima*, são identificados os principais elementos que compõem as imagens e as suas contribuições para a geração de sentido. Assim, conclui-se que em termos de tipo de imagem

mais recorrente e das suas características ambas as publicações pretendem expor de forma clara e objectiva o elemento principal do anúncio, seja este a modelo, o produto, ou ambos. Contudo, na revista *Elle* denota-se um destaque para a personagem representada pela modelo e respectivo *status*, devendo a consumidora aperceber-se de todo o conceito de moda que está por trás da marca e do produto em si, que perde destaque na composição da imagem. Por outro lado, a revista *Máxima* transporta a consumidora para a própria realidade quotidiana, destacando a funcionalidade do produto, descurando de qualquer insinuação sobre *status* ligado à marca, valorizando a usabilidade do produto e conseguindo assim maior credibilidade ao anunciante. Aqui torna-se evidente a importância do público-alvo no tipo de comunicação da marca, ou seja, se para um tipo de público importa destacar o *status* e o conceito de moda, para outro, mais pragmático, interessa mais a qualidade e funcionalidade do produto para o seu uso quotidiano. Assim, não nos é permitido estabelecer um padrão estanque sobre o que está certo e errado na comunicação de um produto de moda, sem ter o perfeito conhecimento do público que se pretende atingir.

A Associação Portuguesa das Indústrias de Calçado Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS) revela que o calçado português tem uma forte presença em quase todo o mundo, tendo como principais clientes Espanha, França e Alemanha. Esta presença deve-se em grande parte à integração do país na União Europeia e ao acesso facilitado aos mercados, verificado nos últimos quarenta anos. As empresas portuguesas actuam maioritariamente em regime de subcontratação, para empresas estrangeiras que pretendem deslocalizar a sua produção. As empresas de calçado portuguesas apresentam das maiores taxas de crescimento das exportações nacionais. Esta indústria inicialmente estava focalizada apenas no processo de fabrico dos produtos, mas actualmente é responsável por todo o desenvolvimento dos mesmos, em todas as suas fases, desde a concepção até à comercialização. Contudo, o consumidor final nem sempre tem a noção da participação da indústria portuguesa na cadeia de valor dos produtos, apesar das reconhecidas competências desta na área produtiva. A crise nos mercados internacionais e nos padrões de consumo são conhecidos desafios com os quais a indústria do calçado se depara (Marcos, 2010).

Todos os desenvolvimentos tecnológicos a que assistimos e a Era Digital em que vivemos actualmente fazem com que, na indústria da moda, o marketing digital, a comunicação digital e as redes sociais sejam elementos cada vez mais importantes para as marcas. Contudo, os

tradicionais catálogos impressos mantêm a sua relevância no processo de criação de valor e de imagem da marca, sendo persuasivos nas decisões de compra de muitos consumidores, pois estes permitem transmitir sensações e impressões impossíveis de reproduzir nos meios digitais. Estes devem conter as novas tendências e preferências do público a que se destinam (Teixeira, 2013).

Na tentativa de perceber o que atrai o público numa campanha publicitária foi feito um estudo por Paula Flôres (2013) onde se procurou perceber o impacto do *styling* nas campanhas publicitárias, a nível emocional e psicológico para o consumidor, a possibilidade de optimização do processo de produção de uma mesma campanha de moda e o poder da fotografia de moda para encantar o consumidor e induzi-lo a procurar determinado produto. Assim, quanto aos principais aspectos que mais chamam a atenção do público na fotografia de moda aponta-se a composição da imagem em si, que engloba a cor, a iluminação, o modelo e a produção. Em relação aos efeitos psicossociais provocados pela produção de moda, as respostas associam a campanha do produto e a emoção que pretende passar, a um estimulante desejo de compra, sendo os motivos de destaque as cores, o modelo, a maneira como se expõe as roupas e a combinação com os acessórios, ou seja, basicamente as emoções são todas despertadas pela forma como o *styling* se apresenta (Flôres, 2013).

A autora sugere ainda algumas indicações a seguir para otimizar a publicidade de moda numa empresa, salvaguardando que não existe uma receita que garanta o sucesso da marca, pois cada caso é independente e tem as suas particularidades. Contudo, existem pontos que devem ser comuns a qualquer caso, nomeadamente, a pesquisa sobre o público-alvo, que irá permitir um conhecimento das semelhanças e interesses do consumidor. Seguidamente surge a pesquisa do conceito que se quer transmitir, e no qual a iluminação, as cores e o cenário são elementos de construção da mensagem. O mais importante será contar o foco no *storytelling* (Flôres, 2013).

*“A princípio a produção de moda já tem o efeito de transmitir o belo, mas ultimamente procura mais do que apenas isso, procura mostrar outras reacções e emoções para melhor captar a atenção do público. A fotografia de moda, quase sempre aliada a publicidade, junto à psicologia, vem mudando como o mundo da moda é visto”* (Flôres, 2013).

Nos últimos oitenta anos verificam-se grandes modificações estéticas na fotografia, que reflectem as mudanças tecnológicas e culturais da sociedade. No caso da Vogue UK, por exemplo, as primeiras edições a apresentarem capas fotograficamente ilustradas possuem um grande desprendimento formal, ou seja, possuíam uma liberdade criativa que permitia aos fotógrafos conseguir resultados estéticos muito interessantes. Contudo, verifica-se uma padronização visual exagerada que foi guiando as capas da revista ao longo dos anos. A fotografia e a moda apresentam uma diversidade infinita de possibilidades que são ignoradas em detrimento de uma padronização visual, caracterizando isso como algo frustrante (Mager, 2013).

A fotografia de moda em si também é alvo de estudo, nomeadamente o trabalho fotográfico de Tim Walker, que é conhecido pelo seu carácter surrealista. O fotógrafo, mais do que vender um produto de moda, consegue evocar um clima e atmosfera repletos de narratividade e a construção de conceitos com passagens pictóricas que o assemelham a uma pesquisa de arte pura, tais como as experimentadas nos primórdios do surrealismo. Tal como no surrealismo, a construção da narratividade e plástica das imagens é obtida através da subversão do mundo real, de libertação do espírito, com a ajuda de cenários absurdos, incoerências lógicas do real, criação de outras realidades e a alusão ao folclore, feitiçaria e magia (Pereira, 2014).

A conhecida marca de moda Burberry foi alvo de um estudo de caso por Moore e Birtwistle (2004), mais propriamente o seu modelo de negócio, que sofreu alterações ao longo dos seus anos de existência. A gestão de uma marca de moda e a eficácia e adequação das decisões tomadas são parte determinante do seu sucesso, existindo nomeadamente vários exemplos de marcas que prosperam ou desaparecem devido aos modelos de negócio implantados pela sua administração para alcançar os seus objectivos estratégicos. A reconhecida marca de luxo italiana Gucci, que era a marca de *status* escolhida pelas estrelas de cinema, uma marca exclusiva e aspiracional, é um dos exemplos em que a má escolha de uma estratégia de negócios (que privilegiou os acordos de licenciamento indiscriminados em detrimento do controlo da gestão acerca do desenvolvimento e distribuição dos produtos) prejudicou o seu sucesso, entrando em declínio com perdas significativas de lucratividade do negócio (Moore & Birtwistle, 2004).

O mesmo aconteceu com a marca de moda britânica Burberry, que rapidamente reformula o seu modelo de negócio, com uma nova estratégia que a reposicionou como uma marca distintiva de luxo, com uma clara estratégia de design, merchandising, marketing e distribuição, que iria

atrair novos clientes, mantendo os já clientes habituais (Burberry IPO Prospectus, 2002). O primeiro passo foi a actualização da imagem da marca, começando logo pela alteração do nome, que passa de “*Burberry’s*” para apenas “*Burberry*”, acompanhada de um novo logótipo e um novo “*packaging*”. Seguidamente, foi lançada uma nova estratégia de publicidade, onde, através da utilização de ícones da moda como Kate Moss e fotógrafos reconhecidos, se procurava mudar a percepção do consumidor acerca da marca, mas mantendo os temas britânicos típicos no conteúdo dos anúncios. A abertura de uma *flagship store* numa das ruas mais emblemáticas da moda de Londres, New Bond Street, junto das marcas líderes de mercado da moda de luxo como Versace, YSL, Prada, Chanel, foi também uma estratégia importante para atrair a atenção da imprensa internacional da moda, impulsionando a marca para a ribalta, com uma maior cobertura editorial e outros *media* (Moore & Birtwistle, 2004).

O modelo comercial da Burberry divide-se em quatro dimensões que se inter-relacionam, (1) Produtos; (2) Produção e Sourcing; (3) Canais de Distribuição; (4) Marketing e Comunicação. Neste estudo apenas importa focar as últimas duas dimensões que estão relacionadas com a comunicação/reconhecimento da marca. A rede de canais de distribuição da Burberry assume vários formatos, entre eles os *showrooms* e agentes que trabalham com os clientes retalhistas de forma a seleccionar produtos e volumes apropriados para potenciar a venda de produtos ao preço total. A empresa colabora ainda com os principais revendedores, de forma a garantir uma comercialização visual consistente e apresentação da marca adequada. A marca desenvolveu ainda um formato de *shop-in-shop* inspirado no design emblemático de Bond Street, que foi implementado em todas as lojas de departamento (Moore & Birtwistle, 2004). Relativamente ao marketing e comunicação da marca, a Burberry concede uma clara importância no desenvolvimento de uma imagem e estilo de vida, capaz de gerar interesse e desejo por parte dos consumidores (Burberry IPO Prospectus, 2002). Para isso, e para criar e manter uma identidade de marca coerente, todas as actividades de marketing da Burberry são gerenciadas a partir da sede em Londres. Posto isto, existem três linhas principais no modelo de comunicação da marca: Publicidade – lançada em duas ocasiões para coincidir com a chegada das colecções sazonais às lojas, sendo o foco das campanhas as principais publicações de moda e estilo de vida, baseando-se na herança da marca e apresentando uma imagem global da mesma e dos produtos; Desfiles de Moda – com o principal intuito de demarcar o *status* de luxo da marca, reforçando a credibilidade da marca e a sua cobertura pela imprensa internacional, são realizados duas vezes por ano em Milão (centro global da moda de luxo) e a cada temporada a

linha Burberry London é exibida na London Fashion Week; Posicionamento Editorial – estratégia de colocação frequente dos produtos da marca nas principais publicações de moda, negócios, comércio e jornal, maximizando a cobertura editorial mundial da marca, reforçando a sua consistência e o seu posicionamento de luxo (Moore & Birtwistle, 2004).

Assim, a Burberry destaca três aspectos fundamentais nas comunicações de marketing: a importância da publicidade na criação de uma imagem de marca de luxo e a sua associação a um estilo de vida, a relevância dos desfiles de moda e eventos associados para conquistar a cobertura dos *media* internacional e por fim, defende que uma estratégia proactiva de gestão dos *media* é fundamental para adquirir uma cobertura editorial adequada e desenvolver um perfil credível da marca internacional e permanente. Além disso, o modelo de negócio Burberry refere cinco factores chave fundamentais para o sucesso de uma marca internacional de moda de luxo, sendo eles: uma clara definição do posicionamento da marca, que transmite um conjunto de valores atractivos e ligações a um estilo de vida; uma cobertura máxima do mercado através de uma estratégia de distribuição coordenada de complementaridade entre as cadeias de retalho e de atacado; uma forte identidade da marca que fornece oportunidades de extensão em áreas de produtos adjacentes, através de capacidades internas ou acordos de licenciamento; uma abordagem flexível para a gestão de mercados estrangeiros importantes, gerando oportunidades como a delegação de actividades de marketing por meio de acordos de licenciamento; e por último, a importância da gestão das relações com os *media* para a criação e manutenção de uma imagem credível de marca de moda de luxo (Moore & Birtwistle, 2004).

O mesmo autor, Christopher Moore, juntamente com John Fernie, Alexander Lawrie e Alan Hallsworth, publicou outro artigo que refere a importância da localização dos pontos de venda para a internacionalização das marcas de moda de luxo. O primeiro passo foi definir o termo “designer de moda internacional”, concluindo-se que deve cumprir os seguintes requisitos: participação no British Fashion Council; ter um perfil internacional, aparecendo nos desfiles das principais capitais da moda; estar estabelecido no negócio do design de moda por no mínimo dois anos; comercializar mercadoria da sua marca própria; produzir mercadoria para venda em dois ou mais países. Este estudo verifica que a estratégia de investimento de entrada no mercado dos designers norte-americanos é distinta da dos europeus, sendo que os americanos dão preferência ao franchising e os europeus (maioritariamente) escolhem o investimento directo, mostrando um maior desejo de controlo da operação internacional (Fernie, et al., 1997).

Relativamente ao local, sendo esse o foco da pesquisa dos autores, Fernie et al. conclui que Londres fora considerado um dos centros da moda desde 1985, reflectindo a atractividade da cidade para os turistas internacionais, assim como o crescimento económico da mesma. As casas de moda do Reino Unido competem assim com as grandes marcas internacionais europeias e americanas, que, por diversos meios de negócio, conseguem localizar-se nas melhores zonas de Londres. Versace, Armani e Kenzo são exemplos de marcas de elite, cuja exclusividade é a essência do negócio, em detrimento da qualidade ou natureza do próprio produto. Diluindo-se essa exclusividade, a marca deixa de ter interesse para o consumidor de elite, tal como aconteceu com Pierre Cardin, quando começou a produzir uma grande variedade de produtos acessíveis a “qualquer tipo de consumidor”. Desta forma, pode-se afirmar que é tão importante quem compra uma marca de luxo, como a localização dos seus pontos de venda, sendo que a imagem associada a determinado local tem consequências sobre a marca. Mesmo dentro de Londres é possível distinguir os locais “primários” e “secundários” para as lojas de moda, sendo os primeiros dominados pelas fortes marcas internacionais e ficando os últimos para as marcas locais, reflectindo, claramente, um maior poder de investimento por parte das grandes marcas internacionais (Fernie, et al., 1997).

O investimento das marcas de moda concentrou-se apenas em duas ruas, Bond Street e Sloane Street, reforçando mais uma vez a tendência das empresas da mesma área se agruparem, tal como acontecia no passado, em que em Bond Street se localizavam os joalheiros, em Saville Row os alfaiates e Lombard Street as dependências bancárias, representado já o padrão de localização clássico, repetido agora pelas marcas de moda. Isto ocorre porque, como sugerem os autores, a actividade de investimento dá-se em duas áreas de prestígio de Londres, sendo esta a palavra-chave – prestígio – e os retalhistas procuram a marca da localização. Uma morada de Bond Street pressupõe um *cachet* bem diferente das ruas paralelas. Nesta perspectiva, isto representa um desafio para os responsáveis pelo desenvolvimento e promoção dos centros urbanos (Fernie, et al., 1997).

Sobre a importância do nome da marca para a obtenção de diferenciação dos produtos Belén del Rio, Rodolfo Vázquez e Víctor Iglesias elaboraram um estudo em 2001, que se foca no património da marca, tema este de elevado interesse tanto para os profissionais do marketing como para os estudantes desta mesma área. Segundo Chay (1991) que cita o *Marketing Science Institute* (1988), o património da marca consiste no conjunto de associações e

comportamentos do consumidor da mesma, membros de canais e da empresa-mãe que contribuem para o aumento do volume e das margens de lucro da mesma, superior àquelas que a empresa conseguiria sem a marca e que lhe concede uma vantagem forte, sustentável e diferenciadora em relação aos seus concorrentes. Ou seja, por outras palavras, o valor de um produto para o consumidor, para o comércio e para a empresa é, sem dúvida, bem mais elevado quando o mesmo está associado ou identificado ao longo do tempo com o nome da marca (Belén del Rio, et al., 2001).

Tal como afirmam Teresa Ruão e Mino Farhangmer, no seu estudo sobre a imagem da marca, é de conhecimento geral que as marcas representam uma parte de enorme relevância no negócio de qualquer empresa, sendo esta o que distingue os produtos, numa era em que, com os avanços tecnológicos, os padrões de oferta de qualidade se elevaram, tornando-se estes muito semelhantes no ponto de vista dos consumidores (Ruão & Farhangmer, 2000).

*“Passamos de um mercado de produtos para um mercado de marcas”* (Ruão & Farhangmer, 2000)

O consumidor final de uma marca é sempre o elemento mais importante para se perceber o valor da mesma, quanto melhor for a perspectiva deste sobre a marca, mais ainda do que a do próprio produto, maior a sua consciência e lealdade perante a mesma, contribuindo para maiores margens, participação no mercado, uma atitude mais estática do consumidor em relação ao aumento dos preços, menor vulnerabilidade face à concorrência, maior eficácia nas acções de marketing, oportunidades de extensão da marca, entre outras vantagens competitivas (Belén del Rio, et al., 2001).

O marketing tem como um dos principais objectivos colocar os produtos oferecidos numa determinada categoria diferenciadora. Assim, os autores consideram duas dimensões na avaliação dos produtos identificados com uma marca por parte dos consumidores: a avaliação relacionada com os atributos do produto (tangíveis) e outra relacionada com o nome da marca (intangíveis). Segundo a teoria da *gestalt*, os consumidores têm tendência a apreciar os produtos de uma forma generalizada, associando à marca todos os atributos e satisfações experienciadas pela compra e uso do produto (Murphy, 1990 e Ambler, 1996, citados por Belén del Rio, et al., 2001). Assim, as marcas detêm uma componente funcional/utilitária, que descreve a avaliação da marca de forma racional e prática, em relação às capacidades de desempenho do produto, a

eficácia do seu uso, rentabilidade, disponibilidade e fiabilidade da marca; e uma componente simbólica/expressiva, em que, num nível mais emocional, o consumidor utiliza critérios pessoais e subjectivos tais como gosto, orgulho ou status para avaliar a marca (Belén del Rio, et al., 2001).

No conceito de “valor da marca” está inserida a “imagem da marca”, que se refere ao conjunto de atributos e associações que o consumidor relaciona com o nome da marca, e que influenciam a sua preferência por determinados produtos ou serviços. Posto isto, as associações mentais do consumidor aliadas às acções de marketing protagonizadas pela marca resultarão numa imagem da marca, que irá gerar o conhecimento da mesma e por consequência influenciar o valor da marca (Ruão & Farhangmer, 2000).

Resumindo, os autores acreditam que os benefícios funcionais da marca são oferecidos pelos atributos do produto, ao passo que as associações ao nome da marca são responsáveis pela criação de valor simbólico, apesar de outros autores, citados no artigo, defenderem que tanto o produto como o nome da marca são capazes de contribuir com os dois tipos de vantagens. Contudo, apenas se pode afirmar que a diferenciação se torna uma vantagem comparativa eficiente quando as diferenças na percepção do produto estão associadas a diferentes avaliações dos atributos da marca (garantia, identificação social, identificação pessoal). Nesse sentido, as marcas com maior valor relativamente aos atributos da marca são as mesmas em relação aos atributos do produto (Belén del Rio, et al., 2001).



### 3. TRABALHO REALIZADO – ESTUDO DE CASO

Para a realização do trabalho foi feito um levantamento de algumas empresas/marcas de calçado portuguesas com maior cotação no mercado e posteriormente uma recolha de dados relativamente às mesmas, sobre o seu contexto, funcionamento, características e acções de comunicação para serem analisados e comparados.

A selecção foi feita tendo em conta parâmetros como o capital da empresa, o reconhecimento no mercado e a informação disponível sobre a marca.

#### 3.1. RECOLHA DE DADOS DAS MARCAS

Como já corroborado acima por vários autores, há determinados aspectos cujo seu conhecimento é fundamental e que são determinantes para o sucesso de uma marca. Segundo Fernie et al. (1997), uma marca deve diferenciar a sua oferta através, por exemplo, da exclusividade, do preço, do serviço, da localização e da imagem e identidade da marca. Keller (2003) acrescenta também a importância do conhecimento do mercado onde a marca se pretende posicionar, do público-alvo a que se destina, da concorrência e a criação de um conceito forte e diferenciador, bem como que o produto deve ser automaticamente identificado pelo logótipo da marca. Estes e outros elementos considerados pertinentes foram utilizados para esta etapa de recolha de dados.

Salienta-se que todos os dados obtidos foram coligidos através da análise dos *websites* e outras páginas da Internet das marcas/empresas, mediante informação disponível.

##### 3.1.1. CONTEXTO DA MARCA

No contexto da marca pretende-se fazer uma breve introdução das marcas/empresas em estudo, conhecendo um pouco da história da marca, o conceito que a distingue das suas semelhantes e a sua dimensão no que respeita ao volume e vendas.

❖ Empresa A – ABREU & ABREU, LDA / GOLDMUD

Fundada em 1995 – como resultado da paixão de um negócio de família – a marca combina “savoir faire”, tecnologias de ponta e design de conforto. Ser Goldmud é ser um Eu mais decidido, determinado e centrado em si mesmo. Não se trata de ser egoísta, antes ser alguém mais certo daquilo que valoriza, que gosta de ser reconhecido como exemplo a seguir mas que não faz disso um objetivo de vida. Este é também o conceito assumido pelo calçado. Linhas mais simples e minimais que mostram claramente o que somos. Não precisamos de excessos para mostrar a nossa atitude, a qual se reflete no detalhe, num estilo mais intemporal, aliado ao egoísmo no que respeito ao conforto e bem estar.

A Abreu & Abreu representada por Miguel Abreu, da quarta geração de uma família ligada ao calçado, lançou a marca própria “Goldmud” em 2006 para aumentar o valor acrescentado do negócio. Emprega 140 pessoas e vende 600 mil pares de sapatos por ano, 85% dos quais no estrangeiro.

❖ Empresa B – ALBERTO SOUSA, LDA / EUREKA / PHILIPPE SOUSA

Alberto Sousa, Lda fundada em 1986, é uma das maiores empresas produtoras e, simultaneamente, uma referência no sector do calçado casual e formal de alta qualidade para homem e senhora, no panorama do calçado português. Em 2009, movida pela paixão do mundo dos sapatos, e já com a participação de Filipe Sousa, da nova geração, a empresa lança a rede de lojas Eureka Shoes, em Portugal, personificando uma forma de estar única no mundo do calçado que envolve a criação, a produção, o ponto de venda e o serviço. Um conceito forte e unificador que os guia e distingue.

Eureka Concept Collection (coleções exclusivas e limitadas), Mr. Sousa (para os homens sofisticados que não abdicam de conforto e qualidade) e Miss Julia (para as mulheres que não descuram os detalhes no dia-a-dia) são as marcas próprias mais recentes da Eureka Shoes. As coleções assinadas por designers – as COxLABS, completam as marcas próprias da EUREKA SHOES mostrando o que de melhor se faz em Portugal, em termos de design de moda.

A partir de Caldas de Vizela, fornece clientes como a “Lacoste”, “Footprints” e “Zara”. Tem duas marcas próprias, “Philippe Sousa” e “Eureka”, que dá nome a uma rede de nove sapatarias em expansão no país. Tem 20 anos, 156 trabalhadores e vendas de 10 milhões de euros.

❖ Empresa C – CARITÉ CALÇADOS, LDA / TEN TOES / STILETTO

A história da empresa inicial começa há 24 anos, numa pequena unidade que fornecia serviços de costura às maiores fábricas de Felgueiras. Cresceu, começou a produzir produto próprio completo em subcontratação e ganhou clientes como a “Dankso Inc.”, “Airbornee Footwear” e “Pentland”. Lançou as marcas próprias “Ten Toes” e “Stiletto”. Tem 174 trabalhadores e vendas no valor de 10 milhões de euros anuais.

A Carité – designação inspirada no nome das filhas Carina e Teresa - é um grupo com quatro fábricas que emprega quase 300 pessoas. Com uma produção de 2500 pares de sapatos por dia, fornece a Guess, Gianfranco Ferré, Paul Smith e Just Cavalli e as suas próprias marcas: Stiletto, J. Reinaldo e Ten Toes. Em 2016 faturou 22 milhões, dos quais 99% são exportação. É das poucas que assume as marcas de prestígio que fornece.

❖ Empresa D – CODIZO-EMP DE CALÇADO DA LONGRA, S.A. / DKODE

A empresa produtora do grupo “Sozé”, de Felgueiras, tem 34 anos e, desde 2002, está a investir na marca própria “Dkode”, que já vale 60% das vendas e tem oitocentos clientes no mundo. Em 2009 fabricou 300 mil pares de sapatos, 95% dos quais para exportação, e facturou 12 milhões de euros. Emprega 130 pessoas e subcontrata em Marrocos

❖ Empresa E – KYAIA – FORTUNATO FREDERICO & CA, LDA / FLY LONDON / FOREVA

Em Setembro do ano 2017, o grupo “Kyaia”, de Guimarães, abriu a quinta fábrica, em Paredes de Coura, mas também tem parcerias no estrangeiro, como no Paquistão, onde produz gáspeas. Com 600 trabalhadores e vendas no valor de 50 milhões de euros, exporta 95% da produção. A marca “Fly London” representa 40% das vendas, das quais 30% se destinam ao mercado britânico, e tem clientes como a actriz Sarah Jessica Parker e os músicos da consagrada banda

Rolling Stones. A empresa tem uma rede de noventa sapatarias das marcas “Sapatália” e “Foreva”.

A Kyaia só produz para uma marca além das suas, a Camel, e em resultado de uma “relação de amizade e fidelidade com mais de 25 anos”. As vendas para a Camel, contudo, "representam relativamente pouco, 6% a 7% no universo total", como afirma Fortunato Frederico.

❖ Empresa F – J. SAMPAIO & IRMÃO, LDA / EJECT

No final dos anos 90 a J. Sampaio & Irmão, Lda era uma fábrica comum, a trabalhar para grandes marcas, mas decidiu investir no design, tornar-se a primeira empresa portuguesa certificada em gestão de inovação e começar a registar patentes como a do tacão que não faz barulho. A marca própria “Eject” (2001) chega a 27 países, da Europa à Nova Zelândia, mas o investimento mais recente da empresa de Felgueiras é a “Prophecy” (2007), direccionada ao segmento alto. Tem 125 trabalhadores e vendas no valor de 10 milhões de euros anuais, 55% dos quais já assegurados pelas marcas próprias.

❖ Empresa G – JEFAR - INDUSTRIA DE CALÇADO, SA / PRATIK / IMAGINI / STAR UNITED / HUGO MANUEL

A empresa tem 330 trabalhadores em Felgueiras, 70 em Amarante (“Calrifar”) e 200 na Índia (“Indiport”), onde produz diariamente mil pares de sapatos. A marca própria, “Pratik”, nasceu com a empresa, em 1977, e representa 10% das vendas. O restante resulta de contratos com algumas das principais marcas mundiais. Exporta 97% da produção. As marcas próprias “Star United” e “Hugo Manuel” valem 30% das vendas da Felfi. Dividida entre Felgueiras (produção), São João da Madeira (desenvolvimento) e Guimarães (tratamento de imagem), tem parcerias no Leste para parte do fabrico, e vendas de 10,5 milhões de euros.

Dentro de quatro anos a marca tem como objectivo ter *flagship-stores* nas capitais dos países onde está presente.

❖ Empresa H – MÁRIO CUNHA & FILHOS, LDA / NOBRAND

O Grupo Pedreira foi fundado em 1935, em Felgueiras. A marca própria “Nobrand” (1988) representa 50% das vendas da empresa. Factura 13,3 milhões de euros anuais e emprega 108 pessoas. Entre os seus clientes conta com marcas como “Cavalli” e “US Pólo”. O mercado externo, sobretudo Japão e EUA, compram 98% da produção.

A gestão da Nobrand tem uma forte confiança nas suas estratégias de mercado que se apoiam numa forte diferenciação em relação aos concorrentes directos. Esta visão é partilhada por toda a equipa de gestão, desenvolvimento e marketing da empresa, o que parece construir a base do sucesso crescente da marca no mercado.

Ou podemos parafrasear o *slogan* da marca: "Nobrand abriu o caminho para você caminhar como ninguém". Nascida em 1988, a marca desmarcou-se pela escolha de um conceito de marca que a recusa (no brand/sem marca), pelo seu esforço permanente para assegurar a produção com as melhores tecnologias disponíveis e optar por um design vanguardista nos seus produtos, afastando-se, assim, do estilo tradicional do calçado português, um conceito que agora está a tornar-se internacional.

❖ Empresa I – TATUAGGI - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA / TATUAGGI

Sediada em São João da Madeira, a Tatuaggi emprega 96 pessoas e factura 10,6 milhões de euros anuais com os seus sapatos, vendidos apenas no mercado externo. A estratégia de marketing da marca levou à criação de uma fragrância com o mesmo nome para oferecer aos clientes.

Todos os produtos fabricados pela Tatuaggi respeitam um padrão de moda distintivo, desenvolvido ao longo de quinze anos de atividade. O espírito e o design da marca refletem o conceito próprio de uma larga variedade de consumidores, transmitindo uma imagem com que estes se identificam facilmente.

A empresa conta com mais duas unidades fabris, perfazendo 220 colaboradores no total das três fábricas que têm uma capacidade produtiva diária de aproximadamente 2000 pares. Metade desta capacidade é inteiramente dedicada a produtos com a marca Tatuaggi, ao passo que a outra metade é absorvida por coleções de marcas privadas de prestígio.

### 3.1.2. FUNCIONAMENTO

O estudo das empresas no que respeita ao funcionamento foca saber em que regime a marca produz os seus produtos, isto é, se é autónoma ou se depende de outras empresas. Aqui são considerados três parâmetros de funcionamento: se a marca produz sem recurso a terceiros, se produz para outras marcas e se subcontrata serviços externos.

Quadro I – FUNCIONAMENTO DAS MARCAS

| EMPRESA                     | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PRODUÇÃO E FABRICO PRÓPRIO  | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| PRODUÇÃO PARA OUTRAS MARCAS |   | X |   |   |   |   | X |   |   |
| SUBCONTRATAÇÃO              | X | X | X | X | X | X | X | X |   |

### 3.1.3. CARACTERIZAÇÃO DA MARCA

Como referido anteriormente, há determinados elementos que caracterizam a marca, tornando-a identificável e dos quais vão depender outros tantos factores intrínsecos à permanência de uma marca no mercado, tais como o tipo de comunicação e distribuição, por exemplo.

Para a caracterização da marca foram então recolhidos os seguintes parâmetros: o logótipo da(s) marca(s); o mercado onde actua(m); o(s) público(s)-alvo; a gama ao nível dos preços praticados pela(s) marca(s) e em que tipo de linhas de produtos se focaliza(m).

Quadro II – CARACTERIZAÇÃO DAS MARCAS EM ESTUDO

| EMPRESA | LOGÓTIPO  | MERCADO   | TARGET                                    | MARCA PRÓPRIA | GAMA                         | LINHA PRODUTOS     |
|---------|---|---|---|---------------|------------------------------|--------------------|
| A       |    | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO                     | X             | ALTA                         | CASUAL             |
| B       |    | NACIONAL<br>(EM PROCESSO DE<br>INTERNACIONALIZAÇÃO) | FEMININO<br>MASCULINO                     | X             | ALTA                         | CASUAL<br>FORMAL   |
| C       |    | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>(STILETTO)<br>MASCULINO       | X             | ALTA                         | CASUAL<br>CLÁSSICA |
| D       |    | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO                     | X             | MÉDIA -ALTA                  | CASUAL             |
| E       |   | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO                     | X             | MÉDIA (FOREVA)<br>ALTA (FLY) | -                  |
| F       |  | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO<br>INFANTIL         | X             | ALTA                         | -                  |
| G       |  | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO<br>(STAR<br>UNITED) | X             | ALTA                         | CASUAL             |
| H       |  | INTERNACIONAL                                       | FEMININO<br>MASCULINO                     | X             | ALTA                         | -                  |
| I       |  | INTERNACIONAL                                       | FEMININO                                  | X             | ALTA                         | -                  |

### 3.1.4. CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA

A caracterização da oferta da marca tem a ver com os produtos que esta comercializa, bem como os valores diferenciadores que estabelece e desenvolve. Nesta tabela os produtos disponíveis em cada marca estão agrupados por tipologia.

Quadro III – CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTOS E VALORES DAS MARCAS

| EMPRESA | PRODUTOS |           |        |      |         |         |      | VALORES/DIFERENCIAÇÃO   |
|---------|----------|-----------|--------|------|---------|---------|------|---|
|         | SANDÁLIA | SAPATILHA | SAPATO | BOTA | SABRINA | CHINELO | MALA |   |
| A       | X        | X         | X      | X    |         |         |      | “SAVOIR FAIRE”   TECNOLOGIA   DESIGN DE CONFORTO   QUALIDADE   MINIMALISMO<br><br>CALÇADO ÚNICO PARA PESSOAS ÚNICAS   |
| B       | X        | X         | X      | X    |         |         | X    | ATITUDE E EXCLUSIVIDADE   CONFORTO E QUALIDADE   DETALHES MATERIAIS DE LUXO E DESIGN MODERNO<br><br>PELE UTILIZADA É TRABALHADA ARTESANALMENTE                              |
| C       | X        | X         | X      | X    |         |         |      | QUALIDADE   ALIANÇA ENTRE PASSADO E FUTURO   CARÁCTER   |
| D       | X        | X         | X      | X    | X       |         |      | QUALIDADE   CONFORTO   HANDMADE   TRADICIONAL VS CONTEMPORÂNEO<br><br>DISTINGUE-SE PELA QUALIDADE, CONFORTO E DETALHES FEITOS À MÃO.  |
| E       | X        | X         | X      | X    | X       | X       |      | CONFORTO   QUALIDADE   DESIGN ORIGINAL<br><br>DESIGN ORIGINAL COM TÉCNICAS TRADICIONAIS (FLY)<br><br>QUALIDADE ALIADA A UM SERVIÇO DE EXCELÊNCIA AO MELHOR PREÇO (FOREVA)   |
| F       | X        | X         | X      | X    |         |         |      | IRREVERÊNCIA   PERSONALIDADE   CONFORTO   QUALIDADE   INOVAÇÃO<br><br>MOLDES ÚNICOS E CONFORTÁVEIS MOSTRAM O DESEJO DE CONSEGUIR IRREVERÊNCIA ALIADA A CONFORTO.            |
| G       | X        | X         | X      | X    |         |         |      | QUALIDADE   CONFORTO   CONFIABILIDADE<br><br>ALIANÇA ENTRE CONHECIMENTO, EXPERIÊNCIA E DESIGN MODERNO.  |
| H       |          | X         | X      | X    |         |         |      | ESTILO   REINVENÇÃO DO CLÁSSICO   EXCLUSIVIDADE   HANDMADE   ATITUDE<br><br>UNIÃO ENTRE O PASSADO E O FUTURO  |
| I       |          |           | X      | X    |         |         |      | CONFORTO   CARISMA   DESIGN   ESTILO   INOVAÇÃO   IMPACTO   IDENTIDADE   TRADIÇÃO   EXCLUSIVIDADE   QUALIDADE<br><br>ALIANÇA ENTRE MANUFATURA E ALTA TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO |

### 3.1.5. COMUNICAÇÃO

Nesta secção pretende-se analisar o tipo de investimento que a marca faz na sua comunicação, incluindo a análise das redes sociais em que actua, de forma individual, visto serem um recurso importante para promover uma relação mais próxima com o consumidor (Schneider & Amorim, 2014).

**Quadro IV – PRESENÇA DAS MARCAS NAS REDES SOCIAIS**

| EMPRESA | REDES SOCIAIS |                    |                    |         |           |       |
|---------|---------------|--------------------|--------------------|---------|-----------|-------|
|         | FACEBOOK      | INSTAGRAM          | YOUTUBE            | TWITTER | PINTEREST | VIMEO |
| A       | X             | X                  |                    |         |           |       |
| B       | X             | X                  | X                  |         | X         | X     |
| C       | X             | X                  |                    |         |           |       |
| D       | X             | X                  |                    | X       | X         |       |
| E       | X             |                    |                    |         |           |       |
| F       | X             |                    | X                  | X       |           |       |
| G       | X             | X<br>(HUGO MANUEL) | X<br>(HUGO MANUEL) |         |           |       |
| H       | X             | X                  |                    |         |           |       |
| I       |               |                    |                    |         |           |       |

**Quadro V – INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO DAS MARCAS POR TIPO DE PRODUTO DE COMUNICAÇÃO**

| EMPRESA               | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| BLOG                  | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| DESFILES              |   | X |   |   |   | X |   |   | X |
| EDITORIAIS            |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| <i>FASHION FILMS</i>  | X | X |   | X | X |   |   |   |   |
| FEIRAS INTERNACIONAIS | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| <i>LOOKBOOK</i>       |   | X |   |   | X |   |   |   |   |
| <i>NEWSLETTER</i>     | X | X | X | X | X |   |   | X |   |

| EMPRESA                    | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| PARCERIAS COM OUTRASMARCAS |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| PARCERIAS COM TV           |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| PARCERIAS EM EVENTOS       |   | X |   |   | X | X |   |   |   |
| PATROCÍNIOS                |   |   |   |   |   | X |   |   |   |
| PUBLICIDADE EM REVISTAS    |   | X |   |   | X |   |   |   |   |
| SEMANAS DE MODA            |   | X |   |   |   | X | X |   |   |
| SHOWROOMS                  |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| WEBSITE                    | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

### 3.1.6. DISTRIBUIÇÃO

Por fim, analisou-se as formas de distribuição da marca, que constitui a vertente da estratégia de marketing directamente associada à colocação da marca no mercado, tornando-a acessível ao consumidor, de acordo com a sua conveniência e preferência de *shopping*. É a distribuição que garante a distribuição eficaz dos produtos (S. Gupta, 1990), existindo actualmente uma tendência para a adopção da estratégia multicanal.

Quadro VI – DISTRIBUIÇÃO DAS MARCAS

| EMPRESA | LOJA FÍSICA | LOJA ONLINE | LOJA MULTIMARCAS | LOJA ONLINE MULTIMARCAS | FRANCHISING NO ESTRANGEIRO | EXPORTAÇÃO | FLAGSHIP STORES |
|---------|-------------|-------------|------------------|-------------------------|----------------------------|------------|-----------------|
| A       |             | X           |                  |                         |                            | X          |                 |
| B       | X           | X           |                  |                         | X                          |            |                 |
| C       |             |             |                  |                         |                            |            |                 |
| D       |             | X           | X                | X                       |                            | X          |                 |
| E       | X           | X           | X                |                         |                            | X          | X               |
| F       |             | X           |                  | X                       |                            | X          |                 |
| G       |             | X           | X                |                         |                            | X          |                 |
| H       |             | X           | X                | X                       |                            | X          |                 |
| I       | X           | X           | X                |                         |                            |            |                 |

### 3.2. ELABORAÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO

Com o objectivo de perceber o impacto das acções de comunicação no reconhecimento das marcas pelo público no mercado nacional foi realizado um pequeno questionário, com o objectivo de avaliar o impacto da comunicação no sucesso das marcas de moda.

A elaboração de um questionário, depois de bem definidos os objectivos, divide-se em quatro fases:

- Planeamento da estrutura do questionário e pré-teste
- Recolha de dados
- Análise dos dados
- Extracção de conclusões

O questionário, que se encontra no Anexo I, é composto apenas por quatro questões, sendo que duas delas se referem aos dados demográficos do inquirido e as outras duas são relativas ao tema em si, sendo elas:

- Idade
- Género
- Conhece alguma destas marcas? Indique quais.
- Como teve conhecimento das marcas indicadas acima?

As primeiras duas questões são de escolha múltipla mas resposta única, ou seja, o inquirido pode apenas escolher uma das opções, sendo que na questão relativa à idade são apresentados intervalos de idade. As duas questões seguintes são também de escolha múltipla, mas desta vez o inquirido pode seleccionar várias opções. O objectivo destas questões é saber se o inquirido conhece alguma das marcas em estudo, para perceber a sua popularidade no mercado nacional e, no caso de conhecer, saber como é que as conheceu, para determinar o meio de comunicação actualmente mais eficaz para divulgação de uma marca de moda.

O questionário foi aplicado com recurso à ferramenta de Formulários da Google, que permite uma rápida e fácil difusão do mesmo nas variadas plataformas da Internet, possibilitando a sua aplicação a um elevado e diversificado número de pessoas num curto espaço de tempo, ao mesmo tempo que trata automaticamente os dados recolhidos, traduzindo-os em gráficos.

O inquérito foi colocado *online* entre o dia 25 de Abril e 12 de Maio de 2018, tendo sido partilhado diariamente na Internet para garantir que era visualizado e respondido pelo maior número possível de pessoas.

Foi ainda realizado um pré-teste do questionário para identificar possíveis erros na elaboração do mesmo. Neste verificou-se um erro na aplicação da terceira e quarta perguntas, que foram assinaladas como de resposta obrigatória, impedindo uma resposta real de quem não conhecia nenhuma das marcas, sendo obrigado a escolher pelo menos uma das marcas e uma opção de como tomou conhecimento. Uma vez verificado o erro, o questionário foi alterado, acrescentando-se a opção de “Não Conhece” à terceira pergunta, mantendo-se o inquirido obrigado a responder e retirou-se esta obrigatoriedade para a quarta pergunta, sendo que o inquirido apenas responde se efectivamente conhecer algumas das marcas indicadas acima.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

Nesta secção serão analisados os quadros apresentados no capítulo anterior, segundo uma perspectiva comparativa entre as marcas, verificando se existem padrões entre as mesmas que permitam extrair conclusões para cada parâmetro analisado.

Sublinha-se mais uma vez que esta análise é feita com base nas informações que se conseguiram obter, aquelas que as marcas disponibilizam.

#### 4.1.1. CONTEXTO DA MARCA

Num panorama geral, foram analisadas nove empresas/marcas de calçado portuguesas, todas elas já existentes no mercado há várias gerações e com as suas fábricas sediadas, na sua maioria, no norte do país. O volume de facturação destas marcas ronda, em média, os 10 milhões de euros anuais, sendo que grande parte desta receita é proveniente das vendas para o mercado externo. Ao nível da dimensão das empresas, em termos de postos de trabalho, estes variam entre os 130 e os 600 colaboradores.

#### 4.1.2. FUNCIONAMENTO

Observando a tabela relativa ao funcionamento da produção das marcas, é possível verificar que todas elas são autónomas e independentes na produção dos seus produtos, isto é, todas elas possuem produção e fabrico próprio. Contudo, é recorrente na Indústria do Calçado o recurso à contratação de serviços externos para a produção de alguns componentes do produto, quer por falta de capacidade ou por se tornar mais rentável para a empresa, e, por isso, praticamente todas as empresas analisadas trabalham também em regime de subcontratação de produção de alguns componentes. Duas das empresas, B e G, além de produzirem os seus próprios produtos, fabricam também para outras marcas.

#### 4.1.3. CARACTERIZAÇÃO DA MARCA

O primeiro elemento a analisar na caracterização da marca é o logótipo. Verifica-se que todas as marcas possuem um símbolo que as identifica, pelo qual os seus produtos são automaticamente reconhecidos.

Quanto ao posicionamento no mercado, todas as marcas estão presentes internacionalmente, sendo que a Empresa B se encontra actualmente em processo de internacionalização, não estando ainda completamente enraizada no mercado externo. Existe informação de que as primeiras experiências no mercado externo têm alcançado sucesso.

Relativamente ao público-alvo, as Empresas A, B, D, E e H possuem marcas que se orientam tanto para o género feminino como masculino; a Empresa C tem duas marcas, sendo que uma (Ten Toes) trabalha para os dois públicos e a outra (Stiletto) apenas para o feminino; o mesmo acontece com a Empresa G, que também gere três marcas, duas delas (Pratik e Hugo Manuel) orientam-se para os dois géneros e outra (Star United) dirige-se apenas para o masculino; a Empresa F, focaliza públicos feminino e masculino mas também o sector infantil; por último, a Empresa I está orientada apenas para o público feminino.

A nível de preços, todas as marcas analisadas trabalham gamas média e alta. As Empresas A, B, C, F, G, H e I orientam-se para a gama alta, praticando preços relativamente elevados face à realidade económica actual; a Empresa D situa-se na gama média-alta, isto é, ligeiramente abaixo das anteriores; e a Empresa E possui duas submarcas, sendo uma mais direccionada para a gama alta (Fly London) e a outra insere-se numa gama média (Foreva), mais acessível à maioria dos consumidores.

Ao nível das linhas de produtos as marcas trabalham, com a excepção das Empresas E, F, H e I, que não assumem qualquer referência sobre esta questão, todas as restantes posicionam-se numa linha mais casual, que será mais facilmente comercializada. As Empresas B e C apresentam também uma linha formal ou clássica, para um cliente mais selectivo e sofisticado.

#### 4.1.4. CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA

Analisando a tabela relativa à oferta da marca, no que diz respeito à tipologia de produtos, verifica-se que as Empresas A, B, C, D, E, F e G têm uma oferta muito semelhante entre si, produzindo o mesmo tipo de produtos, nomeadamente, sandálias, sapatilhas, sapatos e botas. A Empresa B, além destes produtos acrescenta ainda à sua oferta a produção de malas femininas. A Empresa D produz também sabrinas e a Empresa E alarga a sua oferta com sabrinas e chinelos. As empresas restantes, H e I, têm uma oferta mais reduzida, dado que a primeira apenas produz sapatilhas, sapatos e botas e a segunda direcciona-se apenas para sapatos e botas. Salienta-se que estas informações foram recolhidas através dos catálogos disponíveis das marcas e das lojas online, podendo estas estar condicionadas pelo conceito das colecções.

Quanto aos valores de diferenciação das marcas, esses são variados e específicos, pois são o elemento distintivo entre as marcas. Contudo, é possível perceber que os conceitos de “qualidade” e “conforto” são valores transversais a todas as marcas, mostrando assim que são dois factores de grande relevância e quase imprescindíveis na indústria do calçado nacional.

#### 4.1.5. COMUNICAÇÃO

A análise da comunicação foi dividida em duas tabelas, uma para as redes sociais e outra com as restantes acções de comunicação, visto as diferentes plataformas sociais terem um grande impacto actualmente na comunicação das marcas.

Começando pelas redes sociais, verifica-se já uma grande utilização pela maioria das marcas, demonstrando que estas já as entendem como um poderosíssimo veículo de comunicação com os consumidores. Excepcionalmente, a Empresa I não integra nenhuma rede social na sua estratégia de comunicação, pelo que será “excluída” desta análise, estando todas as referências relacionadas com as restantes marcas. O Facebook é, sem margem de dúvidas, a rede mais utilizada, todas as marcas possuem uma página de Facebook. Logo a seguir vem o Instagram, também com bastante popularidade, onde estão presentes todas as empresas à excepção das E e F. A empresa G apenas possui conta no Instagram para uma das três marcas, a Hugo Manuel. A popularidade destas duas plataformas coincide também com as mais utilizadas pela sociedade em geral, daí talvez a preferência das marcas pelas mesmas, pois permitem-lhes chegar a um

maior número de consumidores. O Youtube é utilizado por três das empresas, B, F e G, esta última, mais uma vez, apenas para a marca Hugo Manuel. O Twitter faz parte das escolhas das Empresas D e F e o Pinterest das Marcas B e D. Apenas a Empresa B utiliza o Vimeo.

Num panorama geral, verifica-se que a empresa com mais investimento na comunicação através das redes sociais é a Empresa B, que apenas não possui conta no Twitter, estando activa em todas as outras. Por outro lado, a empresa com menos investimento nestes recursos, além da Empresa I que não tem qualquer investimento, é a E que actua apenas na rede social mais popular, o Facebook.

Relativamente às restantes acções de comunicação, a existência de um Website da marca e a presença nas Feiras Internacionais de Moda são os dois elementos comuns a todas as empresas/marcas, sem excepção. O envio de *Newsletters* aos clientes/subscritores é o seguinte produto de comunicação com mais popularidade entre as empresas estudadas, não sendo utilizado apenas pelas Empresas F, G e I. As Empresas B, F e G marcam presença em Semanas de Moda nacionais e internacionais. Quatro das empresas A, B, D e E, utilizam os *Fashion Films* como meio de comunicação, e duas delas, B e E, investem em Publicidade em Revistas. No que diz respeito a parcerias, apenas a Empresa B estabelece Parcerias com a TV, as Empresas B, E e F concretizam Parcerias com as organizações de Eventos e, por último, apenas a Empresa C se alia em Parcerias com Outras Empresas/Marcas. A Empresa D utiliza ainda os Editoriais e os *Showrooms* como forma de apresentação dos seus produtos. A Empresa F destaca-se também com Patrocínios e, assim como a I e a B, com Desfiles de Moda. Os *Lookbook* são um dos meios escolhidos pelas Empresas B e E, e a Empresa A é a única que alimenta um Blogue.

Em resumo, a Empresa B destaca-se pelo maior investimento na comunicação, utilizando a maioria dos diversos meios acima apresentados, o que revela uma grande preocupação com a obtenção de notoriedade para a marca. As Empresas G, H e I são as que se destacam com menos investimento em comunicação, utilizando apenas três dos meios apresentados, dois deles comuns a todas, o Website da Marca e as Feiras Internacionais, e o outro diferente, respectivamente, Semanas de Moda, Newsletter e Desfiles.

#### 4.1.6. DISTRIBUIÇÃO

Na tabela relativa à distribuição existe uma empresa sobre a qual não se conseguiu obter qualquer informação sobre os canais de distribuição dos produtos, a Empresa C, pelo que não será incluída nesta análise.

Observando o quadro é claramente visível o crescimento do investimento no *e-commerce*, todas as empresas investem na Loja Online para comercialização dos seus produtos, e, em contrapartida, denota-se uma ausência de investimento em Lojas Físicas Próprias, e apenas as Empresas B, E e I mantêm este tipo de ponto de venda. Por outro lado, tanto as Empresas E e I como a D, G e H optam pela distribuição em Pontos de Venda Físicos Multimarcas, o que lhes exige menos investimento e oferece mais rentabilidade. As Empresas D, H e a F utilizam também as Lojas Online Multimarcas como meio de distribuição.

A Exportação é o meio de distribuição mais utilizado, a seguir às Lojas Online, sendo que seis das oito marcas analisadas servem-se deste canal para a internacionalização dos seus produtos, apenas as Empresas B e I prescindem deste meio. No entanto, a Empresa B possui Franchisings da sua marca no Estrangeiro, sendo a única, o que justifica a não utilização da exportação. A Empresa E é a única a investir em *Flagship Stores* para potencializar o seu negócio.

## 4.2. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

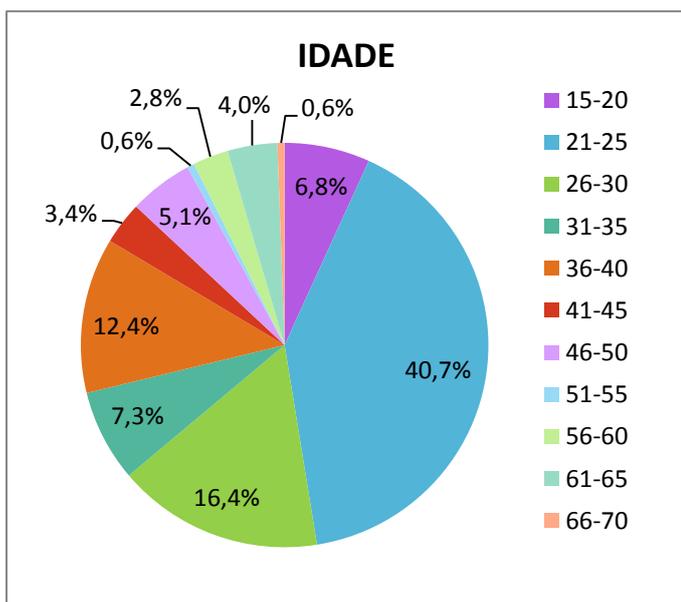


Figura 1 – Gráfico circular relativo à idade dos inquiridos

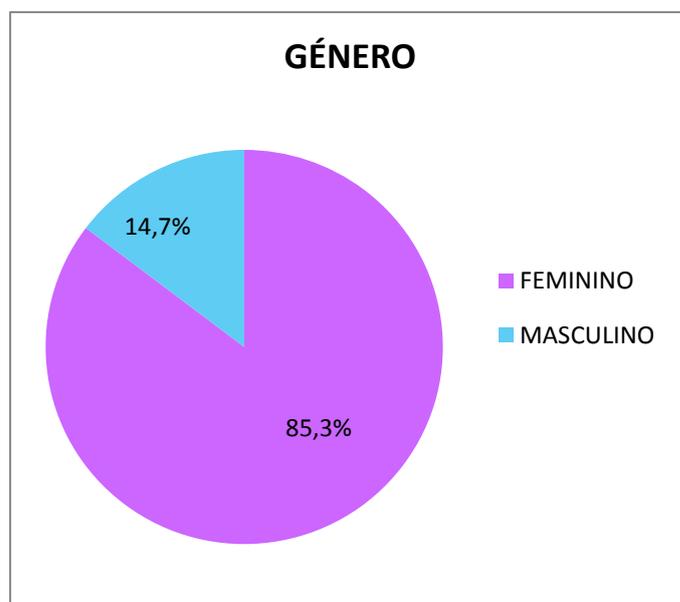


Figura 2 – Gráfico circular relativo ao género dos inquiridos

Foram obtidas 177 respostas ao questionário, de indivíduos com idades entre os 15 e os 70 anos, de ambos os géneros, sendo que 85,3% dos inquiridos eram do sexo feminino e 14,7% com idades entre os 21 e os 25 anos. Assim, a maioria das respostas obtidas são de um público jovem, entre os 21 e os 30 anos de idade.

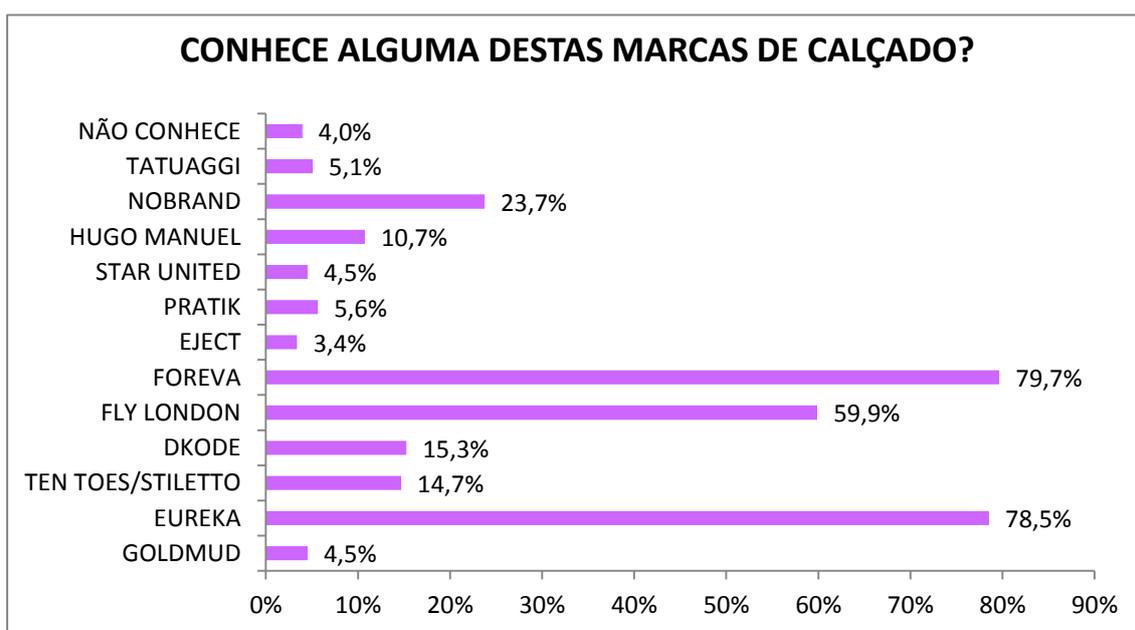
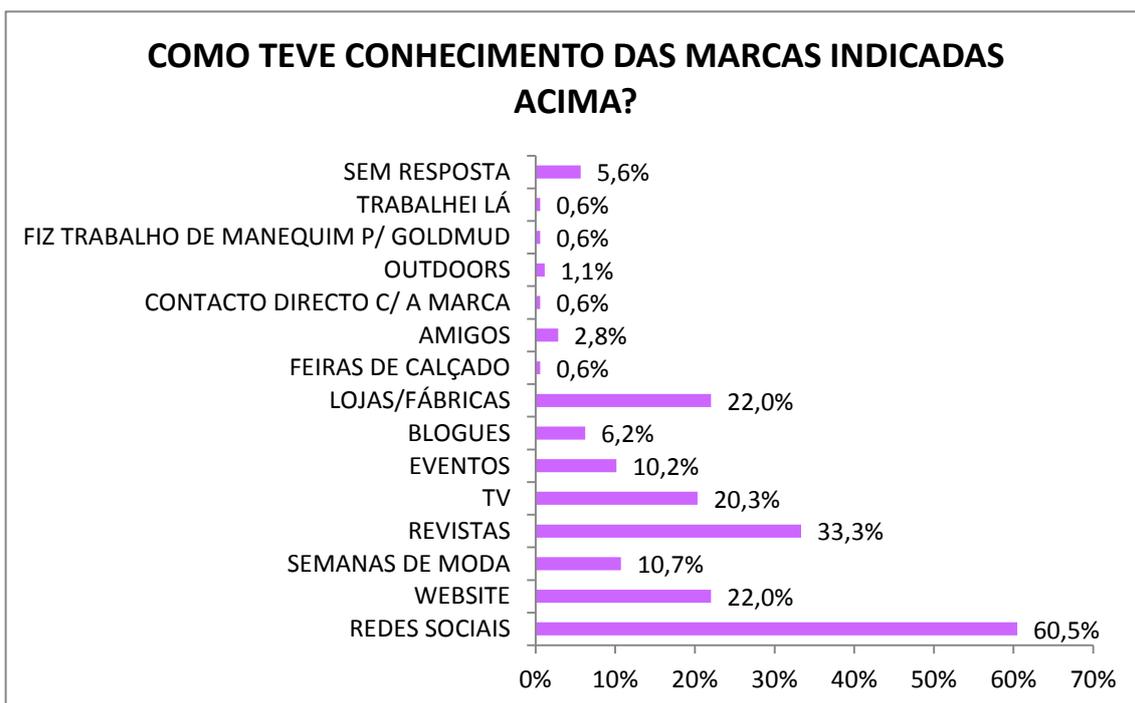


Figura 3 – Gráfico de barras referente às marcas conhecidas pelos inquiridos

Relativamente ao conhecimento das marcas em estudo no mercado nacional, 79,7% dos inquiridos afirma conhecer a marca Foreva e, com uma percentagem muito próxima, 78,5% identifica como marca conhecida a Eureka, sendo estas as duas marcas mais conhecidas pelos inquiridos. Seguidamente, aparece a marca Fly London com 59,9% de respostas assinaladas. Como menos conhecidas destacam-se quatro marcas, a Eject com 3,4% de indivíduos com o seu conhecimento; a Star United e a Goldmud ambas com 4,5% e a Tatuaggi com 5,1%. Contudo, 4% dos inquiridos afirmam não conhecer nenhuma das marcas referidas.



**Figura 4** – Gráfico de barras referente aos meios de comunicação através dos quais os inquiridos tomaram conhecimento das marcas

Quanto à forma como as marcas são conhecidas pelo público, 60,5% dos inquiridos refere ter tomado conhecimento das mesmas através das Redes Sociais, 33,3% através de Revistas e 22% através da visita às Lojas e ao Website das marcas, sendo estes os quatro meios mais assinalados. O conhecimento das marcas através da Televisão apresenta uma percentagem de 20,3%, estando também entre os meios mais indicados pelos inquiridos, e a presença em Feiras de Calçado é o meio menos referido pelos inquiridos, com apenas 0,6% das respostas. 5,6% dos inquiridos não apresentavam resposta a esta questão.

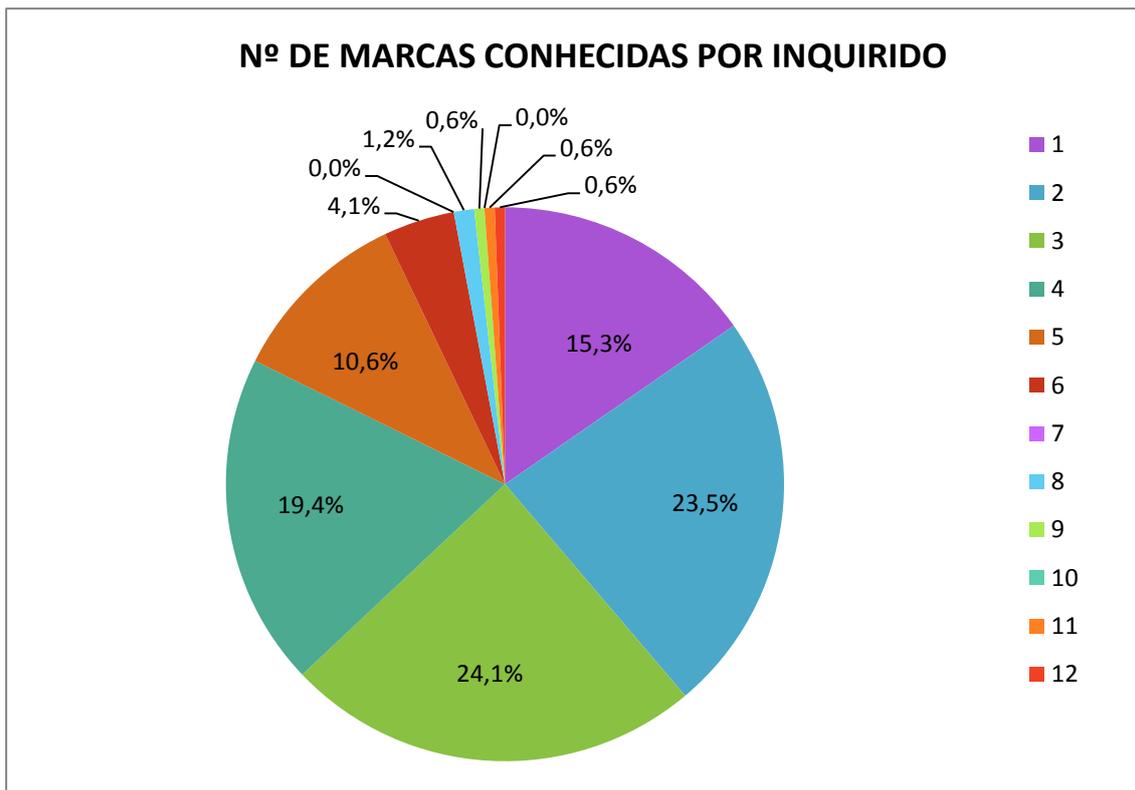


Figura 5 – Gráfico circular relativo ao número de marcas conhecidas por inquirido

No final do inquérito, a título de curiosidade, foi ainda possível determinar quantas marcas é que cada inquirido conhecia das doze apresentadas. Os inquéritos que afirmavam não conhecer nenhuma das marcas foram excluídos desta estatística, uma vez que já foram contabilizados nos gráficos anteriores, na opção “Não conhece” e “Sem resposta”.

Assim, concluiu-se que a maior parte dos indivíduos conhece 2 e 3 marcas (23,5% e 24,1%, respectivamente) e apenas um dos inquiridos conhece a todas as marcas apresentadas. Nenhum dos inquiridos conhecia 7 nem 10 marcas em simultâneo.

## 5. CONCLUSÃO E PERSPECTIVAS FUTURAS

A realização desta dissertação foi, sem dúvida, um trabalho muito desafiante e que exigiu bastante persistência, no sentido em que, em primeiro lugar, não havia ainda nenhum trabalho desenvolvido na área em termos gerais, isto é, um manual com normas que possam garantir o sucesso das marcas, e depois porque a informação existente e revelada pelas marcas era escassa e por vezes pouco conclusiva e não foi possível o contacto directo com as mesmas. Contudo, este foi um estudo bastante importante para a consolidação dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo do curso, de uma forma mais pragmática e realista.

Tal como se previa inicialmente, verifica-se em determinados casos uma grande falta de investimento na comunicação das marcas, mantendo-se estas no registo de empresa tradicional, sem grande preocupação com o acompanhamento das tendências e alterações do mercado. No entanto, foi também importante que existissem estes casos para que o trabalho proposto fizesse sentido e se pudessem realmente apresentar propostas de melhoria.

Cruzando as informações recolhidas do questionário e os dados analisados das tabelas no capítulo anterior, seria expectável que a Empresa B (Eureka), sendo aquela que mais investe na comunicação da marca, fosse a mais conhecida de todas, contudo, a Empresa E (Foreva), que tem um investimento ligeiramente abaixo da anterior, detém uma maior percentagem de conhecimento, ainda que a diferença seja pouco significativa. No entanto, esta pequena diferença (1,2%) pode ser justificada pela antiguidade da Empresa E, que existe há mais anos no mercado que a Empresa B.

Relativamente à Empresa I (Tatuaggi), que se esperava ser a menos conhecida de todas devido à sua extremamente escassa estratégia de comunicação, obteve uma percentagem de popularidade superior a outras marcas que revelam um maior esforço na divulgação das mesmas, nomeadamente no que diz respeito às redes sociais, cuja Empresa I não possui nenhuma. Porém, uma vez que o questionário era anónimo, não foi possível contactar os inquiridos que afirmaram conhecer a Tatuaggi para perceber como tomaram conhecimento da existência da mesma, o que seria um dado interessante para justificar esta “incoerência”.

Quanto à forma como os inquiridos obtiveram conhecimento das marcas, destaca-se com uma enorme diferença de percentagem as Redes Sociais relativamente às restantes opções, salientando a força que estas possuem na divulgação das marcas, como já referido nos capítulos

anteriores, provando-se assim que estas conseguem atingir eficazmente o público, interagindo directamente com este, e em tempo real. Assim, conclui-se que para uma marca é de extrema importância possuir uma conta, pelo menos, nas redes sociais mais populares como o Facebook e o Instagram. Entre as marcas analisadas, verifica-se que todas elas estão presentes pelo menos no Facebook, à excepção, como já referido, da Empresa I, o que confere pontos a favor no seu plano estratégico de comunicação.

As Revistas são também um meio bastante eficaz que deve ser incluído no plano de comunicação das marcas, uma vez que apresenta a segunda maior percentagem de respostas à questão, bem como a presença em Lojas e os Websites das Marcas, que ocupam o terceiro lugar dos meios mais relevantes.

Assim, conclui-se que um bom plano estratégico de comunicação contribui bastante para o sucesso de uma marca, e por isso quanto mais investimento puder haver nessa ferramenta, nomeadamente nas acções anteriormente referidas que mostram ser as mais eficazes perante o público, melhor para a marca.

Num projecto futuro, seria interessante contactar as marcas que apresentam menos investimento na comunicação e marketing e propor-lhes um plano de comunicação de melhoria, avaliando os resultados conseguidos, de modo a comprovar o impacto positivo da comunicação de moda.

Outro estudo que se torna pertinente para o futuro tem a ver com a Empresa I, referida neste projecto, no sentido de perceber como é que, com tão poucos produtos de comunicação, esta consegue, mesmo assim, sobreviver e ser (ainda que pouco) conhecida pelo mercado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, F. J. S. M., Favero, M. B. & Vieira, F. G. D., 2013. Marcas de Moda e a Percepção do Consumidor. *Projética*, Janeiro/Junho, pp. 65-82.
- Ávila, A. L., 2013. *Entre a Plataforma e o Salto Agulha: A Publicidade de Calçados nas Revistas Elle e Máxima*, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Belén del Rio, A., Vázquez, R. & Iglesias, V., 2001. The Role of the Brand Name in Obtaining Differential Advantages. *Journal of Product & Brand Management*, pp. 452-465.
- Booms, B. & Bitner, M., 1981. *Marketing Strategies and Organizational Structures of Services Firms*. Chicago: AMA.
- Borden, N. H., 1964. *The Concept of the Marketing Mix*. V.2; Nº 4 ed. s.l.:Classics.
- Burberry IPO Prospectus, 2002. *Burberry group global offer of shares*. Burberry IPO Prospectus, Summer.
- Cardoso, A. & Silva, I., 2010. *O Conceito de Moda Aplicado à Comunicação no Varejo - Um Estudo do Caso Lojas Pompéia*. s.l., XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Chay, R. F., 1991. How Marketing Researchers can Harness the Power of Brand Equity. *Marketing Research: a Magazine of Management and Applications*, pp. 30-37.
- Clifton, R. & Simmons, J., 2005. *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Fernie, J., Moore, C., Lawrie, A. & Hallsworth, A., 1997. The Internationalization of the High Fashion Brand: The Case of Central London. *Journal of Product & Brand Management*.
- Flôres, P. M., 2013. *Styling e Fotografia de Moda - Efeitos Psicossociais e Emocionais*, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Freitas, R. d. & Ruão, T., 2011. *Marcas, Identidades e Imagens Face aos Desafios das Tecnologias e da Globalização*, Universidade do Porto: VII Congresso SOPCOM.
- Gomes, N. P., 2010. *O Marketing da Aparência: Comunicação e Imagem*, Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Instituto Nacional de Propriedade Industrial, s.d. *INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial*. [Online]  
Available at: <http://www.marcasepatentes.pt>  
[Acedido em Dezembro 2017].
- Kapferer, J. N., 2000. *Gestão de Marcas*. Coleção Pensar em Gestão, 2ª Edição ed. Lisboa: Edições CETOP.
- Keller, K. L., 2003. *Strategic Brand Management*. New Jersey: International Edition.
- Kotler, P., 1985. *Marketing*. São Paulo: Atlas SA.

- Kotler, P., 2017. *Marketing 4.0*. s.l.:Actual Editora.
- Leões, S., 2008. *Marketing em Moda*, Guimarães: Dep. Engenharia Têxtil, Universidade do Minho.
- Lipovetsky, G., 2010. *A Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a Sociedade do Hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.
- Lourenço, L., 2012. *Marketing de Moda: A erceção da Marca Zara*, Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Mager, R. E. G., 2013. *A Estética, o Estático e o Efémero - A Evolução Visual na Fotografia de Moda ao Longo da História*, Porto Alegre - RS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Marcos, P. M. P., 2010. *Factores Determinantes para a Internacionalização no Sector do Calçado Português de Luxo: Um Estudo Exploratório*, Porto: Universidade do Porto.
- Mazzotti, K. & Broega, A. C., 2012. *Marcas de Moda: Identidade, Imagem, Comunicação e Consumo Emocional*. Guimarães: Universidade do Minho.
- Monteiro, V. A. S., 2013. *Storytelling nas Marcas de Moda - Comunicação e Criação de Valor*, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Moore, C., 1995. From Rags to Riches - Creating and Benefiting from the Fashion Own-Brand. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.23 No.9, pp. 19-27.
- Moore, C. M. & Birtwistle, G., 2004. The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*, pp. 412-422.
- Nunes, J., 1988. *Marketing em Portugal – Um Guia de Ação*. Lisboa: Texto Editora.
- Olins, W., 2003. *A Marca*. Londres: Editorial Verbo.
- Oliveira, I. C. M. d., 2014. *A Estratégia de Comunicação na Construção de uma Marca de Moda: Estudo de Caso/ Projeto para a Marca NOBRAND*, Guimarães: Universidade do Minho.
- Patten, D., 1987. *Marketing para a Pequena Empresa*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pereira, M. R., 2014. *A Fotografia de Moda de Tim Walker: Uma Análise Fotográfica à Luz das Expressões do Surrealismo*, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Pimenta, J., 2012. *Branding Cultural e Comunicação de Marcas de Moda*, Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Pires, A., 1991. *Marketing - Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Remaury, B., 2004. *Marcas y Relatos - La Marca Frente al Imaginário Cultural*. Colecção "GG" ed. Barcelona: Gustavo Gili, SA.
- Rosa, A. M., 2014. A 'Revolução Criativa' na Publicidade dos Anos Sessenta. *Comunicação ibero-americana: os desafios da Internacionalização*, pp. 2909-2919.

- Roxo, V., 2000. *Marketing para que te quero*, Lisboa: IAPMEI.
- Ruão, T., 2000. A Comunicação de Imagem. Um Estudo de Caso. *Cadernos do Noroeste*, Volume 14, nº 1 e 2.
- Ruão, T. & Farhangmer, M., 2000. *A Imagem de Marca: Análise das Funções de Representação e Apelo no Marketing das Marcas. Um Estudo de Caso*. Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planeamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- S. Guptara, P., 1990. *As Artes Básicas do Marketing*. Mira-Sintra: Publicações Europa-América.
- Schneider, T. & Amorim, J., 2014. Mídias Sociais na Comunicação de uma Marca de Moda: Práticas e Estratégias na Fan Page da C&A na Interação Empresa-Cliente. *UDESC*, Volume 9, nº 12, pp. 01-21.
- Silva, H. & Abreu, M., 2012. *Marcas Sensoriais na Moda*, 1st International Fashion and Design Congress: pp. 3539-3545.
- Tavares, A., 2013. *Estratégia de Comunicação nas Pequenas Empresas - O Caso Portcristal, SA*, Universidade do Minho: s.n.
- Teixeira, S., 2013. *A Importância dos Catálogos para o Sector do Vestuário Português - Qualidade Estética e Gráfica dos Catálogos*, Porto: Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Urduan, F. T. & Urduan, A. T., 2006. *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas.



# ANEXO I

# Análise da Popularidade de Marcas de Calçado Portuguesas

Este questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Design de Comunicação de Moda, e tem como objectivo perceber o conhecimento por parte do público de determinadas marcas de calçado presentes no mercado nacional.

**\*Obrigatório**

## 1. Idade \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 15-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- Outra: \_\_\_\_\_

## 2. Género \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino

## 3. Conhece alguma destas Marcas de Calçado? Indique quais. \*

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- GOLDMUD
- EUREKA
- TEN TOES / STILETTO
- DKODE
- FLY LONDON
- FOREVA
- EJECT
- PRATIK
- STAR UNITED
- HUGO MANUEL
- NOBRAND
- TATUAGGI
- NÃO CONHECE

**4. Como teve conhecimento das Marcas indicadas acima?**

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Redes Sociais
- Website
- Semanas de Moda
- Revistas
- TV
- Eventos
- Blogues
- Outra: \_\_\_\_\_

