Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Gintare Hermanaviciute

“Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado.
Presença digital como vantagem competitiva.”

julho de 2016

“Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado. Presença digital como vantagem competitiva.”
Gintare Hermanaviciute

UMinho | 2016

Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Gintare Hermanaviciute

“Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado.
Presença digital como vantagem competitiva.”

Dissertação de Mestrado
2º Ciclo de Estudos em
Design e Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor António Manuel Dinis Ribeiro Marques

julho de 2016

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Universidade do Minho, _____/_____/_____

Nome completo: Gintare Hermanaviciute

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não estaria completa sem o grande apoio que recebi de muitas pessoas durante o desenvolvimento da mesma. Quero agradecer imenso para as pessoas seguintes.

Para o meu orientador, Prof. Dr. António Manuel Dinis Ribeiro Marques. Muito obrigada pelos concelhos, apoio, confiança, críticas construtivas, liberdade e pela disposição que me permitiu prosseguir e evoluir na investigação sobre os temas aos quais estou verdadeiramente apaixonada. Eu vejo a mesma paixão nos seus próprios esforços na investigação, e agradeço-lhe por me permitir fazer o mesmo.

Para todos os professores das disciplinas e à direção do departamento, que dedicaram o seu tempo, o seu conhecimento, a sua vontade e disponibilidade. Muitas das vezes bati às suas portas para os concelhos e ajuda. Muito obrigada.

Para as empresas com as suas marcas do setor do calçado, nomeadamente Fly London, Josefinas e Lemon Jelly. Aos seus administradores e seus colaboradores, pela disponibilização, pela vontade de colaboração nesta investigação. Os meus maiores agradecimentos pelo desempenho de um papel determinante no desenvolvimento desta investigação. Muito obrigada.

Para o meu namorado e melhor amigo, Vasco Filipe Leal de Sousa. Muito obrigada pelo apoio contínuo, força, confiança, muita paciência e encorajamento dado durante todos os anos e durante a escrita desta dissertação. Esta conquista não seria possível sem ti. O Vasco é uma das melhores pessoas que já conheci, está sempre disposto a ajudar qualquer pessoa, assim como é muito divertido e inteligente. Obrigada por tudo.

Devo o meu profundo obrigada aos meus pais na Lituânia e em Portugal pela força e pelo apoio. À minha querida mãe, que continua a ser o meu exemplo de luta e determinação, minha musa, minha inspiração e minha mentora, que demonstrou que nada é impossível na vida quando é feito com trabalho árduo e paixão.

Aos meus irmãos que viveram todas as fases altas e baixas da minha pesquisa e que estiveram "com responsabilidade" de prestar o entretenimento na criação de equilíbrio entre o trabalho e descanso.

Finalmente, aos colegas que conheci durante o curso. Muito obrigada pelas nossas conversas, pelas partilhas de ideias, pela inspiração e pela amizade.

Impacto das redes sociais e website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado. Presença digital como vantagem competitiva

RESUMO

O surgimento das novas tecnologias de informação, o desenvolvimento e exploração do mundo virtual e o aparecimento das redes sociais nas últimas décadas, provocou grandes mudanças tanto nas vidas dos indivíduos como no mundo dos negócios, abrindo novas possibilidades e desafios, e alterando os comportamentos do consumo à escala global. Hoje em dia estar presente nas plataformas digitais torna-se uma obrigação para as marcas, não só porque há inúmeras vantagens para a marca em si, mas também porque cada vez mais os novos consumidores são mais experientes em tecnologia, mais exigentes em relação aos produtos e às marcas e que procuram as marcas através dos motores de busca. Há também um crescente número de consumidores a pesquisar pelas marcas através das redes sociais, com objetivos de conhecer a marca, de tentarem aproximar-se e interagir com a marca, recolher mais informações e *feedback* sobre a marca e os produtos ou serviços da mesma, tomando só, posteriormente, a decisão de compra, tornando-se num cliente fiel ou não da marca.

Estar presente nas plataformas digitais só por si não chega, podendo inclusive prejudicar a marca. Se a empresa não tiver uma estratégia de marketing digital correta e eficientemente implementada, pode ser penalizada pelo seus mercados, pois estar presente online é de igual ou até superior importância face à presença física no mercado. A marca está exposta globalmente aos consumidores, não tendo o controlo sobre a imagem da marca, permitindo aos consumidores uma grande força de expressão nas redes sociais.

Esta investigação é uma tentativa preliminar de analisar o impacto da presença digital das empresas de moda e no seu desempenho, mais especificamente no setor do calçado, e perceber, se as vantagens das redes sociais e websites para as empresas poderão ser definidas como uma vantagem competitiva. Além do estudo das marcas e da participação das mesmas nas plataformas digitais, propôs-se estudar o lado do consumidor, onde foram definidos os estudos necessários para avaliar a participação e as expectativas dos seguidores da marca nas plataformas digitais. Sendo assim, para a investigação desta dissertação optou-se pela metodologia qualitativa, sendo mais adequada quando se pretende investigar uma

pequena amostra de entidades. Para levar a investigação a "bom porto" e conseguir resultados objetivos, optou-se pela utilização de três ferramentas metodológicas distintas e complementares: estudo de caso, *focus group*, e estudo longitudinal, que permitem recolher a informação em profundidade sobre as marcas em investigação.

A investigação demonstrou que a presença digital pode aumentar a vantagem competitiva das marcas, ganhando o reconhecimento da marca com uma maior visibilidade, criando relações fortes com os seus novos clientes e reforçando a ligação com os clientes já existentes, chegar às pessoas que, por outros canais, não se iria conseguir chegar, obter informações e *feedback* sobre os produtos, campanhas e serviços da marca.

Os resultados da investigação sugerem que o maior foco deveria ser na criação do conteúdo focado no público-alvo da marca e no forte envolvimento da mesma nas redes sociais; estes dois fatores influenciam fortemente o sucesso da marca nas redes sociais, e por fim, ter a possibilidade de ganhar vantagem competitiva através da presença digital. Muito importante para as marcas é conhecer o seu público-alvo, e baseando-se nisso, criar um conteúdo que eles queiram e desejem. A marca não se pode esquecer de ser coerente e transparente de forma a ganhar a lealdade e confiança dos clientes.

Dada a natureza qualitativa da investigação e o facto de que as plataformas digitais, nomeadamente redes sociais, serem uma área emergente na pesquisa e que está em desenvolvimento, os resultados devem ser considerados como exploratórios. Embora as empresas estudadas tenham marcas fortes e modelos de negócio diferentes, estas devem ser estudadas, analisadas detalhadamente e comparadas para uma melhor visão das ações fundamentais de forma a competir com sucesso nesta área emergente e com um grande potencial. **Palavras-chave:** comunicação, moda, marketing digital, redes sociais, website, marca de calçado

Impact of social networking and website in the competitive performance of Portuguese footwear companies. Digital presence as a competitive advantage.

ABSTRACT

In last decades, the emergence of new technologies, development, exploration of the virtual world and appearance of social networks, caused numerous changes, both in the lives of individuals and in the business sphere, opening up new possibilities and challenges, as well as globally altering individuals consumption behaviour. Nowadays, being present in the digital platforms becomes a requirement for brands, not only because there are numerous advantages for the brand itself, but also because more and more new customers are technology savvy, demanding more from brands and its products, searching for a brand through search engines, as well as increasing numbers of consumers that are reaching brands through social networks, with goals such as getting to know the brand, trying to connect and interact with it, gathering information and *feedback* about the brand and its products or services, and only then will be taking a decision of purchase and/or becoming a repeat customer or not of a particular brand.

Being present in the digital platforms is not enough and may even damage the brand in case it does not have implemented a digital marketing strategy, mainly because being present in digital social platforms has the same of even more importance as the physical presence in the market. The brand is exposed to consumers globally and do not have a total control over the brand image, where consumers have the power of free expression on social networks.

This research is a preliminary attempt to analyse the digital presence impact on companies and their performance, more specifically in footwear business, also to understand if the attainable advantages of social network and websites for companies can be defined as a competitive advantage. In addition to the study of the brands and its performance in digital platforms, it is also proposed the study of consumers side, which has been set necessary studies to evaluate the role and expectations of the brand's followers at digital platforms. Thus, for research of this dissertation was chosen the qualitative methodology, which is the most appropriate when investigating a small sample of entities. To lead the research for objective results, it was defined the usage of three methodological tools, such as case study, focus

group, and longitudinal study, by extracting the in-depth information about brands under investigation.

Research has shown that digital presence can increase the competitive advantage of brands, gaining brand recognition, increasing visibility, creating strong relationships with brands existing and new customers, reaching people that through the usage of other channels could not be possible, getting information and *feedback* on products, campaigns, and brand services. The research results suggest that the main focus should be on creating content focused to the brand's target audience and a strong involvement in social networks, these two factors strongly contribute to the success of the brand in social networks, and finally with the possibility of achieving competitive advantage though digital presence. It is very important for brands to know its target audience, and based on that, creating content that audience wants and desires. The brand can't forget to be consistent and transparent in order to gain the loyalty and trust of customers.

Given the qualitative nature of this research and the fact that digital platforms, such as social networks are an emerging area that is under development, the results should be considered as exploratory. Although the studied companies have strong brands and with different business models, companies with the same or different business models should be reached, compared, and analysed for a better view of fundamental action to successfully compete in this emerging area with a great potential. **Keywords:** communication, fashion, digital marketing, social networks, website, footwear brand

ÍNDICE

1. Introdução 1

1.1. Enquadramento teórico 1

1.2. Objetivos 2

1.3. Metodologia 4

1.4. Estrutura do trabalho 5

2. Estado de arte 7

2.1. Moda na sociedade orientada pela imagem 7

2.2. Setores do mercado de moda e estrutura de retalho 7

2.3. Competitividade do mercado de moda 9

2.4. Indústria de calçado de portugal 11

2.5. O ciclo de vida do produto de moda 13

2.6. O ciclo de moda e comportamento do consumidor 14

2.7. Os valores do consumidor perante os produtos de moda 16

2.8. Marcas de moda e o meio digital 17

2.9. Métodos tradicionais de marketing de moda 19

2.9.1. Orientações de gestão de marketing 21

2.9.2. Marketing mix 22

2.9.3. *Promotional mix* 25

2.10. Mudanças nas estratégias de marketing com a revolução da informação 26

2.10.1. Marketing viral 28

2.10.2. Marketing das redes sociais 29

2.10.3. Marketing de conteúdo *online* 30

2.10.4. Optimização para motor de busca (em inglês, *search engine optimization*) 31

2.10.5. Marketing de video 33

2.10.6. Marketing de correio electrónico (*e-mails*) 36

2.10.7. Marketing de dispositivos móveis 37

2.10.8. Marketing dos afiliados (em inglês, *affiliate marketing*) 38

2.10.9. Relações públicas *online* 39

2.11. Principais redes sociais e *social media* 40

2.11.1. Facebook 40

2.11.2. Instagram 41

2.11.3. Pinterest 42

2.11.4. Google+ 42

2.11.5. Linkedin 44
2.11.6. Twitter 44
2.11.7. *Blogs* 45
2.12. Crescimento dos meios de comunicação digital e adaptação de marketing digital nas marcas de moda 46
2.13. A cadeia dos valores e vantagem competitiva 50
3. Cronograma 53
4. Trabalho empírico 55
4.1. Estudos de caso 55
4.1.1. Lemon jelly 55
4.1.2. Josefinas 64
4.1.3. Fly london 74
4.1.4. Análise e discussão dos resultados 80
4.2. *Focus group* – grupo de discussão 87
4.2.1. Planeamento 87
4.2.2. Preparação 87
4.2.3. Análise de dados 90
4.2.4. Resultados obtidos 99
4.3. Análise longitudinal 109
4.3.1. Análise de dados do estudo longitudinal 111
4.3.1.1. Estatísticas da marca fly london 112
4.3.1.2. Estatísticas da marca josefinas 115
4.3.1.3. Estatísticas da marca lemon jelly 117
4.3.2. Resultados obtidos 120
4.3.2.1. Website 120
4.3.2.2. Facebook 125
4.3.2.3. Instagram 134
5. Conclusões e investigação futura 141
5.1. Conclusões 141
5.2. Investigações futuras 146
Bibliografia 147
Anexos 153
Anexo 1 – Guião de entrevista semi-estruturada 155

Anexo 2 – Entrevista com a marca Lemon Jelly 158
Anexo 3 – Entrevista com a marca Josefinas 182
Anexo 4 – Entrevista com a marca Fly London 191
Anexo 5 – Exemplo de avaliação de uma das marcas em investigação no *focus group* 200
Anexo 6 – O website da marca Fly London no dia da ocorrência de *focus group* 202
Anexo 7 – O website da marca Josefinas no dia da ocorrência de *focus group* 204
Anexo 8 – O website da marca Lemon Jelly no dia da ocorrência de *focus group* 206
Anexo 9 – Discussão de *focus group* 208
Anexo 10 – As estatísticas do website da Fly London 214
Anexo 11 – As estatísticas do website da Josefinas 216
Anexo 12 – As estatísticas do website da Lemon Jelly 218
Anexo 13 – As estatísticas da página do Facebook da Fly London 220
Anexo 14 – As estatísticas da página do Facebook da Josefinas 222
Anexo 15 – As estatísticas da página do Facebook da Lemon Jelly 224
Anexo 16 – As estatísticas da conta do Instagram da Fly London 226
Anexo 17 – As estatísticas da conta do Instagram da Josefinas 227
Anexo 18 – As estatísticas da conta do Instagram da Lemon Jelly 228
Anexo 19 – Lista de alunas selecionadas para o *focus group* 229

Índice de figuras

Figura 1: Hierarquia básica da moda 9
Figura 2: Preço médio de exportação entre os principais 15 exportadores mundiais. 12
Figura 3: Fases do ciclo de vida do produto de moda. 13
Figura 4: Ciclo de vida do estilo, tendência e moda. 14
Figura 5: Cinco valores que influenciam a escolha do consumidor. 16
Figura 6: Níveis de moda 18
Figura 7: Processo de Marketing 20
Figura 8: Diagrama com aplicação de estratégia de marketing STP (S- Segmentation, T – Targeting, P – Positioning) 21
Figura 9: Ferramentas de marketing no âmbito de cada P.) 24
Figura 10: Retorno sobre investimento. 33
Figura 11: Percentagem de população nacional que compraram algo online no último mês (dezembro de 2015) 47
Figura 12: "Nós somos todos os fãs" a campanha inovadora de TBWA\Chiat\Day 48
Figura 13: Páginas de Burberry no Facebook e Instagram 49
Figura 14: Produto desenvolvido na Lemon Jelly 56
Figura 15: Facebook da Lemon Jelly (Procalçado) 58
Figura 16: Instagram da Lemon Jelly (Procalçado) 58
Figura 17: Website da Lemon Jelly (Procalçado) 60
Figura 18: Sapatos de marca Lemon Jelly no blog "The Mora Smoothie" 62
Figura 19: A marca Lemon Jelly no blog "Diário de um Batom" 62
Figura 20: A marca Lemon Jelly na Vogue.pt 63
Figura 21: A marca Lemon Jelly na revista Máxima 63
Figura 22: Sabrinas da marca Josefinas 65
Figura 23: Porta-chaves de marca Josefinas 66
Figura 24: Website da marca Josefinas 68
Figura 25: Página de Facebook da marca Josefinas 69
Figura 26: Conta de Instagram de Josefinas 69
Figura 27: A marca Josefinas no blog "Man repeller" 72
Figura 28: Chiara Ferragni calça sapatilhas de Josefinas 73
Figura 29: As Josefinas na lista de compras de Olivia Palermo 73

Figura 30: Josefinas na semana da moda de Nova Iorque. 74
Figura 31: Calçado de marca Fly London 75
Figura 32: Página de Fly London no Facebook 77
Figura 33: Conta do Instagram de Fly London 77
Figura 34: Fly London na revista Vogue Portugal 78
Figura 35: Fly London na revista Ativa 79
Figura 36: As médias de reposição de artigos por mês das marcas em investigação 120
Figura 37: As médias de atualização do conteúdo por mês das marcas em investigação 121
Figura 38: As médias de tempo diário no website por mês das marcas em investigação..... 122
Figura 39: As médias de visualizações diárias por visitante por mês das marcas em investigação 123
Figura 40: As médias de tempo diário no website dividido por visualizações diárias por visitante 124
Figura 41: As médias das percentagens do bounce rate das marcas 125
Figura 42: Número de seguidores no Facebook das marcas no início do estudo longitudinal e no final 126
Figura 43: Número de seguidores no Facebook novos das marcas em investigação 126
Figura 44: Atualização de conteúdo das marcas no Facebook ao longo do estudo longitudinal 127
Figura 45: Número de reações aos conteúdos publicados no Facebook dos quatro meses das marcas em investigação 128
Figura 46: Número de *likes* do conteúdo publicado no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação 129
Figura 47: Número de partilhas do conteúdo publicado no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação 129
Figura 48: Número de comentários no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação 130
Figura 49: A média de quantidade de *likes* divido pela atualização do conteúdo (Facebook) 131
Figura 50: A média de quantidade de partilhas divido pela atualização de conteúdo (Facebook) 131
Figura 51: A média de quantidade de comentários divido pela atualização do conteúdo (Facebook) 132

Figura 52: A quantidade de publicações de visitantes no Facebook durante os quatro meses das marcas em investigação 132
Figura 53: O número de respostas da marca aos comentários colocados pelos seguidores nos conteúdos publicados no Facebook 133
Figura 54: Percentagem de respostas das marcas aos comentários colocados pelos seguidores da marca no Facebook 134
Figura 55: Número de seguidores no Instagram das marcas no início e fim de estudo longitudinal 135
Figura 56: O número de novos seguidores das marcas no Instagram nos quatro meses do estudo longitudinal 135
Figura 57: Atualização de conteúdo das marcas no Instagram ao longo do estudo longitudinal 136
Figura 58: Número de *likes* no Instagram nos quatro meses das marcas em investigação .. 137
Figura 59: Número de comentários no Instagram nos quatro meses das marcas em investigação 137
Figura 60: A média de quantidade de *likes* divido pela atualização do conteúdo (Instagram) 138
Figura 61: A média de quantidade de comentários divido pela atualização do conteúdo (Instagram) 138

Índice de tabelas

Tabela 1: 15 Maiores exportadores do mundo em 2014 em relação ao valor 12
Tabela 2: Tipos de marketing de vídeo..... 35
Tabela 3: Informação geral sobre as marcas em investigação 82
Tabela 4: Informação sobre o desempenho da marca perante a presença digital..... 85
Tabela 5: Variáveis de pré-seleção e perguntas para o despiste do *focus group* 88
Tabela 6: Os parâmetros do design do website 89
Tabela 7: As variáveis pré-definidas para avaliação do website da marca..... 90
Tabela 8: As médias das avaliações do *focus group* por cada variável 92
Tabela 9: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Fly London de cada variável..... 102
Tabela 10: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Josefinas de cada variável..... 104
Tabela 11: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Lemon Jelly de cada variável 106
Tabela 12: Informação geral das marcas em investigação..... 109
Tabela 13: Presença digital nas plataformas digitais das marcas em investigação 110
Tabela 14: Datas de início das marcas em investigação nas redes sociais em foco 110
Tabela 15: As variáveis pré-definidas para a recolha de dados de pesquisa longitudinal de marcas..... 111
Tabela 16: As médias de cada variável do website da marca Fly London. 112
Tabela 17: A soma de cada uma das variáveis por mês de página de Facebook da marca Fly London..... 113
Tabela 18: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Instagram de marca Fly London..... 114
Tabela 19: As médias das variáveis do website da marca Josefinas 115
Tabela 20: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Facebook de marca Josefinas 116
Tabela 21: A soma de cada uma das variáveis por mês da conta do Instagram da marca Josefinas 117
Tabela 22: As médias das variáveis do website da marca Lemon Jelly 118

Tabela 23: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Facebook de marca Lemon Jelly 119
Tabela 24: A soma de cada uma das variáveis por mês da conta do Instagram da marca Lemon Jelly 120
Tabela 25: Quadro comparativo das marcas investigadas com os fatores influenciadores no sucesso da marca nas plataformas digitais..... 144

Acrónimos, abreviaturas e siglas

APPICAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

GWI – Global Web Index

HD – High Definition

KPI – Key Performance Indicator

KW – Keyword research tool

MICAM – Salão Internacional de Calçado de Milão

RSS – Rich Site Summary

ROI – Return on Investment

SEO – Search Engine Optimization

SKU – Stock Keeping Unit

TIC – Tecnologias Informáticas e de Comunicação

1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O surgimento das novas tecnologias de informação, o desenvolvimento e exploração do mundo virtual e o aparecimento das redes sociais nas últimas décadas, provocaram grandes mudanças tanto nas vidas dos indivíduos como também no mundo dos negócios, abrindo novas possibilidades e desafios, e alterando os comportamentos do consumo à escala global.

A nova economia da informação apresenta um novo conjunto de oportunidades e ameaças para as empresas estabelecidas, exigindo a praticamente todas as empresas, repensar a sua estratégia. Mark Knickrehm (2016) afirma que as empresas e os governos procuram maior crescimento numa economia mundial incerta, e que muitos estão a apostar na digitalização. O autor expõe que, numa perspetiva global, setores como serviços financeiros estão a provar o seu valor digital, mas as habilidades digitais e tecnologias também estão a ter um impacto em várias economias do mundo: 22% por cento da produção da indústria de retalho global é derivado de digital, 28% por cento em saúde, e 20% por cento em bens de consumo. Esta transformação é provavelmente inevitável, mas cada indústria vai mudar de acordo com a sua própria dinâmica, e essas mudanças ocorrerão em diferentes velocidades com intensidade variável (Evans, 1997).

Em relação ao marketing e às suas estratégias, as novas comunicações quase tornaram as estratégias de comunicação tradicionais obsoletas (Baires, 2013). No entanto, as novas tecnologias de informação não são um substituto das ferramentas de marketing tradicional, mas sim uma ferramenta complementar que tem como vantagem a facilidade de comunicação global (Brandt, 2008), sendo que o objetivo principal do marketing continua a ser o foco na satisfação das necessidades dos indivíduos (Blythe, 2005), obtendo um retorno para as organizações. Estar digitalmente ativo não é apenas uma questão de tamanho, mas o grau a que as práticas e capacidades digitais são incorporadas ao tecido das economias do mundo (Knickrehm, 2016).

Nos últimos anos, as redes sociais têm sido adotadas e utilizadas por várias empresas, na medida em que têm sido reconhecidas como fontes de informação e de criação de relações entre as empresas e os seus possíveis clientes, e que assim influenciam um amplo número de indivíduos na aceitação e uso dos produtos e serviços, com um esforço mínimo necessário

para as tentativas de influência (Subramani, 2003). Segundo Jim Blythe (2005), os ganhos potenciais das redes sociais e meios de comunicação, quando bem desenvolvidos, permitem às empresas a criação de boas relações com os seus clientes, pois possuem a capacidade de ganhar às empresas concorrentes que não conseguem e não aproveitam essa oportunidade, já que a presença nas redes sociais é cada vez maior. Além disso, existem também outras hipóteses, como a criação de inteligência da marca conduzida através das redes sociais, novos canais de marketing, reconhecimento da marca, de forma a proporcionar o encontro de novos clientes e o estudo do mercado em que está presente (Bolotaeva, 2011). Contudo, para que isso funcione, tem de existir uma estratégia por trás.

Um dos problemas, segundo Jo Brown (2007), é que os estudos em marketing no mercado digital estão ainda no estado inicial da investigação, tanto em termos dos consumidores que se integram entre si, como na forma de as empresas poderem utilizar essas ferramentas para conduzir as atividades na criação de valor. Assim, segundo o Global Web Index (2016), ainda há muito a ser feito para "educar as empresas" sobre oportunidades de comércio através das redes sociais.

No âmbito da investigação, o maior interesse é analisar o impacto da presença digital nas empresas de moda, mais especificamente no setor de calçado e perceber se as vantagens das redes sociais para essas empresas podem ser definidas como uma vantagem competitiva. Além disso, existe outra questão principal a abordar na investigação, apoiada na análise de três empresas, com o objetivo de perceber quais as estratégias de presença online que são adotadas e se estão integradas no modelo de gestão de empresa, assim como se existe interligação da informação recebida através dos canais de comunicação entre os departamentos de design, marketing e comercial.

A área de calçado foi escolhida por um gosto muito grande pela investigadora nestes temas, assim como pelo crescimento significativo do setor dentro do país nas últimas décadas, sendo necessário aos futuros investigadores desenvolver estudos nesta área. Estas investigações podem levar a uma maior compreensão das condições necessárias para o crescimento das marcas e também para se aprofundar a compreensão teórica de como se podem criar vantagens competitivas.

1.2. OBJETIVOS

O surgimento das novas tecnologias de informação gerou uma disrupção de estratégias tradicionais de comunicação entre as marcas de moda e os consumidores. Com o aumento

do uso das redes sociais e do website como um meio de comunicação de marketing para marcas de moda, tornou-se necessário analisar empiricamente o efeito das redes sociais e website no desempenho competitivo das marcas da moda. Sendo o objetivo principal desta investigação perceber qual o impacto das redes sociais e do website no desempenho competitivo das empresas portuguesas de calçado, e investigar se a presença digital das marcas pode ser considerada como uma vantagem competitiva, foram estabelecidos os seguintes objetivos complementares:

- Compreender as mudanças na área da moda em relação ao surgimento das tecnologias informáticas e de comunicação (TIC's) das últimas décadas;
- Compreender os métodos tradicionais de marketing de moda e marketing digital;
- Definir como a presença digital, nomeadamente website e redes sociais, pode aumentar a vantagem competitiva das marcas de calçado;
- Compreender como a informação recebida através do público nas redes sociais e do website está a ser tratada, ou não, dentro das empresas de calçado (se utilizam alguma estratégia?);
- Perceber se há ligação entre a informação recolhida através das redes sociais e os gabinetes de design e comunicação de marketing dentro da empresa. Como se interligam?;
- Compreender o impacto que a presença digital faz nas marcas de calçado, através de indicadores pré-definidos.

Questões da dissertação levantadas durante a investigação

- As empresas da indústria do calçado podem encontrar novos caminhos para a criação de valor incluindo uma estratégia digital; será que as empresas de moda podem obter alguma vantagem competitiva através das plataformas digitais?
- Qual ou quais são as plataformas, as funções, e quais os dados fundamentais para competir com sucesso na indústria da moda?
- Será que o tempo de presença digital afeta no desempenho das redes sociais, tendo mais seguidores, e sendo mais reconhecidas?
- Será que existe um padrão de conteúdo publicado que atua melhor e porquê? Será que se consegue perceber o comportamento dos consumidores face ao conteúdo?

1.3. METODOLOGIA

Uma das maiores preocupações é o plano global da investigação e as decisões sobre a escolha de técnicas de recolha de dados quantitativos e/ou qualitativos (Saunders, 2007). Para a investigação desta dissertação optou-se pela metodologia qualitativa, sendo mais adequada quando se pretende investigar uma pequena amostra de entidades.

Segundo Mark Saunders (2007), a classificação das tipologias de estudo mais frequentemente utilizados nos métodos de investigação, são o estudo exploratório, o descritivo e o explicativo, mas contudo a sua concretização pode ter mais do que uma finalidade. Na concretização do estudo, pretende-se uma descrição das empresas e das suas estratégias ao longo do trabalho de campo, que responde aos critérios de um estudo descritivo, pois um estudo explicativo é uma tentativa de explicar as relações observadas entre as variáveis presentes. Sendo assim, serão feitos estudos de caso de três empresas com a recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas para compreender se existem ou não estratégias implementadas para o desenvolvimento de conteúdos, quais os benefícios e os obstáculos das plataformas digitais. O estudo do caso surge a partir do desejo de entender fenómenos sociais complexos permitindo ao investigador focar-se em um caso e manter uma perspetiva holística (Yin, 2009). A estratégia de estudo de caso pode incorporar um ou múltiplos casos, a fundamentação para o uso de vários casos incide sobre a necessidade de estabelecer se as conclusões do primeiro caso ocorrem em outros casos e, como consequência, a necessidade de generalizar a partir dessas conclusões (Saunders, 2007). As entrevistas semiestruturadas são o formato mais utilizado nas investigações de metodologia qualitativa (DiCicco-Bloom, 2006). O uso das entrevistas facilita a recolha de dados válidos que são relevantes para os objetivos de investigação (Saunders, 2007).

O método de investigação longitudinal serve para que sejam atingidos dois propósitos principais: o primeiro foca-se na descrição dos padrões de mudança e o segundo serve para estabelecer a direção e magnitude das relações causais (Menard, 2002). No presente trabalho, pretende-se desenvolver uma análise longitudinal das marcas de calçado das empresas consideradas na investigação, observando os websites e contas nas redes sociais, tirando anotações com critérios preestabelecidos das ações das marcas e respostas dos consumidores perante o conteúdo publicado em períodos de mês a mês durante quatro meses. De acordo com Scott Menard (2002), na análise longitudinal as variáveis são avaliadas repetidamente ao longo de diferentes períodos, permitindo assim a medição das diferenças ou

mudanças em cada variável. Ele descreve os vários tipos de análise longitudinal, mas a mais adequada ao estudo pretendido é o tipo de painel prospetivo, em que os dados podem ser coletados em dois ou mais períodos distintos, com o mesmo conjunto de casos e variáveis em cada período.

Enquanto o estudo longitudinal permite uma observação do desempenho das marcas no website e redes sociais, só estas permitem ter os dados de desempenho das marcas assim como a reação, envolvimento e capacidade de resposta (em inglês *responsiveness*) do consumidor. A avaliação do website das marcas é considerada um ponto relevante na investigação, com o objetivo de compreender o impacto da mesma sobre o utilizador final. Para recolher os dados primários optou-se pela utilização de *focus group*, também identificado como grupo de discussão (Silva, 2014), formado por alunos do curso de licenciatura em Design e Marketing de Moda. Segundo David Carson (2001), os grupos de discussão utilizados como metodologia de investigação podem ser justificados em relação à recolha de dados, pela sua profundidade de compreensão, pela flexibilidade e interação do grupo, e pela geração de conhecimentos sobre as fontes de comportamentos complexos e as suas motivações. Normalmente, os grupos de discussão têm entre quatro e oito participantes, por vezes chegando mesmo aos doze, onde na maioria das investigações, o investigador assume o papel de moderador; isto justifica-se particularmente quando há uma necessidade do moderador estar muito familiarizado com o tópico da discussão (Saunders, 2007; Carson, 2001). Existem dois tipos de estruturas para o *focus group,* que são os grupos mais estruturados e os grupos menos estruturados (Morgan, 1998). Nesta investigação optou-se por uma abordagem mais estruturada de grupos, uma vez que existem tipos de questões que necessitam de pesquisas durante a discussão. Este tipo de abordagem torna-se especialmente útil nestes casos de entrevistas padronizadas, o que levará a que estas questões sejam discutidas de uma forma relativamente comparável (Morgan, 1998).

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Na sua essência, o projeto é a sequência lógica que liga os dados empíricos nas pesquisas partindo das perguntas iniciais de investigação até à última fase, e às suas conclusões (Yin, 2009).

A presente dissertação é constituída por quatro capítulos. A investigação segue uma metodologia que se inicia com a revisão crítica da literatura e informação existentes, e que continua ao longo de toda a dissertação. A pesquisa bibliográfica tem como objetivo identificar

e analisar os trabalhos realizados por vários investigadores, descobrindo importantes variáveis relevantes para o tema e também beneficia com um apoio à procura de teoria fundamentada. A segunda fase da dissertação é o trabalho empírico, composto por três etapas com três ferramentas metodológicas diferentes para a recolha e análise de dados. A informação flutua nos dois sentidos entre as empresas e os consumidores, e para abordar as questões de investigação identificadas, é importante realizar estudos em ambas as secções. Na terceira fase é efetuada uma análise e discussão dos resultados obtidos no trabalho de campo e na última fase da dissertação são apresentadas as conclusões sobre os resultados da investigação e propostas para futuras investigações na área.

2. ESTADO DE ARTE

2.1. MODA NA SOCIEDADE ORIENTADA PELA IMAGEM

A moda é uma forma de expressão de comunicação não-verbal. O vestuário pode ser considerado como uma expressão de como as pessoas desejam ser vistas pelos outros, assim como pertencer a um determinado grupo ou como representação de um estilo de vida particular (Easey, 2009). Acabam por se gerar os grupos de pessoas conhecidas entre si ou não, com as mesmas ideias e valores, gostos e estilos, que a Harriet Posner (2011) os identifica como tribos de estilo, termo que se descreve, como um conjunto de pessoas que se vestem de um estilo distintivo comum.

Hoje, na sociedade orientada pela imagem (em inglês, *Image-driven society*), a moda tem um destaque, uma importância e presença democrática (Bruzzi, 2013). Stella Bruzzi também argumenta que hoje em dia recebemos imensa informação e conselhos sobre vestuário e aparência por vários meios em que moda continua a "ser" um bastidor de peças de vestuário mas que se tornou igualmente num espetáculo virtual, um regime de imagens, que celebra um carnaval contínuo de mudança. Contudo, pode-se dizer que a moda hoje em dia se transforma numa imagem.

As imagens visuais tornaram-se mais poderosas, sendo compreensíveis internacionalmente, consegue-se comunicar globalmente e aqui a estética é um ponto crítico (Hines, 2007). As novas comunicações fortalecem esta comunicação visual, e segundo Stella Bruzzi (2013), estas novas tecnologias de comunicação estão a afetar a reestruturação da indústria, a recalibração da relação entre o virtual e o real, sendo que, nos últimos dez anos do século XX, o objeto da moda se transformou em imagem, que revela como a indústria funciona e o foco na imagem não impede o considerado "real" quanto à recontextualização do "real" na cultura digital. Tony Hines (2007) argumenta que a moda não só se concentra principalmente na imagem da marca, mas hoje em dia a moda tornou-se ela própria um meio de comunicação (em inglês, *mass media*), baseando-se em designers que conseguiram comercializar a sua imagem e alcançaram a influência e fins lucrativos significativos em várias categorias de mercado.

2.2. SETORES DO MERCADO DE MODA E ESTRUTURA DE RETALHO

O vestuário, têxteis e calçado são considerados elementos da indústria da moda. No entanto hoje em dia pode dizer-se que a moda vai para além destes três fenómenos e num mundo

contemporâneo, a moda prossegue na habitação, música, automóveis, produtos de beleza, etc.. Estas tendências influenciam a criação de dependência para os estilos de vida moderno e para o consumismo (Hines, 2007).

O mercado de moda está dividido em setores específicos, para facilitar a criação de uma análise de mercado e monitorização dos resultados de negócio para as empresas de moda. Harriet Posner (2011) indica que as características do mercado podem ser compiladas e analisadas através de quatro critérios:

- Categoria de mercado ou produto: vestuário, acessórios e calçado, perfumes e cosmética, estilo de vida e artigos para lar, que podem ser posteriormente subdivididos em vestuário feminino, masculino e de crianças;
- Tipo de produto, utilização final do produto ou estilo de moda: *denim*, roupa íntima, roupa formal ou moda contemporânea;
- Nível de mercado: alta-costura, de luxo, mercado médio ou valor real de produção;
- Localização do mercado: global, internacional, nacional e regional (Posner, 2011).

Dentro do setor da moda existe uma grande variação no tamanho e estrutura das empresas que estão disponíveis para satisfazer as várias necessidades dos consumidores, desde empresas pequenas e atelier do designer até marcas multinacionais que trabalham para o mercado da massa. Dada a diversidade de escolha de fornecedores de moda, os consumidores têm demonstrado o desejo em atingir a individualidade através do vestuário, que impulsionou o mercado de massa para o vestuário (Easey, 2009).

Hoje em dia, os mercados de moda podem ser segmentados em *Haute Couture*, pronto-a-vestir e outros mercados, ou mais detalhadamente representado na figura 1 pela Harriet Posner (2011).

Igualmente, o retalho de moda online pode ser classificado segundo a proposta de Margaret Bruce *et al* (2004) que identifica quatro tipos de retalho com base no posicionamento do mercado e do produto:

- O retalho genérico da moda que oferece uma ampla gama de produtos de moda e acessórios, normalmente de preço médio, com um amplo mercado alvo ou um público-alvo bem definido.

- O retalho de mercadorias em geral de moda que vende uma mistura de moda e produtos não de moda dentro do seu lugar de retalho.
- Especialistas em produtos ou retalhos de nicho que tem o foco numa gama de produtos diminuída, com um público-alvo definido, como por exemplo, num estilo de vida, sexo, etc.
- O retalho de designers de moda que comercializa a seu próprio artigo de marca e tem um perfil internacional evidenciado.



Figura 1: Hierarquia básica da moda

Fonte: Figura adaptada de livro "Fashion Marketing" de Harriet Posner (2011)

2.3. COMPETITIVIDADE DO MERCADO DE MODA

A indústria do vestuário e têxtil é altamente competitiva e fragmentada. O aumento da pressão competitiva do setor da moda é uma consequência do fenómeno da globalização, em que a relação das mudanças económicas, conduziu a que as empresas de têxteis e de vestuário seguissem em direção à procura da redução dos custos de produção, procura de fontes de fornecimento de matéria-prima de mais baixo custo e condições mais favoráveis do que no

mercado doméstico. Além disso, também existem as mudanças culturais e sociais que foram aceleradas através de infraestruturas de comunicação e transporte mais eficientes (Hines, 2007).

Davil Aaker (2010) no livro "Building Strong Brands" refere as pressões e obstáculos que dificultam a criação e crescimento de empresas:

- Pressão na competição do preço. Os retalhistas que oferecem as marcas de preço baixo, dedicam-se cada vez mais às marcas próprias de alta qualidade. Este tipo de marcas tornam-se competidores com as marcas nacionais, para além de que estas marcas têm vantagens substanciais de custos e vantagens logísticas em relação às marcas nacionais.
- Proliferação de concorrentes. O aparecimento de novos concorrentes dinâmicos, contribuindo, não só para a pressão de preço mas também para aumentar a dificuldade de conquistar e manter uma posição favorável. As marcas tendem a posicionar-se mais restritamente com o foco no mercado alvo inferior.
- Os mercados fragmentados e meios de comunicação. Hoje em dia, existe uma variedade de meios de comunicação, e uma coordenação de mensagens uniformes através destes meios de comunicação, sem enfraquecerem a marca, é um desafio constante.
- Estratégias de marca e das relações complexas. O aparecimento de submarcas, extensões de marcas e marcas corporativas aumentou a complexidade da gestão das mesmas.
- Tendência em direção às estratégias de mudança. Pressões internas de mudança de identidade enquanto a mesma ainda se encontra eficaz ou até antes de atingir o potencial da mesma.
- Tendência contra inovação. As empresas que gerem uma marca estabelecida podem estar tão satisfeitas com os sucessos do passado e atual, que criam incentivo para se manterem no campo de batalha da competitividade estática, tornam-se cegas quando confrontadas com as alterações na situação competitiva que resulta numa vulnerabilidade para os concorrentes agressivos. Muitas empresas fortes que não viram e não responderam às oportunidades, deixaram os concorrentes inovar e atacar o núcleo dos seus próprios capitais.

- Pressão de investimento em outro negócio. Os pecados de satisfação e ganância. Quando a empresa se torna forte, existe uma tentação em reduzir o investimento no núcleo de negócio para conseguir uma melhoria de performance a curto prazo ou financiar uma nova diversificação de negócio. Esta convicção na maioria das vezes é errada, pensando que a empresa não vai enfraquecer devido aos cortes no suporte em que outras oportunidades de investimento são mais atrativas (Aaker, 2010).

Além disso, o comportamento do consumo mudou, os consumidores estão mais atentos onde estão a gastar o dinheiro, procurando valores nos produtos e serviços, também querendo criar uma relação entre as marcas e os mesmos. Sendo assim, segundo Philip Kotler *et al* (2011), hoje em dia, o foco forte nos clientes e o forte compromisso com o marketing são comuns nas empresas de sucesso. As empresas que conseguem compreender os seus clientes definindo o seu mercado alvo, analisando em pormenor as necessidades, desejos e exigências dos clientes em que estão focados, e conseguindo satisfazer as necessidades do mesmo, dominam o mercado.

2.4. INDÚSTRIA DE CALÇADO DE PORTUGAL

O crescimento significativo do setor do calçado em Portugal alcançado nas últimas décadas, reforçou a sua importância na economia portuguesa (Leitão, 2008). O setor de calçado conseguiu superar a recessão subsequente à crise económica e financeira da Europa, reforçando no design, moda, marketing de internacionalização e inovação, assim como mudando a sua imagem global. Nos últimos anos, a indústria do calçado apresenta um desempenho excelente com um crescimento de produção e emprego, e também com um crescimento de exportações. Em 2015, de acordo com o APICCAPS (2015), o setor de calçado tinha 38 mil funcionários e a produção anual ultrapassou os 75 milhões de pares. O setor do calçado é um dos setores que podem contribuir para o crescimento económico do país após o sofrimento da crise económica.

Portugal, hoje, está entre os maiores exportadores mundiais. Em 2014 esteve no décimo segundo lugar, entre os 15 melhores exportadores mundiais em termos de valor, representando 1.8% da quota mundial (Tabela 1) e no segundo lugar em relação ao preço médio de exportação, situado nos 31.88 USD (Figura 2) (APICCAPS, 2015).

Classificação	País	USD (milhões)	Quota Mundial
1	China	53 837	40.5%
2	Vietname	12 200	9.2%
3	Itália	11 138	8.4%
4	Bélgica	5 566	4.2%
5	Alemanha	5 166	3.9%
6	Indonésia	4 761	3.6%
7	Hong Kong	4 014	3.0%
8	Espanha	3 540	2.7%
9	Holanda	3 295	2.5%
10	França	3 095	2.3%
11	Índia	2 610	2.0%
12	Portugal	2 452	1.8%
13	Reino Unido	2 079	1.6%
14	Roménia	1 374	1.0%
15	Eslováquia	1 226	0.9%

Tabela 1: 15 Maiores exportadores do mundo em 2014 em relação ao valor Fonte: tabela adaptada de "World Footwear Yearbook 2015" de APICCAPS (2015)

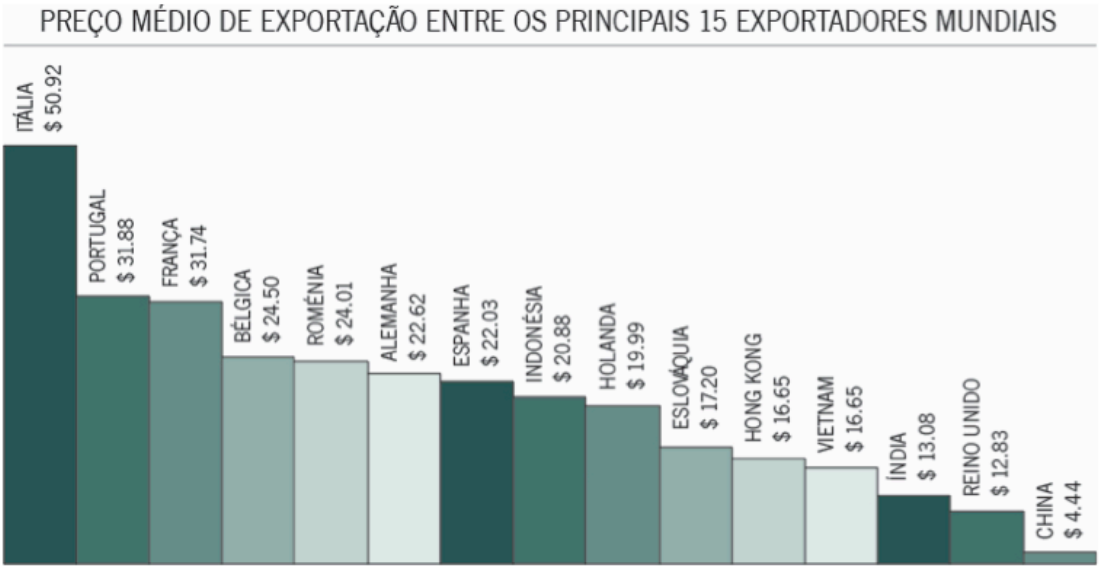


Figura 2: Preço médio de exportação entre os principais 15 exportadores mundiais. Fonte: figura adaptada de "World Footwear Yearbook 2015" de APICCAPS (2015)

Segundo os dados de APICCAPS (2015), o tipo de calçado exportado pelo setor de calçado português é maioritariamente feito em pele, representando 77% da exportação total, de seguida 7% em materiais à prova de água, 6% em borracha e plástico, 5% em têxtil e 5% em outros materiais. O livro anual de APICCAPS também indica as empresas principais com maiores volumes de negócios em 2014, por exemplo: Gabor Portugal – Industria de Calçado, Lda.; Sopropé – Organizações de Calçado, S.A.; Ecco'Let (Portugal) – Fábrica de Sapatos Lda.; Fortunato O. Frederico & Ca., Lda. (que tem como uma das marcas Fly London); Investshoes – Distribuidores de Calçado S.A.; e Aco – Fábrica de Calçado, S.A.

Contudo, o calçado português está a posicionar-se no mercado global positivamente e demostra um crescimento anual. Para o crescimento do setor de calçado no futuro é necessário o esforço contínuo das empresas em apostar em inovação, design e marketing, e novas tecnologias, assim como a integração das questões indispensáveis como a responsabilidade social e ambiental e presença digital.

2.5. O CICLO DE VIDA DO PRODUTO DE MODA

A moda é adotada pelos consumidores por um tempo prático e uma situação, que pode ser definida, como um fenómeno cíclico e temporário (Sproles, 1981). A teoria alega que a moda tem um ciclo de vida mais distinto do que o resto dos produtos e serviços.

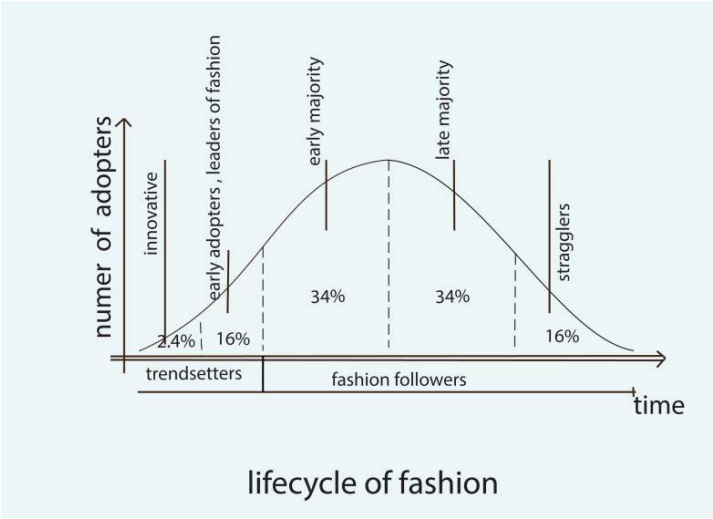


Figura 3: Fases do ciclo de vida do produto de moda. Fonte: style2designer.com

Como todos os produtos e serviços, a moda também tem as suas fases do ciclo de vida. Na figura 3, podemos observar as 4 fases, começando por uma introdução e adoção pelos líderes da moda, seguindo para o crescimento onde há incremento de aceitação pela maioria inicial,

a terceira fase de maturidade com a conformidade da massa seguidora e por fim a delineação e obsolescência do produto de moda.

Existe também o ciclo de vida do estilo (*Style*), moda (*Fashion*) e tendência (*Fad*) (Figura 4), que podem alterar o ciclo de vida do produto de moda:

- Tendência, de curta duração, de uma estação, que muito provavelmente estará de fora na estação seguinte, geralmente tem a duração de um ano ou menos. A moda é difícil de prever.
- Moda, poderá começar lentamente com uma aceitação baixa nas fases iniciais, e ao longo do tempo ganhar um impulso na aceitação. A maior diferença entre a tendência e a moda é o período de duração dos mesmos.
- Estilo. Quando a tendência chega ao pico, esta desaparece, ou abranda e permanece na moda o tempo suficiente para ser reclassificado como um clássico ou estilo (Posner, 2011).

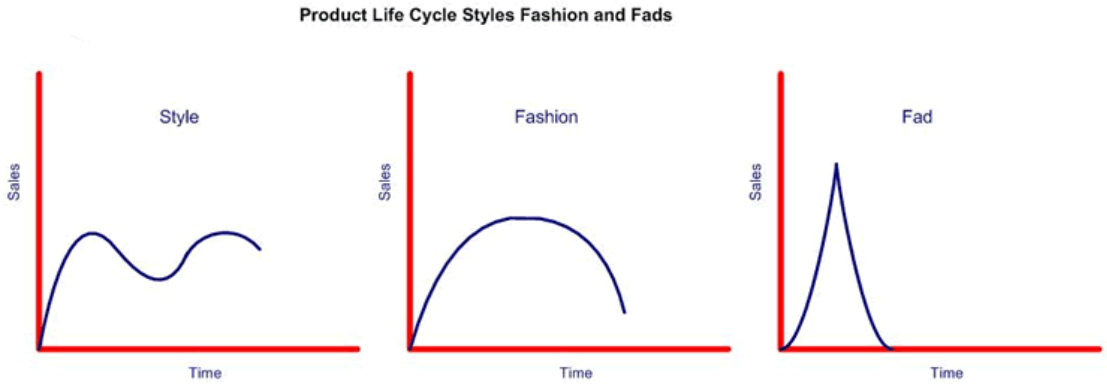


Figura 4: Ciclo de vida do estilo, tendência e moda. Fonte: learnmarketing.net

Harriet Posner (2011) também indica as megatendências, referindo-as como sendo o ponto de partida de uma mudança social, cultural, económica, política ou tecnológica. A megatendência tem a característica de influenciar o mercado a longo prazo, como por exemplo as calças de ganga.

2.6. O CICLO DE MODA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Os indivíduos consomem os produtos de moda de forma diferente: "O domínio de produtos num certo grupo social muitas das vezes pode ser explicado através de fatores psicológicos que estimulam a comparação social e imitação", afirma Marco A. Janssen (2001). Além disso, o autor também propõe que as decisões de compra dependem da necessidade de satisfação do indivíduo, e esta necessidade relaciona-se com as preferências, necessidades do

sentimento de pertença e status social dentro da rede social da mesmo. O consumo simbólico de vestuário não se limita à compra e uso de artigos de moda, mas também inclui todas as práticas sociais (Hines, 2007).

George B. Sproles (1981) descreve quatro teorias principais que propõem as perspetivas competitivas de como o consumidor determina o seguimento das novas tendências:

- Teoria de liderança de classe alta. O filósofo social, alemão Georg Simmer, afirma que a teoria de liderança da classe alta tem uma perspetiva clássica do ciclo de moda. Esta teoria muitas das vezes é referida como a teoria de *Trickle Down*, e define que, uma vez que a tendência seja adotada pela classe alta, a tendência é imitada pelas classes sociais seguintes até à classe social mais baixa.
- Teoria de mercado de massa. Esta teoria, também referida como teoria de *Trickle Across*, defende que a produção em massa em combinação com a comunicação de massas cria novos estilos e fornece informação sobre novos estilos existentes simultaneamente para todas as classes sociais, difundindo-se em cada nível.
- Teoria da inovação subcultural. Nas últimas décadas apareceram novos estilos que foram iniciados pelas subculturas e minorias étnicas. A inovação surge, a maior parte das vezes, através da virtude da sua capacidade criativa de inventar novos estilos, ou em algumas subculturas pode ser apenas um artefacto customizado da sua cultura. O estilo surge de uma subcultura e difunde para uma população em massa (Trickle Up). Pode-se dizer que esta difusão ocorre pelo processo de *Trickle Up*, onde o estilo salta de subcultura originária mais baixa para uma classe média e depois sobe para as classes sociais mais altas, podendo ser adotada pelos criadores e estilistas.
- Teoria da seleção coletiva. Os princípios desta teoria são delineados pelo sociólogo e teórico sobre a sociologia do comportamento coletivo, Herber Blumer. A teoria relata que praticamente qualquer indivíduo criativo ou inovador pode tornar-se num líder de tendências de moda, quando as escolhas inovadoras estão em linha com o clima social e estilo de vida da altura, além disso, as seleções devem estar em conformidade com a continuidade histórica da moda para receber aceitação coletiva. Ele também argumenta que a liderança da moda já não é só restringida pela classe superior (Sproles, 1981).

Tony Hines (2007) descreveu que o comportamento dos consumidores de moda também mudou devido ao mercado convergido. Os consumidores são mais exigentes, fazem as compras tendo em conta o preço, qualidade, conveniência ou a notoriedade da marca.

2.7. OS VALORES DO CONSUMIDOR PERANTE OS PRODUTOS DE MODA

Todos os indivíduos têm os seus valores, tal como têm motivos, necessidades ou características de personalidade. Os valores são considerados os principais entre as dimensões da estrutura profunda da personalidade que influenciam nas perceções, atitudes, emoções e comportamentos do indivíduo. Os valores culturais são valores inevitáveis que são compartilhados. O que distingue os indivíduos então, não é a lista de valores que eles transmitem mas a importância relativa desses valores (Pollay, 1987).

O Jagdish N. Sheth (1991) expõe a teoria de valores de consumo, em que alega que o comportamento na escolha de consumidores é feita através de cinco valores de consumo.



Figura 5: Cinco valores que influenciam a escolha do consumidor. Fonte: **"**Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values" (Sheth, 1991)

Quando estes valores são aplicados ao vestuário:

1. Valor funcional: dando ênfase às funções físicas e performance instrumental do vestuário. As categorias do valor podem ser versatilidade, facilidade de cuidar, conforto, qualidade, proteção, durabilidade e benefícios económicos.
2. Valor social: foca na classe social, grupos de referência e grupos étnicos culturais. As categorias do valor social podem ser vistas como símbolo de status social, expressividade pessoal, vestir para o sucesso (*Dress for success*) e aprovação pelos outros.
3. Valor emocional: dando ênfase às emoções positivas e negativas de consumidor, as categoriais do valor podem ser felicidade, beleza, elegância, sensação de liberdade e sentimental.

4. Valor epistémico: relaciona-se com a perseguição da variedade e novidade. As categoriais deste valor podem ser a perseguição de novas tendências ou a perseguição da singularidade.
5. Valor condicional: relaciona-se com as condições do uso de vestuário, tais como local, tempo, estação, condições atmosféricas (Ko, 2010).

2.8. MARCAS DE MODA E O MEIO DIGITAL

A moda é um dos meios de comunicação mais visíveis nas mudanças. A que velocidade e direção as tendências mudam, depende dos inovadores da moda, determinados pelas tendências sociais e outras pressões causadas por pessoas dentro ou fora da classe social em que eles estão inseridos (Cholachatpinyo, 2002). As mudanças na economia, influências sociológicas e mudanças demográficas igualmente contribuem para mudanças na moda, afetando também o negócio da moda (Stone, 2008). A indústria de moda é vista como um setor que se encontra em constante mudança, movimento e evolução.

Stella Bruzzi (2013) afirma que uma das áreas em crescimento no âmbito da moda é a presença online. Nas últimas décadas têm surgido através de plataformas digitais as *webpages* com conteúdo sobre moda e fotografias de desfiles de alta-costura, o surgimento do jornalismo de moda online. As primeiras abordagens aos filmes de moda e blogues incentivaram as marcas de moda internacionais a adotarem gradualmente a nova tecnologia e a perceber a sua importância.

Desde o início de século XXI, identificaram-se as três principais novas atividades digitais no âmbito da moda: os filmes de moda (em inglês, *fashion films*) com os seus primeiros pioneiros na alta-costura, *bloggers* de moda que ganharam muita atenção e publicação de revistas de moda online que tornaram as publicações mais rápidas e mais baratas do que as revistas de moda em papel (Bruzzi, 2013). Esta área está a expandir-se rapidamente ultrapassando outros meios de comunicação usados previamente na comunicação, como por exemplo televisão, rádio, revistas etc. Segundo Angella Jiyoung Kim e Eunju Ko (2010) as marcas de luxo moveram-se para a comunicação de marketing utilizando plataformas digitais para sobreviverem aos recentes desafios imprevistos com o aumento da competição. Argumentando, ainda, que o uso de plataformas digitais como Twitter e Facebook já se expandiu para quase todas as marcas de moda de luxo e foram avaliadas como ferramentas de negócios para a descolagem relativamente aos demais concorrentes.

Nos últimos anos pôde-se observar que, globalmente e cada vez mais, as marcas de moda em geral, estão a abraçar as novas tecnologias de informação e também a reconhecer a importância das plataformas digitais; evidentemente que as plataformas digitais, nomeadamente websites, blogs e redes sociais permitem um acesso instantâneo internacional. As marcas e os consumidores comunicam entre si sem qualquer restrição no tempo e lugar de forma a que o método antigo de comunicação unidirecional seja alterado para a comunicação bidirecional direta interativa e, enquanto isso, as marcas podem ganhar exposição e fortalecer as relações com os seus clientes (Kim, 2012).

Portanto, os novos meios de comunicação aumentaram a disseminação de moda e abriram o mundo de moda que se encontrava anteriormente limitado a indivíduos que pertenciam à classe social alta. Para além dos novos meios de comunicação, o surgimento das teorias de "*Trickle up, across and down*" foi outra razão pela qual a moda hoje em dia é acessível a todas classes sociais, sendo um modelo composto por três níveis de moda (Figura 6).



Figura 6: Níveis de moda Fonte: "Fashion Marketing" (Easey, 2009)

- Alta-costura. Designers de moda reconhecidos globalmente, apresentam as suas coleções duas vezes por ano.
- Pronto-a-vestir (em inglês, *Ready-to-wear*). Os produtos de moda não são exclusivos, mas produzidos em quantidades limitadas. A qualidade e design são muito consideradas na execução de peças. As peças ainda apresentam um preço alto, no entanto baixo em comparação com peças de alta-costura.

- Moda do Mercado de Massa. É a área de mercado onde a maioria dos indivíduos compra vestuário e acessórios de moda. O conceito *Fast fashion* insere-se neste nível (Easey, 2009).

No entanto, Mike Easey (2009) afirma que a maioria dos consumidores não fica só num dos níveis, normalmente existe uma mistura entre dois ou três níveis de moda. Podemos reconhecer esta afirmação observando as celebridades e ícones de moda nos websites e blogs que promovem a informação sobre vestuário e acessórios de moda utilizados por estes indivíduos (www.whowhatwears.co.uk, www.celebritystyleguide.com, etc.).

As marcas de moda e os seus produtos são utilizados como instrumentos para melhorar a imagem dos indivíduos, e os significados atribuídos socialmente do produto são transferidos para o indivíduo através do consumo (Hines, 2007). Segundo Stella Bruzzi (2013) a moda moderna faz parte das redes de estilos, ideias e motivos que se espalham pelo contacto com a colonização dos sujeitos do mesmo. Uma vez que as redes sociais são flexíveis para implementar uma variedade de estratégias de influência e têm a capacidade de influenciar os indivíduos em grande escala, com um esforço mínimo em comparação com as interações interpessoais convencionais (Subramani, 2003), são muito favoráveis tanto para as marcas de moda como para as outras marcas de produtos relacionados com moda.

2.9. MÉTODOS TRADICIONAIS DE MARKETING DE MODA

O marketing é um processo multidimensional composto por várias estratégias, no entanto, um objetivo principal de qualquer estratégia de marketing é aumentar as vendas e a rentabilidade, satisfazendo as necessidades dos clientes (Posner, 2011; Kim, 2012; Kotler, 2011). Segundo o Mike Easey (2009) nos últimos anos, muitas das empresas adotaram o conceito de marketing de moda, que tenta incluir aspetos positivos, como a preocupação sobre design de produto, lucro e consumidores através do reconhecimento da interdependência de marketing e design. O marketing entra em vários níveis durante o processo de design (Hines, 2007), as áreas de design e marketing completam-se uma à outra e, enquanto o design de moda está mais virado para a parte de ergonomia, desenvolvimento do produto e estética, o marketing foca-se mais na análise de mercado, para responder às necessidades dos clientes.

Inicialmente, para conseguirem um melhor foco no mercado-alvo, as empresas desenvolveram as abordagens de segmentação de mercado com foco no produto e demografia simples dos consumidores. No entanto, no ambiente muito competitivo de hoje, os produtos tornaram-se cada vez mais especializados e complexos multiplicando o número de segmentos de mercado

definidos e eliminando as fronteiras entre eles (Hines, 2007). Hoje em dia, cada empresa, conforme as suas capacidades, deve escolher os segmentos mais atrativos e focar neles para conseguir satisfazer as necessidades dos segmentos escolhidos. Segundo o Philip Kotler e Gary Armstrong (2011), este processo envolve a segmentação do mercado, mercado-alvo, diferenciação e posicionamento da marca.

A combinação de variáveis (Figura 7) é utilizada no processo de marketing de moda para atender às necessidades de grupos específicos ou ainda conhecidos pelo mercado-alvo.

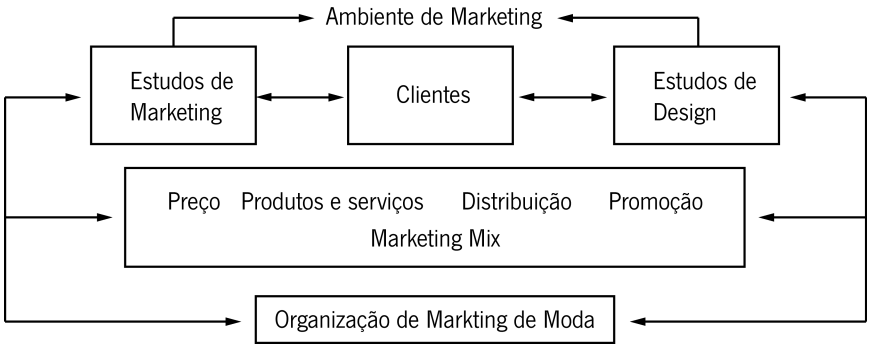


Figura 7: Processo de Marketing Fonte: "Fashion Marketing" (Easey, 2009)

O processo de escolha de mercado-alvo passa pela divisão de mercado, ou seja segmentação do mercado e seleção de mercado-alvo. Estratégia de marketing STP (S – *Segmentation,* T – *Targeting,* P – *Positioning)* (Figura 8) é utilizada com o objetivo final de alcançar uma vantagem competitiva no mercado (Posner, 2011).

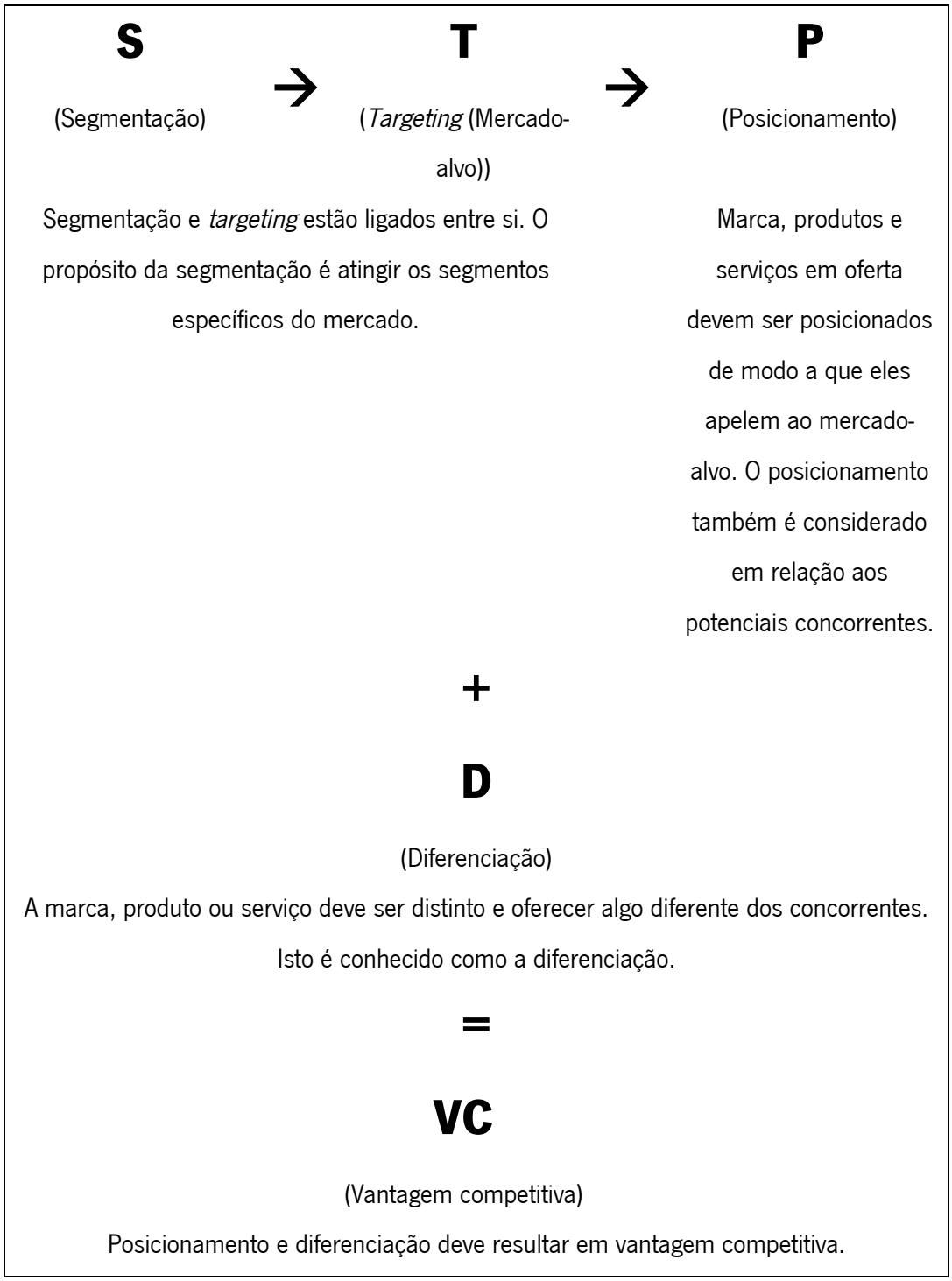


Figura 8: Diagrama com aplicação de estratégia de marketing STP (S- Segmentation, T – Targeting, P – Positioning). Fonte: figura adaptada de livro "Fashion Marketing" de Harriet Posner (2011)

2.9.1. ORIENTAÇÕES DE GESTÃO DE MARKETING

A gestão de marketing cria as estratégias de marketing que se focam em diferentes técnicas que ajudam a construir relacionamentos lucrativos com o público-alvo da marca.

Segundo Philip Kotler *et al* (2011), existem cinco conceitos alternativos em que as empresas estruturam e executam a estratégia de marketing:

- O conceito de produção. O conceito de produção sustenta que os consumidores irão optar pelos produtos que estão disponíveis e mais acessíveis no mercado. Foco na melhoria de produção e eficiência de distribuição. Este conceito é uma das orientações mais antigas.
- O conceito de produto. O conceito de produto sustenta que os consumidores irão favorecer os produtos que oferecem mais valor em qualidade, desempenho e que possuam características inovadoras. Foco na melhoria contínua dos produtos.
- O conceito de venda. O conceito sustenta que os consumidores não irão comprar o suficiente de produtos da empresa, a menos que se comprometam com o esforço da venda e promoção em grande escala. O conceito é normalmente praticado com produtos não procurados, ou seja, aqueles que os consumidores normalmente não pensam em comprar, tais como seguros ou doações de sangue.
- O conceito de marketing. O conceito de marketing sustenta que atingir as metas organizacionais depende do conhecimento das necessidades e desejos do mercado-alvo e da melhor satisfação do cliente do que os concorrentes fazem. Foco no cliente e valor, são os caminhos para vendas e lucros.
- O conceito de marketing social. Este conceito questiona se o conceito de marketing puro visa os possíveis conflitos entre os desejos de curto prazo e bem-estar de longo prazo do consumidor. Sustenta ainda que a estratégia de marketing deve entregar valor aos clientes de uma forma que mantém ou melhora o bem-estar do consumidor e da sociedade. "Marketing sustentável, marketing social e ambiental atendem às necessidades atuais de consumidores e empresas ao mesmo tempo, preservando e melhorando, para além disso, as capacidades de gerações futuras para satisfazerem as suas necessidades" (Kotler, 2011).

O tipo de orientação de gestão de marketing aplicada nas empresas depende dos interesses e preferências da mesma, no entanto, as bases de todas as atividades de marketing determinam como a empresa opera no mercado.

2.9.2. MARKETING MIX

A estratégia de marketing da empresa descreve o público-alvo que a empresa serve e como cria o valor para esse público-alvo, o desenvolvimento da forma de entrega de valor ao cliente

e relacionamento com este, transformando a estratégia de marketing em ação, que corresponde ao marketing mix da empresa (Kotler, 2011). O conceito de marketing mix envolve alguns pontos estratégicos para que a empresa consiga atingir os seus objetivos, sendo preciso ter os pontos estratégicos em consideração e que estes sejam envolvidos efetivamente.

O marketing mix tradicional envolve as quatro principais ferramentas estratégicas, classificadas em quatro grupos – produto, preço, promoção e distribuição (4P). O propósito de marketing mix é criar um programa de marketing integrado abrangente que comunica e entrega o valor pretendido para o público-alvo (Kotler, 2011).

Harriet Posner (2011) descreve os quatro grupos no âmbito de moda:

- Produto. Para os produtos de moda o "produto" relaciona-se com o design de produto, estilo, tamanhos, qualidade, nível de moda, assim como o desempenho e função;
- Preço. Neste contexto, o preço significa custos de produção, preços de grossistas e retalhistas, preços com desconto, margens e lucro;
- Distribuição. Refere-se à logística e aos vários métodos de transporte, armazenamento e distribuição de mercadorias e os meios pelos quais os produtos da empresa chegam aos seus clientes, também denominado "rota para mercado", pois este refere-se a canais de distribuição e vendas;
- Promoção. Promoção é comunicação com os consumidores que inclui todas as ferramentas disponíveis para marketing, comunicação e promoção de marca, produtos e serviços. A combinação de atividades promocionais, como publicidade, relações públicas, venda pessoal e patrocínio, sendo conhecidos como mix promocional (em inglês, *promotional mix*) (Posner, 2011).

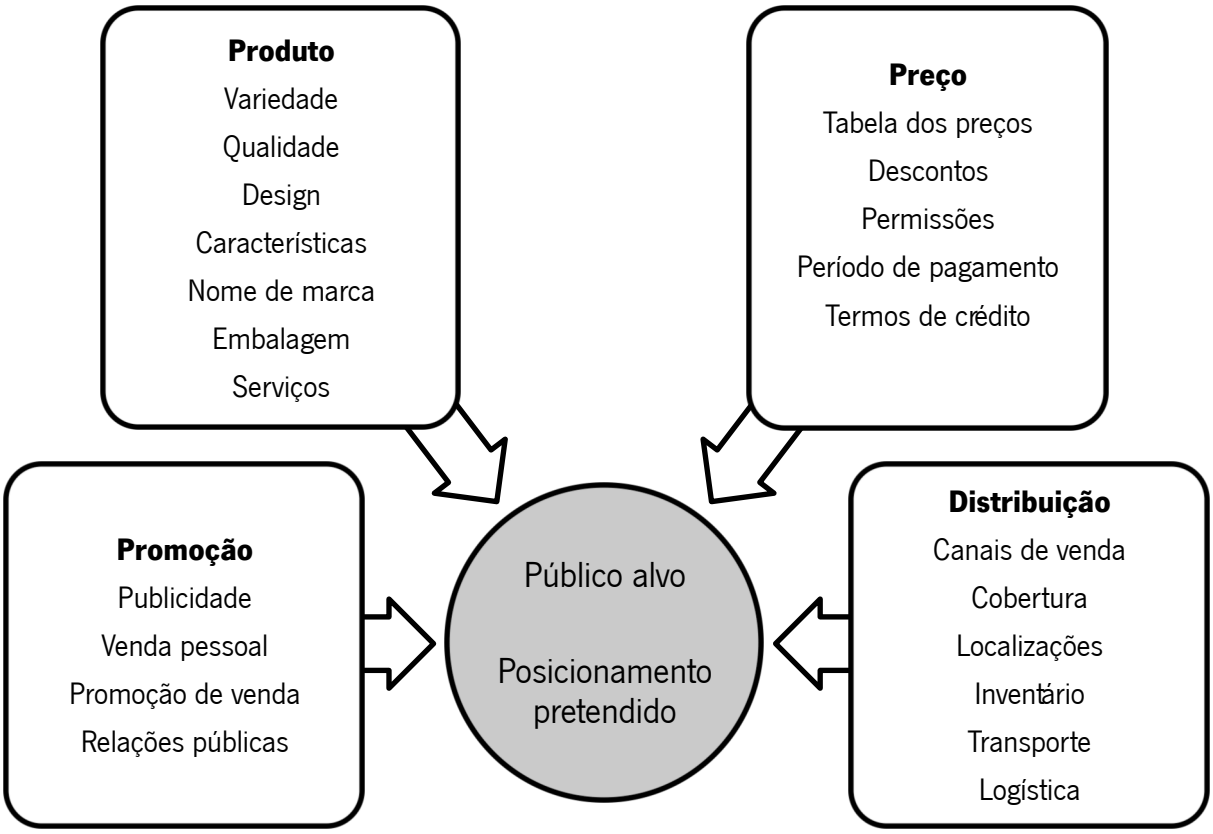


Figura 9: Ferramentas de marketing no âmbito de cada P. Fonte: figura adaptada de livro "Principles of Marketing" de Philip Kotler *et al* (2011)

Além disso, Harriet Posner (2011) também descreve "a versão alargada de marketing mix" com os 3 novos P, uma vez que hoje em dia o retalho de moda preocupa-se com a experiência do consumidor:

- Evidências físicas. Hoje em dia, os consumidores exigem valor, experiência ou serviço extra, e um aumento de capacidade de retalho de moda para a vasta oferta de produtos e que faz com que a evidência física desempenhe um papel cada vez mais importante na diferenciação entre os retalhistas de moda (luz, ambiente, decoração, condições de conforto;
- Processo. O processo descreve a experiência de consumidor da marca ou serviço a partir do primeiro ponto de contacto em diante. O processo considera a experiência e os procedimentos que o cliente deve passar para realizar a compra, incluindo também questões como o fluxo de informação, ordenação, pagamento, entrega, serviço e devolução do produto;

- Pessoas. Este ponto não só inclui os consumidores, mas inclui todos os que acrescentam o valor para o desenvolvimento de produto ou serviço. Por exemplo, as pessoas podem incluir funcionários, parceiros, *stakeholders*, colaboradores, produtores, fornecedores e distribuidores (Posner, 2011).

2.9.3. *PROMOTIONAL MIX*

Mix promocional (em inglês, promotional mix) são as técnicas ou ferramentas principais de promoção. De acordo com John Fahy *et al* (2015), o *mix* promocional é composto por sete elementos principais:

- Publicidade. As várias formas de comunicação não-pessoal paga por ideias ou produtos colocados nos meios de comunicação de primeira linha como por exemplo televisão, imprensa escrita, cartazes, cinema, rádio etc.;
- Promoção de vendas. Incentivos para os consumidores ou comércio que são gerados para estimular a compra, como por exemplo promoções, ofertas especiais, testes de produtos, etc.;
- Patrocínio. A associação da empresa ou produtos da empresa com os indivíduos, eventos ou organizações;
- Marketing direto. A distribuição de produtos, informações, serviços e benefícios promocionais para atingir os consumidores através de comunicação interativa, de forma que permita uma resposta que possa ser medida.
- Marketing digital. A distribuição de produtos, informações, serviços e benefícios promocionais para atingir os consumidores e empresas através de tecnologias digitais;
- Venda pessoal. Comunicação oral com os potenciais clientes tendo como fim fazer uma venda.

Para além das principais técnicas de promoção, existem outros tipos de técnicas que podem ser utilizadas pela empresa. O aumento de técnicas promocionais, exigiu uma necessidade crescente de coordenação da comunicação, levando as empresas a adotarem comunicação integrada de marketing. A comunicação integrada de marketing é um sistema pela qual as empresas coordenam as suas ferramentas de comunicação de marketing com o objetivo de entregarem uma mensagem clara, consistente, credível e competitiva sobre a empresa e os produtos ou serviços da empresa (Fahy, 2015).

Contudo, uma vez que existem vários tipos de técnicas promocionais, a decisão sobre utilização das técnicas mais relevantes para a empresa, depende do tipo de produto ou serviço, orçamento disponível, mercado-alvo e objetivos da empresa.

2.10. MUDANÇAS NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING COM A REVOLUÇÃO DA INFORMAÇÃO

As plataformas digitais interativas estão a mudar a paisagem de marketing, bem como a natureza, as fontes de informação e a conectividade, que se tornaram mais amplas, criando assim um mundo colaborativo (Hanna, 2011). Num mundo de conectividade limitada, as opções por cada ponto de cadeia de valor são finitas, mas em contraste, a conectividade da banda larga significa opções infinitas (Evans, 1997). Pode observar-se que o foco principal das estratégias de marketing está sob mudança para interatividade e conectividade, assim como para as relações contínuas entre a marca e os consumidores. Segundo Philip Kotler *et al* (2011) nos últimos anos reuniram-se uma série de novas abordagens de marketing, desde os websites criativos e redes sociais online até aos dispositivos móveis, que permitem alcançar os clientes direta e pessoalmente, com o objetivo da marca se tornar uma parte da vida do consumidor e enriquecer as suas experiências com a mesma. Contudo, a orientação mudou da produção para o consumidor (Vargo, 2004).

Segundo Philip Evans e Thomas S. Wurster (1997), todos os processos e atividades de uma empresa encontram-se na cadeia de valor da mesma, incluindo também toda a informação comunicada dentro da empresa, entre empresas, fornecedores, distribuidores e também com os existentes ou potenciais clientes. Eles argumentam que todas as empresas de produtos ou serviços são empresas de informação, e o valor do relacionamento com os clientes na verdade é informação que a empresa possui sobre os clientes, e estes sobre a empresa e os seus produtos. As questões principais para o marketing de moda são evidentemente as de identidade, e a maioria das identidades são construídas socialmente, em vez de possuírem características distintas que são universalmente observadas (Hines, 2007). Sendo assim, o surgimento de plataformas digitais e as suas aplicações abrem novas possibilidades de transferência mútua de informação tanto entre as marcas e clientes como também em relação aos fornecedores, distribuidores, etc. O fluxo de informação pode definir e influenciar as relações entre os vários envolvidos na cadeia de valor, assim como na maioria dos negócios, também se pode criar uma base para uma vantagem competitiva (Evans, 1997).

Hoje em dia para que as empresas consigam sobreviver, as mesmas devem acompanhar as mudanças conforme as necessidades, baseando-se no conhecimento das três categorias principais: o cliente, o mercado e a sociedade (Hines, 2007). O comércio eletrónico através da Internet permite às marcas comunicar diretamente e fornecer os produtos para os consumidores, assim como a monitorização e análise de informação de cada cliente. Por exemplo, quando a informação é transportada por um vendedor ou por cartas diretas, o fluxo da informação é linear, mas quando indivíduos estão conectados eletronicamente essa informação pode viajar por si só (Evans, 1997).

Com esta mudança, segundo Tony Hines et. al (2007), tudo indica que nos últimos anos, apesar das especulações contínuas sobre a credibilidade da venda de roupa online, o volume de vendas do vestuário e calçado vendido através da internet tem crescido constantemente.

Quando se pensa em adaptar o marketing digital numa empresa, segundo Damian Ryan (2014) existem apenas duas perguntas que a empresa tem de responder a si mesma, e que são:

1. O meu público-alvo está online/ou se vai estar online? Se o público-alvo utiliza tecnologia digital para procurar informações e/ou comprar produtos e serviços do tipo que a empresa fornece, a empresa devia incluir uma estratégia de marketing digital, caso contrário a resposta é simples.
2. Os produtos/serviços/marcas que empresa fornece são adequadas ao marketing digital? Normalmente aqui a resposta é positiva, porque não interessa que tipo de produto/serviço ou marca é, desde que tenha uma audiência online viável (Damian, 2014).

Existem várias estratégias de marketing digital como:

- Marketing viral;
- Marketing das redes sociais;
- Marketing de conteúdo;
- Otimização do *Search Engine* (em inglês, *Search Engine Optimization*);
- Marketing de vídeo;
- Marketing dos e-mails;
- Marketing de dispositivos móveis (em inglês, *Mobile Marketing*);
- Marketing de afiliados (em inglês, *affiliate marketing*)
- Relações públicas online;

Entre outros.

2.10.1. MARKETING VIRAL

O consumidor muitas das vezes compra um produto de moda ou outro tipo de produtos ou até serviços conscientemente ou não, com base nas opiniões e uso dos mesmos pelos indivíduos ao seu redor, como amigos, colegas, celebridades etc. Segundo Bruzzi *et al* (2013) existe o marketing de pares (em inglês, *Peer Marketing*) onde, por exemplo, em relação aos produtos de moda, quando o consumidor promove os produtos ou partilha ideias de estilo para o outro indivíduo, e o marketing viral (em inglês, *Viral Marketing*) quando a mensagem de marketing se espalha rapidamente de indivíduo para indivíduo.

O marketing viral é uma tática de criar um processo onde as pessoas interessadas num produto ou serviço os podem comercializar de um para outro, ou seja, emergir como um meio importante que consegue espalhar a palavra e estimular a experimentação, a adoção e o uso de produtos e serviços (Subramani, 2003). Este meio de espalhar a palavra é conhecido pelo *Word-of-mouth* (WOM) ou mensagem "boca-a-boca". Além do marketing, a otimização de WOM é potencialmente aplicável em qualquer ambiente onde se deseja produzir um grande resultado social com os recursos limitados (Domingos, 2005). *World-of-mouth* online (e-WOM) tem sobretudo uma grande vantagem sobre a publicidade tradicional, ser imediato e interativo, e é mais fácil para intervir, enquanto do ponto de vista do consumidor uma vantagem fundamental do WOM sobre a publicidade é que ela é voluntária e consensual, considerando que a publicidade em si, por causa do seu conteúdo e/ou a frequência pode ser irritante e intrusiva (Armelini, 2011).

Mani R. Subramani *et al* (2003), destaca dois fatores que desempenham um papel fundamental na determinação da origem de episódios de influência em marketing viral:

- Primeiro, o papel de influenciador passa pela tentativa de influenciar de forma passiva ou altamente persuasivo;
- Segundo, o nível de externalidades de redes (efeitos externos), onde os benefícios adicionais são provenientes do uso mais amplo do produto ou serviço a ser recomendado dentro de uma comunidade de utilizadores.

Contudo, o marketing já não pode ser focado apenas em capturar a atenção dos consumidores, e em vez disso, as marcas devem-se concentrar na captura de atenção e continuidade da mesma através do compromisso com os consumidores, que exige a combinação de ambos os meios de comunicação: tradicional e digital. Em norma geral,

publicidade tradicional e e-WOM reforçam-se mutuamente, através de enriquecimento partilhado (Armelini, 2011).

2.10.2. MARKETING DAS REDES SOCIAIS

Redes sociais como blogs, Facebook, Twitter, Google +, Instagram entre outras, são um espaço onde as pessoas vêm para comunicar, interagir, trocar ideias com outros, que tenham gostos e estilos de vida parecidos com os deles, e também procurar informações e conteúdo. Hoje em dia o marketing das redes sociais é bastante utilizado em várias empresas para promover os seus negócios, e como forma de interagir com os seus clientes atuais, novos e potenciais.

As redes sociais tornaram-se para as empresas, quase sem grande esforço, num disseminador de conteúdo para uma audiência potencial de milhões, sendo mais rápido e mais barato do que a publicação em larga escala, promoção ou relações públicas nos outros meios de comunicação, mas é óbvio que também envolve custos (Funk, 2013; Damian, 2014).

As redes sociais podem trazer um benefício para o valor da marca, fidelização dos clientes e desempenho do negócio. Os benefícios das redes sociais para as empresas não se limitam no marketing e valor da marca, mas traz benefícios como maior eficiência e produtividade, devido a uma comunicação mais rápida e mais interativa entre as empresas e consumidores, entre os consumidores, entre empresas e fornecedores, e em colaborações que iniciaram através das redes sociais (Funk, 2013).

POST é um modelo sistemático que funciona como auxílio de desenvolvimento de uma estratégia de redes sociais criada para as empresas. O POST significa 4 etapas: pessoas, objetivos, estratégia e tecnologia. Charlene Li *et al* (2008) descreve as 4 etapas em mais detalhes:

- Pessoas. Avaliação de utilização, os comportamentos do público-alvo nas redes sociais é um ponto essencial para o início da criação de uma estratégia. Criação de perfil do cliente.
- Objetivos. Definição de objetivos para diferentes táticas para envolvimento do público-alvo, desde o envolvimento de novos clientes até clientes já existentes.
- Estratégia. Ponderação em como alcançar os objetivos definidos para o futuro, assim como a descoberta de como estes se podem medir, assim que a estratégia esteja em curso.

- Tecnologia. Escolha de plataformas sociais mais adequadas ao seu público-alvo e onde consegue alcançar os seus objetivos.

Dave Chaffey *et al* (2013) descreve as seis atividades principais de marketing das redes sociais que, em conjunto, criam uma estratégia de marketing das redes sociais:

1. Definição de uma estratégia de escuta e reputação. Compreensão de uso das redes sociais pelo público-alvo, atividade de empresa, concorrentes, editores online e outros intermediários chave.
2. Transformação da marca através de redes sociais. Para a maioria das empresas o aproveitamento total das redes sociais, exige alterações à marca, estrutura da empresa e comunicação.
3. Aquisição de novos clientes utilizando as redes sociais. Marketing das redes sociais para a maioria dos negócios pode ser mais importante no atendimento aos clientes existentes, prestação de serviços, ou aquisição de novos clientes; no entanto cada empresa define as suas prioridades conforme a sua importância.
4. Utilização de redes sociais para aumentar as vendas existentes. O foco serve, no desenvolvimento da estratégia de comunicação, para incentivar as interações sociais no website e nas redes sociais.
5. Melhoria de atendimento aos clientes através do marketing de redes sociais.
6. Aproveitamento das informações para o desenvolvimento da marca, utilizando uma otimização de redes sociais (em inglês, *social media optimization*). Tendo já uma estratégia e marketing de redes sociais, poderão ainda existir métodos para conseguir otimizar o conteúdo do mesmo. Pensar que a partir da perspetiva do cliente, a otimização das redes sociais incide em como tornar as interações da marca mais fáceis. “

Sobretudo o conteúdo é o meio que ajuda as marcas a ter uma interação com os clientes, tudo dependendo da forma como a marca cria, gere e transmite o conteúdo para atrair e manter os seus clientes, bem assim como fazer parte importante no posicionamento da marca.

2.10.3. MARKETING DE CONTEÚDO *ONLINE*

Hoje em dia os indivíduos interagem com o conteúdo *online* todos os dias. O conteúdo relevante é visto, comentado e partilhado com os seus amigos, familiares e conhecidos. Mais ainda, o conteúdo online tem um potencial para ser abrangido por um público vasto de

utilizadores de Internet. As empresas reconhecem este potencial, e não é surpresa que hoje o conteúdo faça parte integrante de muitas marcas. Contudo, a identificação dos pontos-chave para o conteúdo é crucial, sendo que o objetivo é envolver e agregar os valores para o público-alvo da marca (Chaffey, 2013).

O marketing de conteúdo (em inglês, *content marketing*) funciona como um auxílio para o reconhecimento, a confiança, a credibilidade, e a autenticidade da marca em vários níveis: para a empresa que representa, para uma marca de produtos ou serviços, e para os funcionários que representam o negócio ou serviço (Lieb, 2012).

O marketing do conteúdo é utilizado por empresas pequenas e grandes, e para além disso não só as marcas na relação B2C utilizam o marketing de conteúdo, mas também são utilizados por marcas na relação B2B. Algumas das marcas continuam a usar o mesmo princípio de campanhas de publicidade em meios de comunicação tradicional, transferindo-as para o meio de comunicação digital. Já outras marcas tentam criar um conteúdo inovador, que não esteja ligado aos métodos tradicionais de comunicação. Contudo, as perceções dos clientes ao valor dos conteúdos digitais e informações são constantemente voláteis (Rowley, 2008).

Os websites, blogs, redes sociais, *newsletters*, vídeos, revistas digitais, imagens, entre outros, removeram muitas barreiras em relação ao custo, que antes era uma parte muitas vezes impeditiva na criação e divulgação de conteúdos, e daí que o marketing de conteúdo possa ser mais económico graças a estas inovações digitais, não sendo, no entanto, gratuito, uma vez que há uma constante entrega de conteúdo de qualidade para um público-alvo, o qual requer pensamento, trabalho, originalidade, estratégia, experimentação e persistência (Lieb, 2012).

2.10.4. OPTIMIZAÇÃO PARA MOTOR DE BUSCA (EM INGLÊS, *SEARCH ENGINE OPTIMIZATION*)

A otimização para motor de busca (SEO), na maioria das vezes, é composto por pequenas alterações no website por forma a aumentar a experiência do utilizador e o desempenho nos motores de busca. No início, segundo Eric Enge *et al* (2010), o SEO era relegado para a equipa de desenvolvimento de website, mas hoje em dia, é uma das principais atividades de marketing. O autor argumenta que este aumento significativo do uso pode ser atribuído a três tendências emergentes:

- Os motores de busca conduzem quantidades significativas de tráfego focado. As empresas podem ganhar receitas aproveitando a qualidade e a relevância deste

tráfego para vendas diretas, aquisição de novos clientes, formação de imagem de marca e campanhas que criam consciência da marca para os consumidores.

- A visibilidade nos motores de busca cria um efeito de aprovação implícita, onde os consumidores associam a qualidade, relevância e fiabilidade com os websites que são altamente classificados.
- Um grande crescimento na interação entre o marketing *offline* e o *online* e que requer investimento das empresas de todos os tipos numa estratégia de busca bem-sucedida, sendo que os consumidores cada vez mais procuram informações *online* antes de fazerem compras *offline* (Enge, 2010).

A otimização para o motor de busca, otimiza o website para a pesquisa e também funciona como auxílio para alcançar os seu público-alvo. No entanto, também pode prejudicar a reputação do website, caso seja utilizado de forma irresponsável.

Rastreamento, indexação e classificação são os pontos mais importantes no SEO, e onde os motores de busca têm vários objetivos e funções principais:

- Rastreamento e indexação dos biliões de páginas e arquivos acessíveis na Web;
- Resposta às consultas dos utilizadores, fornecendo as listas de páginas relevantes (Enge, 2010).

A criação do melhor SEO possível para o website da empresa implica o conhecimento de classificações de página e como estas são concebidas para os motores de busca que cada empresa pretende atingir. As classificações de página são mais importantes, desde que determinem quantas vezes os consumidores visitam a página da empresa, o que afeta tudo, desde as receitas até ao seu orçamento de publicidade (Ledford, 2008).

SEO pode ser considerado como uma necessidade na estratégia global de negócio da empresa com os seus vários benefícios: visibilidade, desde que o consumidor assuma que os websites que aparecem nas primeiras posições de resultados de pesquisa do motor de busca tenham mais credibilidade; tráfego no website para garantir um tráfego focado; e finalmente alto retorno sobre investimento (Figura 10).

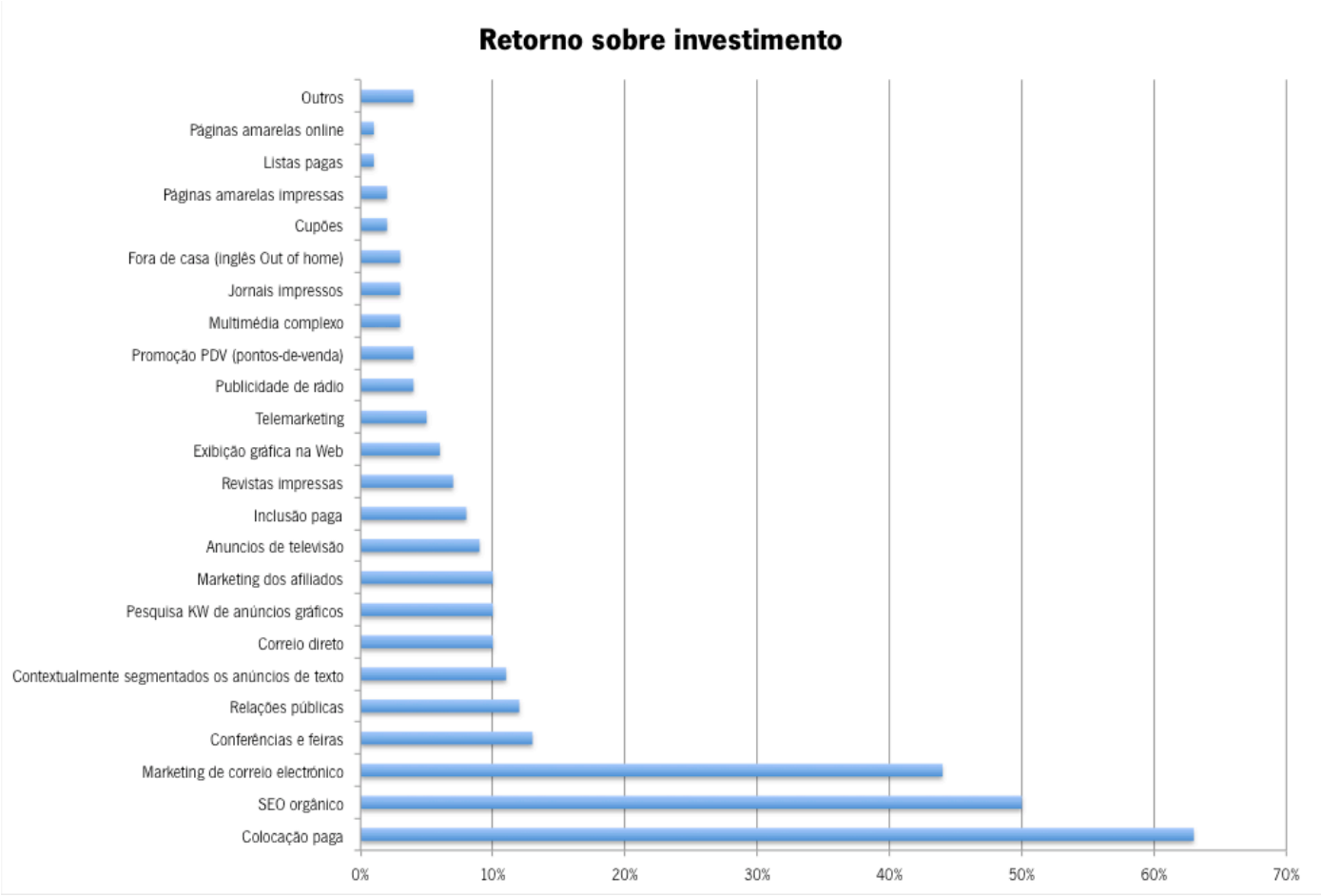


Figura 10: Retorno sobre investimento. Fonte: figura adaptada de livro "The Art of SEO" de Eric Enge *et al* (2010)

Cada plano de otimização para o motor de busca é diferente e não existe nenhum plano pré-definido que as empresas possam seguir. No entanto, antes de iniciar a otimização do website para os motores de busca, é necessário criar um plano, que segundo Jerri L. Ledford (2008) deve conter objetivos e manter esses objetivos em foco com o propósito de fazer coincidir as mudanças no website de empresa com os métodos de mudanças de otimização de motor de busca, uma vez que o plano de SEO é dinâmico.

2.10.5. MARKETING DE VIDEO

O YouTube é um meio de comunicação muito popular pelos consumidores/indivíduos, onde publicam os seus vídeos amadores, mas hoje em dia, há um crescimento significativo de vídeos profissionais criados pelas marcas, que são direcionados para promover um produto particular ou uma marca.

O YouTube é acessível tanto para empresas grandes, que já têm comunicação nos meios tradicionais, como também para as empresas pequenas. Ambas têm a oportunidade de se

poderem introduzir no mercado através de vídeos online, sendo o custo de publicação do vídeo no YouTube nulo, fazendo com que o custo seja unicamente na produção do próprio vídeo (Miller, 2011). Por exemplo, a diferença entre a publicidade na televisão e vídeo online é que, além do custo de produção do vídeo, a exposição de publicidade na televisão ainda envolve o custo de colocação e reprodução do mesmo.

Segundo Michael Miller (2011), há um número grande de empresas multinacionais, como a Coca-Cola, Starbucks, American Express, Old Spice, entre outras, e tantas outras empresas pequenas, que adotam os vídeos de YouTube e usam esta plataforma digital de comunicação de forma diferente. O autor continua referindo que cada empresa tem na sua estratégia de marketing de vídeo diferentes metas para a sua comercialização, sendo que, por exemplo, algumas usam essa plataforma para a criação de consciência de marca, outras para promoverem um determinado produto ou a impulsionar as vendas da sua loja ou website, e ainda, outros incorporam o YouTube como parte do seu produto ou no mix de suporte ao cliente, utilizando vídeos para a formação do produto, ou até mesmo para comunicações de recrutamento para funcionários.

Tipos de marketing de vídeo	**Descrição**
Consciência da marca (em inglês, *Brand Awareness*)	Vídeos que promovem a marca da empresa, muitas vezes da mesma forma utilizada nos meios de comunicação tradicional. Os vídeos são normalmente divertidos, usando uma abordagem *soft-sell* para enraizar o nome e imagem da marca nas mentes dos espectadores.
Publicidade do produto	Isto requer uma abordagem mais direta, onde o vídeo é informativo, educativo ou de entretenimento. O vídeo tem foco no produto, com ação ou demonstração do mesmo.
Publicidade de retalho	Existem dois tipos de vídeos que podem ser de longo prazo ou, mais especificamente, orientados para promoções de curto prazo. Vídeos educacionais que demonstram os produtos ou serviços oferecidos pela marca, ou vídeos informativos, funcionam melhor do que só de publicidade pura, da marca em si.

Vendas diretas	Vídeos com foco no produto em ação ou de serviço direcionando para o seu próprio website com a finalidade da venda. Direcionamento com a colocação de contacto na parte inicial ou final do vídeo, ou até pela sobreposição na parte inferior na sequência do vídeo.
Assistência ao produto	Algumas empresas utilizam este meio de comunicação para dar apoio aos clientes existentes. A empresa captura os problemas e perguntas mais comuns dos clientes e produz um ou mais vídeos que abordam estas questões. Ex. Software de Solidworks, Photoshop, etc. No fim, conseguem-se reduzir os custos de suporte de empresa, se os vídeos ajudarem os clientes da empresa.
Formação interna	Utilização para fins internos, como por exemplo venda ou formação de produto. Criação de uma série de vídeos de formações curtas, que economiza nos custos e no tempo, e além disso cria um arquivo de informações sobre o produto que qualquer pessoa interna pode aceder a qualquer momento.
Comunicação interna	Muitas empresas acham que o YouTube é uma forma rápida e eficaz para divulgar todos os tipos de informações de funcionários. Feito da forma certa, a informação chega quase em tempo real, com todos os benefícios da comunicação frente a frente. Contudo é muito melhor do que lembretes impessoais via e-mail.
Recrutamento	Vídeos com a intenção de atrair novos talentos para a sua empresa. Vídeos de boas-vindas, apresentação de valores de empresa, benefícios dos colaboradores, instalações e assim por adiante.

Tabela 2: Tipos de marketing de vídeo Fonte: a tabela foi construída a partir de informação de livro "YouTube. Online Vídeo Marketing for Any Business" de Michael Miller (2011)

O YouTube é apenas um componente de marketing e deve ser integrado com as outras estratégias de marketing, de modo a que todo o marketing digital esteja a trabalhar para o mesmo objetivo comum.

2.10.6. MARKETING DE CORREIO ELECTRÓNICO (*E-MAILS*)

Segundo Ryan Damian (2014), o marketing dos emails funciona como um mecanismo para manter o envolvimento do consumidor, reforçar a perceção da marca e adicionar credibilidade do negócio. O autor afirma que mesmo no Web 2.0 o mundo dos blogues, redes sociais e *RSS feeds*, o correio eletrónico e *newsletters* ainda são muito populares, oferecendo uma forma eficaz para as marcas estarem à frente da lista com regularidade dos potenciais clientes.

A comunicação através de correio eletrónico continua a expandir-se, e é uma das causas do custo baixo em comparação da publicidade de imprensa, assim como o *e-mail* oferece uma comunicação focada e personalizada para cada cliente. O correio eletrónico é um meio de comunicação extremamente eficiente, e quando é usado de forma eficaz, pode oferecer um excelente retorno sobre o investimento (ROI) (Jenkins, 2009; Damian, 2014).

Marketing de correio eletrónico pode ser utilizado para vários fins de marketing, como por exemplo, para partilhar informações sobre os produtos ou serviços, promover os mesmos, construir marcas, fidelização à marca, guiar os consumidores para os websites das marcas, alertar os clientes, e avisar sobre o estado das suas encomendas (Merisavo, 2004). O consumidor que tem preferências por uma marca específica, tem tendência para pesquisar sobre a marca, assim como mostra uma maior aceitação ao receber informação sobre essa marca. A comunicação através de *e-mail* regular, pode trazer valor para os clientes da marca, fornecendo-lhes informações relevantes. Enquanto há um número crescente de correio não solicitado, existe uma ameaça ao marketing de correio eletrónico por parte dos consumidores. Os consumidores podem apreciar os e-mails com as informações da marca de quem eles querem ouvir e a quem eles deram a permissão para enviar os correios eletrónicos (Merisavo, 2004). Para os clientes que têm desejo em receber informações de uma marca, a comunicação regular através de correio eletrónico com conteúdos e informação diferentes pode ajudar à marca a manter os seus clientes interessados.

O envio de correio eletrónico sem estratégia por trás, não traz benefício significativo à marca, podendo até prejudicar; no entanto, com uma estratégia definida podem-se desenvolver relações de longo prazo com os seus clientes. Os esforços de comunicação concebidos através do correio eletrónico são mensuráveis, e podem ser melhorados através de informação

recolhida das campanhas anteriores, assim como dar informações essenciais sobre os gostos, interesses e comportamentos dos clientes de marca (Jenkins, 2009).

2.10.7. MARKETING DE DISPOSITIVOS MÓVEIS

O aumento constante dos dispositivos móveis tornou-se num dos principais focos de marketing digital. Um dispositivo é um "parceiro" constante do utilizador, com uma utilização contínua ao longo do seu dia, muito provavelmente porque é portátil, sem fios e de dimensões pequenas.

Segundo o relatório da Google/IPSOS OTX MediaCT (2011), 89% dos 5,013 consumidores entrevistados nos Estados Unidos da América usam dispositivos móveis ao longo do dia, dos quais 89% permanecem ligados a verificar emails e a utilizar as redes sociais, 82% utilizam para pesquisa, 75% para navegação, 65% para entretenimento, e 45% para gestão e planeamento do tempo. O relatório também identifica os websites mais visitados através de dispositivos móveis, dos quais 77% são páginas Web de motores de busca, 65% redes sociais, 46% páginas Web de retalho, 43% páginas Web de partilha dos vídeos, 38% websites de consumo geral, 26% páginas Web de marcas ou fornecedores, 24% websites de informações relacionados com saúde, 24% relacionados com finanças, 23% relacionados com viagens, 18% páginas Web de cupões, 17% websites de programação de TV, 15% páginas Web de revistas, e 14% outro tipo de páginas.

A adoção da internet móvel está a aumentar para uma taxa muito significativa, mais de metade de todas as novas ligações da internet tem como origem nos dispositivos móveis (Damian, 2014). Os consumidores que possuem os dispositivos móveis têm a possibilidade de aceder à informação e serviços necessários ou a interagir com os indivíduos online a qualquer hora em qualquer sítio que seja, fluindo a comunicação aqui nos dois sentidos.

O marketing de dispositivos móveis refere-se à comunicação bidirecional e à promoção de uma oferta entre uma empresa e os seus clientes que utilizam um dispositivo ou tecnologia móvel (Shankar, 2009). As empresas que decidem integrar o marketing de dispositivos móveis têm de ter em conta que, segundo o Ryan Damian (2014), o conteúdo tem de ser personalizado, relevante e excitante, assim como a comunicação tem que existir nos dois sentidos em vez das mensagens da marca em sentido único, e tem de existir uma interação com o cliente sem esquecer de ouvir o mesmo. O autor afirma que o marketing nos

dispositivos móveis já não pode ser pensado como um complemento para uma estratégia de marketing, mas precisa de ser integrado no marketing *mix* geral da empresa.

O marketing de dispositivos móveis é por natureza interativo porque envolve a comunicação bidirecional, podendo incluir publicidade móvel, promoção, apoio ao cliente e outras atividades de construção de relacionamento entre a empresa e o seu público (Shankar, 2009).

Segundo o estudo de Edward T. Manzitti (2008), as atitudes dos consumidores em relação ao marketing de dispositivos móveis demostraram que menos de 10% dos entrevistados têm interesse em receber ofertas ou publicidade em vídeos, e quase dois terços afirmaram que os anúncios de texto são irritantes; no entanto, 43% dos que têm interesse nas ofertas nos dispositivos móveis acham que os anúncios são irritantes; e 45% dos que não têm interesse nas ofertas relatam a falta de interesse na oferta que receberam.

Contudo, o marketing de dispositivos móveis ainda está a ser rejeitado por grande parte dos consumidores e para que isso diminua, é preciso estudar e aplicar diferentes estratégias para perceber o comportamento dos consumidores face às práticas aplicadas.

2.10.8. MARKETING DOS AFILIADOS (EM INGLÊS, *AFFILIATE MARKETING*)

O marketing dos afiliados é basicamente o marketing baseado no desempenho, no qual uma empresa recompensa os seus parceiros (em inglês, *affiliates*) por cada cliente, visitante ou venda que seja provocada pelos esforços de marketing do próprio parceiro.

Inicialmente o *Affiliate Marketing* existia com um modelo simples custo-por-clique (em inglês, *cost-per-click*), onde os parceiros recebiam uma pequena quantia por cada cliente potencial que chegou à publicidade através do website do mesmo. O modelo avançado, que hoje em dia se encontra mais em vigor, é o modelo custo-por-aquisição (em inglês, *cost-per-acquisition*) com um sistema mais complexo, onde os parceiros recebem uma comissão das marcas por cada venda concluída por um cliente referido (Damian, 2014). A integração dos *links* dos afiliados é possível de várias formas, tais como referindo uma imagem ou produto de uma loja online com o *link*, integrando uma publicidade no website do parceiro, entre outras formas ainda mais complexas.

Contudo existem dois tipos de *Affiliate Marketing*:

- Organizar um programa de afiliados no próprio website para que outros possam participar nesta rede de afiliados e vender os produtos da marca nos seus websites.
- Juntar-se a uma rede de afiliados e vender outros produtos no próprio website para receber uma comissão sobre cada venda (Brown, 2009).

2.10.9. RELAÇÕES PÚBLICAS *ONLINE*

Tipicamente as relações públicas concentram-se em conceitos como imagens, perceções, mensagens, reputação, marcas, comunicação integrada de marketing, retorno sobre o investimento, comunicação e projetos de responsabilidade social corporativa. A maioria dos departamentos de relações públicas estão limitados a meios de comunicação e às relações com a imprensa (Grunig, 2009).

A migração dos consumidores para as plataformas digitais levou a que as relações públicas adotassem rapidamente as plataformas digitais e redes sociais. Embora, segundo James E. Grunig (2009), muitos tenham simplesmente transferido as suas técnicas dos meios de comunicação tradicionais para os meios digitais, outros perceberam que os novos meios de comunicação mudam tudo sobre a forma de como praticar relações públicas. Através de uma simples transferência, os novos meios de comunicação digital não são aproveitados na totalidade do seu potencial.

Enquanto as campanhas pontuais dirigidas a eventos continuam a estar presentes e a serem frequentadas, a enfâse agora é em contar histórias contínuas que contenham múltiplas narrativas, ou seja, a gestão da reputação online passa a ser o objetivo principal do departamento de relações públicas da empresa (Damian, 2014). E como consequência, as empresas e seus públicos, hoje em dia, estão incorporados nas redes sociais mediadas pela internet mas as relações públicas continuam a incidir sobre os relacionamentos das empresas com o seu público (Grunig, 2009).

O tempo que os indivíduos passam no mundo digital demonstra um grande envolvimento, participação e interação. Segundo David Phillips *et al* (2009) os canais dessa interatividade, embora ainda em grande parte limitadas a computador, laptop, jogos digitais e ecrãs de telemóveis, exigem um envolvimento consciente e uma resposta concreta. Sendo que o mundo digital é um mundo interativo e participativo exigindo envolvimento, as marcas devem considerar esse facto no desenvolvimento da estratégia, tendo em consideração as bases do mesmo.

Os grupos comprometidos que estão envolvidos em comunidades de blogs, mostram como a imersão por entusiastas se tornou poderosa, o que significa que as relações públicas devem considerar um envolvimento profundo, incluindo um grande interesse dos terceiros, no desenvolvimento da estratégia (Phillips, 2009).

Normalmente as empresas estipulam objetivos como o número de visitas que a empresa deve alcançar. No entanto, é a condução dos consumidores para o website ou para as comunidades da marca, ou para a construção do seu público, que ajuda a alcançar os objetivos principais. Para a maioria das empresas, o objetivo principal é o crescimento do lucro. Já em empresas mais novas e empresas construídas em torno de tecnologias emergentes, geralmente, têm como objetivo a geração de novos clientes, e no caso de empresas estabelecidas, o quadro de gestão pode precisar de estar mais focado em manter os clientes que já possuem (Scott, 2010). As metas e objetivos para a estratégia online têm que ser de participação variada, com abordagem de multimédia, e se os objetivos são de curto prazo, têm que apresentar uma duração bem definida (Phillips, 2009).

Contudo, as relações públicas online permitem o desenvolvimento de novas abordagens de relações e interações entre a marca e o seu público.

2.11. PRINCIPAIS REDES SOCIAIS E *SOCIAL MEDIA*

As redes sociais estão a expandir-se rapidamente. Segundo Victoria Boloaeva *et al* (2011) as redes sociais são os instrumentos para a construção de comunidades virtuais, para os indivíduos com educação semelhantes, estilos de vida, interesses ou atividades, com os seus principais objetivos de comunicação e para manter relações ou relacionamentos.

Hoje, as redes sociais e os meios de comunicação digital são ferramentas em toda parte no mundo do marketing. As marcas utilizam as redes sociais para a criação de uma comunidade de marca online, geograficamente não vinculada, com a base num conjunto estruturado de relações sociais entre os admiradores de uma marca, onde a comunidade da marca é criada através da criação de um perfil num site de rede social ou através do desenvolvimento de um próprio site de comunidade de marca (Phan, 2011).

As principais redes sociais e *social media* adaptadas pelas várias marcas nos últimos anos são Facebook, Instagram, Pinterest, Google+, Linkedin, Twitter, *Blogs* e YouTube.

2.11.1. FACEBOOK

A rede social Facebook foi fundada em 2004, foi originalmente criada para as pessoas que se queriam manter em contacto enquanto estavam na universidade. Atualmente, o Facebook é a rede social dominante, para os indivíduos que querem comunicar de forma rápida com os seus amigos, família, colegas e conhecidos. Além disso, é a rede social que tem um número maior de características úteis para o marketing de redes sociais (Zarrella, 2010).

O Facebook tornou-se uma rede social onde os amigos de um individuo, que geralmente são os colegas de escola, de trabalho, de faculdade ou membros de família, sendo portanto os amigos são algumas das pessoas mais credíveis e fiáveis na rede de contactos do indivíduo. Quando este quer recomendações ou *feedback* de algum produto ou marca, vai recorrer aos amigos de confiança ou familiares, e com isso em mente, amigos de fãs do Facebook são considerados "cálice sagrado" para as empresas, e que faz com que o Facebook seja uma plataforma muito atraente (Schaffer, 2013).

A rede social permite às empresas criar perfis públicos e que têm muitas funções em comum com as dos utilizadores. Segundo Linda Coles (2015) existem quatro formatos da página do Facebook:

- Página pessoal é para os indivíduos que querem manter as relações com os seus amigos em um nível social, e não para as empresas.
- Página da comunidade, que podem ser automaticamente geradas por um determinado tópico, mas não podem ser editadas ou atualizadas, tornando-as não viáveis para as empresas.
- Página do grupo é uma opção utilizada para execução de um clube ou causa. O grupo pode ser aberto a todas as pessoas, fechado, ou completamente privado.
- Página de empresa é a opção mais prática à maioria das empresas e esta página é criada facilmente e pode ser vista pelos indivíduos, mesmo que não sejam membros do Facebook (Coles, 2015).

A plataforma pode ser utlizada em ambientes de negócios, como um método de comunicação entre as empresas, como uma plataforma para organizar e acompanhar os eventos, como um meio para fornecer atualizações entre organizações e departamentos, para comunicação com os seus cientes, e também pode ser usada para promover um novo produto, serviço através de *word-of-mouth* pelos seguidores dentro da rede social (Safko, 2010).

2.11.2. INSTAGRAM

O Instagram é centrado inteiramente sobre a imagem, e/ou sobre a fotografia. É uma comunidade contruída sobre o poder da narrativa visual. As empresas têm sido uma parte da comunidade desde o início, utilizando a plataforma como uma forma de mostrar os seus produtos e serviços em um rico contexto visual (Instagram, 2016).

Com uma grande comunidade de utilizadores, o Instagram é uma das maiores plataformas de anúncios móveis do mundo.

As empresas podem partilhar as suas histórias com um público altamente envolvido em um ambiente criativo, de alta qualidade e impulsionar a ação com os seus anúncios (Instagram, 2016).

Segundo o Instagram for Business Blog (2016), o Instagram é um líder em alcance móvel e tempo gasto, as pessoas comportam-se de forma diferente nos dispositivos móveis. Muitas das vezes os consumidores utilizam vários dispositivos, onde um serve para descobrir produtos e outro para fazer uma compra. O estudo feito pelo Instagram (2016) demostrou que 75% das pessoas tomam decisões sobre a compra depois de terem sido inspirados por um *post* visto no Instagram.

2.11.3. PINTEREST

É uma rede social ou mais um catálogo mundial de ideias, que foi lançado em 2010. O sistema de Pinterest é simples e baseia-se na fixação de imagens e vídeos para colagens *online* com vários temas. Cada pino (em inglês, *pin*) tem ligação à origem da imagem ou vídeo, se é um *post* de *blog*, artigo, página de catálogo, ou outra página da *web* que dá mais informações sobre esse pino (Hayden, 2012).

Quando o Pinterest começou a crescer substancialmente, as marcas repararam no potencial deste rede social. Segundo Beth Hayden (2012) a rede social Pinterest oferece às empresas alguns benefícios como:

- Ajuda a conectar com o público-alvo e lançar discussões sobre os temas;
- Permite conhecer melhor os clientes, os seus gostos e valores;
- Fornece conteúdo para os seguidores da marca;
- Constroi relacionamentos com os parceiros, colegas e clientes;
- Aumenta as visitas no website da marca (Hayden, 2012).

2.11.4. GOOGLE+

O Google+ é uma rede social que combina as melhores funcionalidades do Facebook e do Twitter, que permite ao utilizador poder seguir as atualizações de amigos, políticos ou celebridades, bastando para isso seguir a entidade de interesse (Tremblay, 2011).

Os utilizadores podem criar contas e criar círculos de amigos, este conceito é ótimo para gerir pequenos grupos de amigos, fáceis de entender, em vez de gerir um grande número de amigos num grande bloco difícil de gerir como acontece nas restantes redes sociais (Roberts, 2011).

Segundo Chris Brogan (2012) o Google+ oferece oportunidades para as empresas que são importantes tomar em consideração. O autor descreve as seguintes oportunidades:

- Colaborações. Criação de um círculo de colegas de trabalho e colegas de negócio onde podem facilmente compartilhar informações entre eles.
- Aprendizagem. Milhares de profissionais a partilharem experiências e a falarem sobre os seus negócios, os profissionais da área financeira a partilharem ideias e darem conhecimento sobre o que os motiva, e contudo, esta plataforma oferece praticamente todas as formas de aprendizagem.
- Descoberta. Geração de novos visitantes do website da empresa através da rede social.
- Construção de comunidade. A rede social permite criar uma espécie de mistura entre uma plataforma de publicação e um poderoso novo tipo de "telefone", com a participação ativa da empresa na comunidade e envolvimento dos seus clientes e a criação de interações bidirecionais.
- Concursos e promoções. *Giveaways*, concursos e outro tipo de experiências envolventes. Os relatórios iniciais daqueles que já realizaram estas competições são bastante positivas.
- Atendimento ao cliente. A rede social não substitui o *call center*, mas já há muitas empresas que usam o Twitter como mais um canal de atendimento ao cliente. O potencial retorno sobre o investimento (ROI) e aprovação de clientes/melhorias de satisfação são grandes.
- Envolvimento. Compartilhando algo pessoal num lugar como o Google+ ajuda a complementar as perspetivas do cliente e permite que a empresa fale de vez em quando sobre algo não diretamente relacionado com vendas. O Google+ permite envolver a empresa com as pessoas, aprender mais sobre o seu potencial cliente e comunidade e construir relacionamentos fora do funil de vendas.
- Ouvir. A capacidade de pesquisar na web para encontrar o que as pessoas estão a dizer sobre a empresa, os seus produtos, os seus concorrentes e demais *players*, é a melhor parte do que as redes sociais e *social media* podem garantir. Como a Google indexa completamente a informação no Google+, a empresa tem oportunidade de recolher informação sobre o que as pessoas dizem, até poder contactar algumas dessas pessoas, se tal se revelar útil para os objetivos de negócio.

- Referências. Uma maneira de obter grande valor a partir de Google+ é procurar e oferecer referências.
- Partilhas. A mais poderosa oportunidade no Google+ é a partilha de conteúdo, que as pessoas podem interagir e partilhar com os seus públicos.

2.11.5.LINKEDIN

A rede social para os profissionais de negócio e para os indivíduos que estão à procura de emprego e as empresas que procuram candidatos para os postos de trabalho livres. LinkedIn é uma plataforma importante de *Business-to-Business* (B2B), assim como *Business-to-Consumer* (B2C), porque cada empresa B2C tem componentes B2B, tais como parceiros, distribuidores e alianças estratégicas, bem como um grande número de funcionários ou ex-funcionários que também podem-se tornar em embaixadores da marca também (Schaffer, 2013).

O LinkedIn é a rede social mais restritiva em termos de personalização e integração (Zarrella, 2010). Segundo Dan Zarrella (2010) a rede social restringe o contacto entre os membros de modo a que apenas os indivíduos que estão diretamente contactados podem trocar as mensagens uns com os outros.

Os utilizadores criam contas e podem convidar outros utilizadores para criar ligações, que são classificados em "graus", o que significa que as ligações diretas são de primeiro grau, os utilizadores na lista de ligações são de segundo grau, e assim por diante (Safko, 2010).

As características do LinkedIn mais úteis para as empresas são os grupos e respostas (Zarrella, 2010). Os grupos fornecem um lugar para os profissionais da mesma indústria ou com interesses semelhantes para compartilhar o conteúdo, encontrar respostas, demonstrar e visualizar trabalhos, fazer contactos e estabelecerem-se como especialistas da indústria (LinkedIn Corp, 2016).

As empresas que querem ser levadas a sério devem capitalizar e aproveitar esta plataforma digital como parte de uma estratégia de redes sociais.

2.11.6. TWITTER

O Twitter foi fundado em 2006. O propósito inicial foi manter o contacto entre os miúdos na escola de forma semelhante à rede social Facebook, mas utilizando apenas 140 caracteres por mensagem, que permite troca rápida de informações. No entanto, segundo Linda Coles (2015) outros indivíduos, rapidamente viram os benefícios em usar um sistema simples para

comunicar com outras pessoas à volta de mundo, e este fenómeno cresceu com muitos milhões de pessoas ativas diariamente. Com o crescimento do Twitter, as empresas também repararam no potencial desta rede social. A rede social permite às empresas estender o seu alcance, trazendo os utilizadores para o website através das mensagens de dentro do Twitter, acelerar o seu crescimento de seguidores da marca, e criando as relações entre a marca com os seus seguidores.

As #*Hashtags* nasceram no Twitter, sendo hoje, utilizadas em várias redes sociais. Segundo Tee Morris (2010) são utilizadas quando se pretende aumentar a comunidade e aumentar a consciência para as suas causas e movimentos. As #*Hashtags* podem ser consideradas como uma forma de adicionar palavras-chave, que são automaticamente convertidos em *links*, que faz ligação automaticamente para qualquer outro conteúdo com a mesma *tag*.

2.11.7. *BLOGS*

Um *blog* é um tipo de uma página *web*, que consiste em entradas de *posts* com uma ordenação cronológica, proporcionando parágrafos curtos de texto incluindo fotografias, vídeos, ou conteúdo de áudio, e com eventuais ligações a outras páginas *web* (Yang, 2006). *Blogging* em geral, é considerado como uma nova forma de jornalismo *online*, que tem recebido bastante atenção dos utilizadores da Internet. Os *blogs* são cada vez mais parte integrante dos meios digitais, que são basicamente diários fundados na web (Hauge, 2006). Pode-se observar que nas últimas décadas, têm surgido *blogs* com o conteúdo de moda, assim como os *bloggers* a publicarem fotografias com os *looks* e estilos diferentes como uma espécie de *lookbook* pessoal ou um diário de *outfits* nas plataformas digitais.

Hoje, os *bloggers* de moda influenciam fortemente o gosto dos consumidores em geral, mas também as marcas de moda no processo de criação e desenvolvimento das coleções. Além disso, os *bloggers* mais conhecidos possuem grandes quantidades de seguidores dos mesmos, criando assim interesse para as marcas. As marcas muitas das vezes colaboram com os bloggers de moda mais conhecidos para aumentar a visibilidade da marca e com o fim de aumentar as vendas.

No entanto, segundo Kristina Sedeke (2012) a moda atual pode ser vista como um espaço onde os designers e as marcas ficam num lado, a enfrentar as alterações ambientais recentes, e estando do outro lado os *blogs* de moda como um novo fenômeno, estando do outro lado. A autora refere que, nenhum destes elementos está num vácuo, mas na verdade, eles dependem e influenciam-se forte e mutuamente, embora não diretamente, e apesar dos

desafios dos *blogs* de moda, existem *bloggers* que conseguiram encontrar o seu público, fornecer conteúdo valioso e suficiente para que eles se tornem parte do jornalismo de moda, e portanto pode ser percebido como uma ponte entre os dois mundos, e que à primeira vista são mundos separados, o mundo virtual de moda e da indústria de moda.

2.12. CRESCIMENTO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL E ADAPTAÇÃO DE MARKETING DIGITAL NAS MARCAS DE MODA

A utilização da internet está constantemente em crescimento, e de acordo com o estudo de Simon Kemp (2016) em janeiro de 2016, cerca de 46% da população total foram utilizadores de internet, 31% foram utilizadores ativos de redes sociais, 51% de utilizadores de dispositivos móveis e 27% de utilizadores ativos de redes sociais em dispositivos móveis.

Relativamente às redes sociais, em abril de 2016, o Facebook tinha 1,65 mil milhões de utilizadores, o Instagram em setembro de 2015 tinha 400 milhões de utilizadores, o Google+ em outubro de 2013 tinha 300 milhões de utilizadores ativos, o Pinterest em abril de 2016 tinha 100 milhões de utilizadores, o SnapChat em maio de 2015 tinha 100 milhões de utilizadores ativos diários, o LinkedIn em abril de 2016 tinha 433 milhões de utilizadores, o Twitter em abril de 2016 tinha 310 milhões de utilizadores ativos mensalmente, o YouTube em março de 2013 tinha mil milhões de utilizadores e quatro mil milhões de visualizações por dia, o Tumblr em dezembro de 2015 tinha 550 milhões de utilizadores e para além disso a Amazon tinha 304 milhões de utilizadores em março de 2016 e o Ebay tinha 1.562 milhões de utilizadores em janeiro de 2016 (DMR, 2016). Segundo o relatório da GWI (2016), as redes sociais tornaram-se no canal chave para a pesquisa de produto, indicando que um em cada cinco utilizadores de Facebook utilizaram a rede social para fazer pesquisa de uma marca ou produto, que 1/3 dos utilizadores das redes sociais seguem a marca da qual têm intenções para fazerem compras, demonstrando a oportunidade para as marcas atingirem um número substancial de potenciais clientes utilizando as redes sociais. O mesmo relatório indica que por volta de 80% de utilizadores das redes sociais compram produtos via online todos os meses. No entanto, só 1 em cada 10 utilizadores dizem que o botão "comprar" de um produto através das redes sociais poderiam influenciar a realização da compra do mesmo.

Os dados relativos ao comércio online, segundo a figura 11 concebida por Simon Kemp (2016), baseada em dados da GlobalWebIndex do último trimestre de 2015, indicam haver uma percentagem significativa de utilizadores da sua população que compraram algo online no último mês (dezembro de 2015).



Figura 11: Percentagem de população nacional que compraram algo online no último mês (dezembro de 2015) Fonte: "Digital in 2016" de Simon Kemp (2016)

O vestuário e sapatos são as compras online mais populares, enquanto que os produtos de tecnologia mais comprados continuam a ser os dispositivos móveis e, para além disso, mais de 80% utiliza a Internet para a pesquisa de produtos todos os meses (GlobalWebIndex, 2016). O crescimento dos meios digitais interativos mudou a forma de contacto da empresa com o consumidor a partir do modelo tradicional Web 1.0 para um mundo altamente interativo Web 2.0, onde os consumidores estão a ditar a natureza, aumentam e mudam o contexto de intercâmbios de marketing (Hanna, 2011). Um modelo da Web é como um sistema social e de tecnologia, que melhora a cognição humana em relação à comunicação e cooperação (Fuchs, 2010), existindo atualmente, 3 tipos de Web:

1. Web 1.0, este conceito é conhecido por *read-only*, que se foca na representação da informação (Rosen, 2008).

2. Web 2.0, este conceito é nomeado como meio de comunicação humana, onde o utilizador é um participante ativo e dá mais valor ao conteúdo, e que permite tanto a apresentação como a participação (Rosen, 2008; Levy, 2009).
3. Web 3.0, um conceito avançado, movendo a internet de um mundo não estruturado para um estruturado, com exemplos de software como identificação automática, inteligência artificial, entre os outros. (Levy, 2009).

O novo modelo de negócio orientado pelas redes sociais é definido pela conectividade e interatividade do consumidor, e o seu conteúdo junta-se com a tecnologia, produzindo os efeitos de longo alcance para a forma como as empresas influenciam os seus clientes atuais e potenciais (Hanna, 2011). As empresas começaram a perceber que a transição irreversível da marca para as redes sociais significa uma transformação da relação com o cliente, em que um membro da comunidade da marca é um aliado da marca e, não só uma "audiência" (Phan, 2011).



Figura 12: "Nós somos todos os fãs" a campanha inovadora de TBWA\Chiat\Day Fonte: http://www.grammy.com/news/were-all-fans acedido 11 de Abril de 2016)

Richard Hanna *et al* (2011) descreve um caso de envolvimento e aproveitamento das redes sociais que auxiliou o Grammy Awards a alcançar a sua melhor classificação nos últimos anos ao nível de espectadores. Mas o mais importante para o Grammy Awards foi atingir o segmento entre 18 a 34 anos, que aumentou 32% para 9,1 milhões. O autor afirma que foi criada uma campanha de comunicação integrada de marketing com o título "Nós somos todos

os fãs" (Figura 12), que se difundiu através de meios de comunicação tradicional para alcançar os consumidores, enquanto que nas redes sociais, foi a peça principal da campanha, criando a intimidade e o envolvimento com os consumidores que levou a que se conseguisse atingir o objetivo dos Grammy Awards.

Os consumidores preferem os meios de comunicação onde eles podem não apenas receber a comunicação de um sentido das marcas, mas sim, onde existe uma comunicação nos dois sentidos, ou seja, onde os consumidores podem interagir, expressar e participar. O exemplo dado por Guillermo Armelini *et al* (2011) relativo aos *Oscars: The 2011 Academy Awards,* que contou com menos quatro milhões de espectadores do que no ano anterior, especialmente no segmento entre 18-49, tendo a quota da audiência caído 12%, mas centenas de milhares de utilizadores do Twitter transmitiram as suas impressões sobre a cerimónia ao vivo, interagindo através das redes sociais, partilhando os seus pensamentos, opiniões, críticas e sugestões, reforçando a importância destas formas de interação.

A marca de carros Subaru conseguiu vender mais de 300 carros e inscrever mais de três mil potenciais clientes em dois meses consecutivos, focando a sua campanha em publicidade e competições online nas redes sociais; além disso, tudo isso foi atingido com um terço do investimento necessário para publicidade nos meios de comunicação tradicionais (Armelini, 2011).

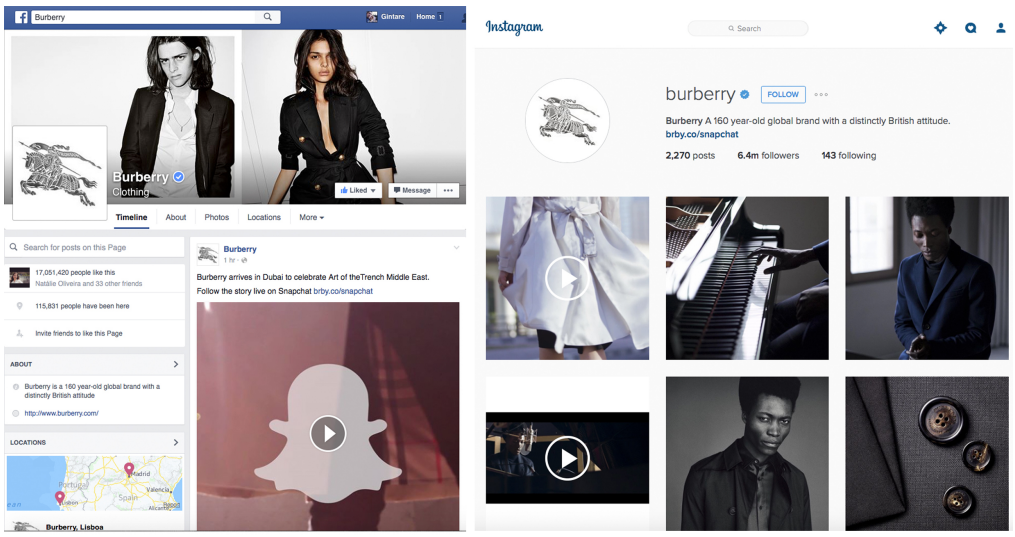


Figura 13: Páginas de Burberry no Facebook e Instagram (acedido a 11 de Abril de 2016)

Um dos melhores exemplos de sucesso na área da moda da implementação da estratégia de comunicação nas redes sociais é um estudo de caso da Burberry conduzido por Michel Phan

et al (2011), que indicou que a estratégia de redes sociais ajudou a marca a rejuvenescer, a criar uma perceção mais elegante e inspiradora sobre a marca superior ao que havia conseguido antes (Figura 13).Também contribuiu para o aumento da sua receita total em 34% no segundo trimestre de 2011. O autor afirma ainda que um fator chave de sucesso da marca foi o investimento em comunicações digitais, vendo os jovens consumidores como o futuro de todas as marcas de moda, tendo a Burberry conseguido ter uma comunicação bem-sucedida com seu público através das redes sociais.

Em 2013, a avaliação das melhores marcas de retalho de moda com as ponderações por plataforma digital eram a Dr. Martens, a Selfridges, seguida da Marks e Spencer, da ASOS, da House of Fraser, entre outros (Headstream, 2013), mostrando que existe uma grande adoção das plataformas digitais e um crescimento das estratégias de comunicação nas marcas em todo o mundo.

2.13. A CADEIA DOS VALORES E VANTAGEM COMPETITIVA

Hoje em dia, os consumidores podem facilmente ter acesso às informações através das novas tecnologias de informação e como se torna mais fácil para os consumidores mudarem de uma marca para outra, estabelecem as relações de uma forma mais volátil, criando dificuldades para as empresas na obtenção de uma vantagem competitiva, tal como a aquisição de informações sobre as necessidades e comportamento dos clientes (Evans, 1997). Além disso, os pontos-chave para alcançar a vantagem competitiva dentro do mercado também sofrem mudanças ao longo do tempo, como, por exemplo, uma vantagem na distribuição que hoje não conta como vantagem competitiva (Philip Evans, 1997). Ou seja, vantagens competitivas como a distribuição, velocidade de produção e colocação do produto no mercado, entre outras, tornaram-se obsoletas. Os produtos uniformizados, produzidos sem o envolvimento do consumidor e exigindo a distribuição física e inventário, não só aumentam os custos de marketing, mas também na maioria das vezes são extremamente perecíveis e não respondem à evolução das necessidades dos consumidores (Vargo, 2004). As marcas de moda precisam de identificar novas oportunidades para alcançarem vantagens competitivas.

Tony Hines (2007) afirma que a moda (vestuário e seus assessórios, sapatos, carteiras, joalharia, etc.) é uma categoria de produtos altamente simbólico e a sua alta visibilidade significa que os indivíduos fazem, na maioria dos casos, suposições sobre os outros, puramente com base na forma de se vestirem e no vestuário usado. O autor continua a expor

três categorias de pessoas, entre eles o designer, o utilizador e o espetador, que se influenciam uns aos outros nas suas avaliações críticas de uma certa maneira de vestir.

Cada vez mais os profissionais de marketing e os académicos estão-se a deslocar em direção a uma perspetiva de um processo contínuo, em que a separação de produção e consumo não é objetivo normativo, e em direção a um reconhecimento das vantagens em ver o cliente como um criador em cooperação (Vargo, 2004). Sendo assim, a comunidade da marca online e a marca, tendo uma comunicação bidirecional, faz com que os indivíduos que pertencem à comunidade cooperem no desenvolvimento de novos produtos, serviços, modelos de negócio e de valor, e requeiram o conhecimento sobre os desejos do consumidor e informações sobre a forma de satisfazer essa necessidade (Schau, 2009, Kim, 2012).

Philip Evans e Thomas S. Wurther (1997) sugerem que cada negócio é um negócio de informação, através do uso diferencial de informação, ou do conhecimento de outros membros da cadeia de serviços que a empresa é capaz de fazer, com propostas de valor diferentes para o consumidor a fim de ganhar uma vantagem competitiva. Da mesma forma, Jim Blythe (2005) assegura que as empresas podem incorporar a estratégia de marketing de relacionamento, que sugere que as empresas devem tentar desenvolver proximidade com o cliente, sendo que as empresas que tomam o maior cuidado dos interesses dos seus clientes são os que estão a manter a sua vantagem competitiva. Esta visão reconstrói os dias da pré-revolução industrial, em que os fornecedores estavam perto dos seus clientes e envolvidos em relacionamentos que ofereceriam serviços personalizados (Vargo, 2004).

O simbolismo do vestuário e a sociedade orientada pela imagem relaciona-se, gerando uma forte ligação entre a moda e imagem. Desde que a imagem do produto ou marca servem para influenciar o processo de tomada de decisão do consumidor, as práticas das redes sociais tornam-se favoráveis para as marcas de moda.

Segundo Hope Jensen Schau, Albert M. Muñiz Jr. e Eric J. Arnould (2009), as práticas das redes sociais concentram-se na criação, na melhoria e na sustentabilidade da marca entre os membros da comunidade, afirmando que um contacto diário ou múltiplo durante a semana sustentado durante alguns anos, habilita a expansão da marca e assim mover-se para além dos atuais limites.

Segundo Mark Knickrehm et. Al. (2016), até agora, as empresas que nasceram totalmente nas plataformas digitais acabaram por aproveitar a mudança digital, percebendo as capacidades da nova tecnologia e o desenvolvimento de novos modelos de negócio através do

mesmo, criando o domínio em termos de crescimento, lucros e capitalizações altas do mercado onde os ganhos foram investidos de volta para novos ecossistemas digitais. O autor defende que, hoje em dia, há uma oportunidade para as empresas estabelecidas prosseguirem com os modelos de negócio digitais, e ao otimizar os seus investimentos digitais, os líderes empresariais podem ser mais competitivos e produtivos, sendo que dentro dos próximos três a cinco anos o cenário competitivo poderia ser transformado com redefinição de novos líderes, indústrias multidimensionais e com valorizações de capitalização de mercado, impulsionados pelo digital.

3. CRONOGRAMA

	2015				2016					
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Pesquisa bibliográfica										
Trabalho empírico										
Estudo de casos										
Grupo de foco										
Análise longitudinal										
Análise e discussão dos resultados										
Conclusões										
Redação da dissertação										
Provas públicas: Defesa da tese										

4. TRABALHO EMPÍRICO

4.1. ESTUDOS DE CASO

4.1.1. LEMON JELLY

4.1.1.1. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA EMPRESA LEMON JELLY

O estudo de caso da marca Lemon Jelly foi realizado através de uma entrevista semiestruturada (Anexo 2) com Ricardo Oliveira do departamento de Marketing com uma duração de aproximadamente 1 hora e 40 minutos e algumas questões colocadas ao Dr. José Pinto após uma palestra dele sobre a marca Lemon Jelly. Para completar o estudo de caso também foi recolhida informação de alguns meios de informação publicados em várias plataformas e suportes de informação.

A Design and More é uma entidade/empresa detentora da marca Lemon Jelly, mas o projeto não existia se não existisse a Procalçado e este *spin-off* foi feito há relativamente pouco tempo, aproximadamente um ano, portanto a Lemon Jelly também faz sua parte da Procalçado. A empresa Procalçado foi fundada pelo Sr. José Fernando Ferreira Pinto que é o atual presidente do conselho administrativo, fundador e sócio maioritário da empresa. Hoje a empresa é constituída por mais de 350 funcionários. O volume de negócios total da empresa Procalçado em 2014 foi de 23 milhões de euros com 95% desse valor a ser enviado para o exterior.

A marca Lemon Jelly nasce pela grande paixão da empresa pelo mundo da moda, e tem inícios de desenvolvimento de grande gosto por esta área desde a década de 90. A empresa tem trabalhado com grandes marcas como Chanel, Jimmy Choo, Tommy Hilfiger, Gant, entre outras, que tiveram muita influência na criação da paixão por este sector. A marca Lemon Jelly surge nos finais de 2012, inícios de 2013. Segundo o Sr. Ricardo Oliveira em 3-4 meses foi fechado o conceito de marca com uma coleção desenvolvida que foi apresentada na MICAM pela primeira vez na maior feira do calçado de Itália, e em setembro de 2013 chegou às lojas. A marca já foi nomeada para o prémio de Drapers em Londres, como uma das oito melhores marcas de moda de senhora no mercado inglês.

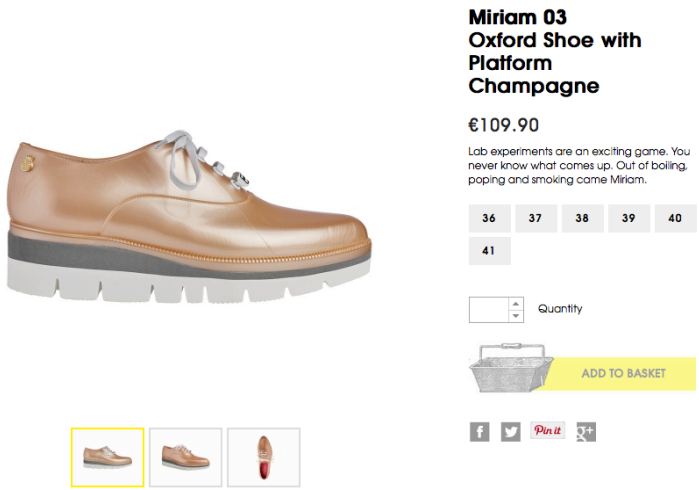


Figura 14: Produto desenvolvido na Lemon Jelly Fonte: www.lemonjellyshoes.com, acedido a 15 de Maio de 2016

Devido a um grande know-how em injeção, nasce a marca Lemon Jelly com o calçado injetado, calçado de plástico (Figura 14). O modelo de negócio da Lemon Jelly, quase na totalidade, é de produção própria, existindo algumas subcontratações devido a algumas aplicações e costuras para o calçado que são desenvolvidas fora da empresa. O posicionamento da marca é consolidado com os vetores principais: tecnologia, inovação, design e projeto da marca e a marca em si. O valor médio de um produto da marca anda por volta de 100-120 euros, alterando um pouco consoante a estação, em que no verão a média é um pouco mais baixa e no inverno um pouco mais alta. Os preços da Lemon Jelly refletem-se pelo processo de produção e acabamentos complexos, manuais, com muitos detalhes que exigem muita atenção encarecendo o produto final. O mercado-alvo são as mulheres, com um *target* de mulheres entre 25 a 35 anos de idade, urbanas, com uma educação superior, independentes, que já não têm de provar nada a ninguém, uma mulher que sabe um bocadinho do que quer.

Os mercados principais da Lemon Jelly são a Alemanha, a França e a Ásia (Japão, China e Hong Kong), sendo que este mercado tem uma variação nos mercados destacados, já que existe alguma volatilidade dependendo das estações do ano. Há um estudo macroeconómico destes mercados principais e outros mercados onde a marca está presente, não existindo, no entanto, estudos de perfis dos mercados, sendo que na maioria deles a marca não entra de forma direta, mas através de distribuidores, que já conhecem bem esses mercado. Contudo, há uma análise criteriosa dos pontos de venda onde estão presentes e uma estratégia clara e muito bem definida, bem diferenciada face à distribuição de onde querem estar, e dependente

da fase do ciclo de vida do produto no mercado, que tipo de *mix* de clientes é que os distribuidores deveriam ter.

A marca possui um plano de marketing em que além dos objetivos de vendas e diversas áreas pessoais e gerais de departamento, tem também um plano de comunicação, que faz parte da estrutura de objetivos gerais da empresa. Neste plano de comunicação existe um plano desenvolvido e ajustado, caso necessário, especificamente para as redes sociais com vários objetivos estratégicos e operacionais, direcionados para essa área que no fim faz parte do plano de marketing geral da empresa. Além disso, também existe um manual de redes sociais onde além da parte prática e operacional de como fazer o conteúdo com exemplos de *posts* a fazer e não fazer, também é explicado, mais uma vez, os valores e a personalidade da marca.

Dentro da empresa existe um orçamento específico definido para as redes sociais, que está dividido por cada rede social e que é o tipo de marketing digital que vai ser aplicado na mesma. O orçamento está definido e ajustado mensalmente de acordo com as vendas. O orçamento anual para o marketing digital não está divulgado pela empresa para exterior.

Dentro da empresa existe um departamento de marketing que possui pessoas que trabalham diretamente para a loja online e para as redes sociais. Existe uma pessoa que é responsável pela comunicação da marca nas redes sociais e uma outra que trabalha para a loja online e trata de todo o negócio online; no fim, estas duas pessoas trabalham em conjunto. Só duas pessoas trabalham nesta área e, como estão inseridas no departamento de marketing que possui a área criativa, os designers e responsáveis das contas dos clientes, trabalham em conjunto para auxiliar no caso de surgirem alguns problemas com as redes sociais. Uma gestora de redes sociais e eventos dedica a maioria do seu tempo para as redes sociais, preparando ainda os relatórios anuais, para além do desenvolvimento de campanhas e conteúdos, mas também o cumprimento de objetivos, e benchmark, etc.

Contudo o Dr. José Pinto reconhece a importância da comunicação através das plataformas digitais e admite que é necessário mais do que uma pessoa a trabalhar nesta área.

4.1.1.2. DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS E WEBSITE DA MARCA LEMON JELLY

A marca possui o website oficial, que foi criado em 2013. Estão presentes nas redes sociais como Facebook (Figura 15), Pinterest, Instagram (Figura 16) e YouTube.

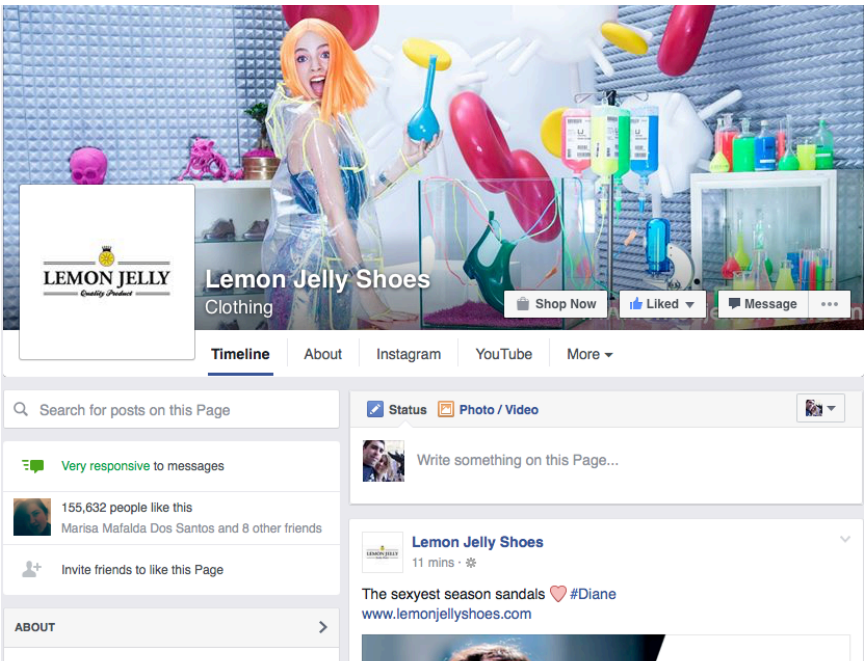


Figura 15: Facebook da Lemon Jelly (Procalçado) (acedido a 15 de Maio de 2016)

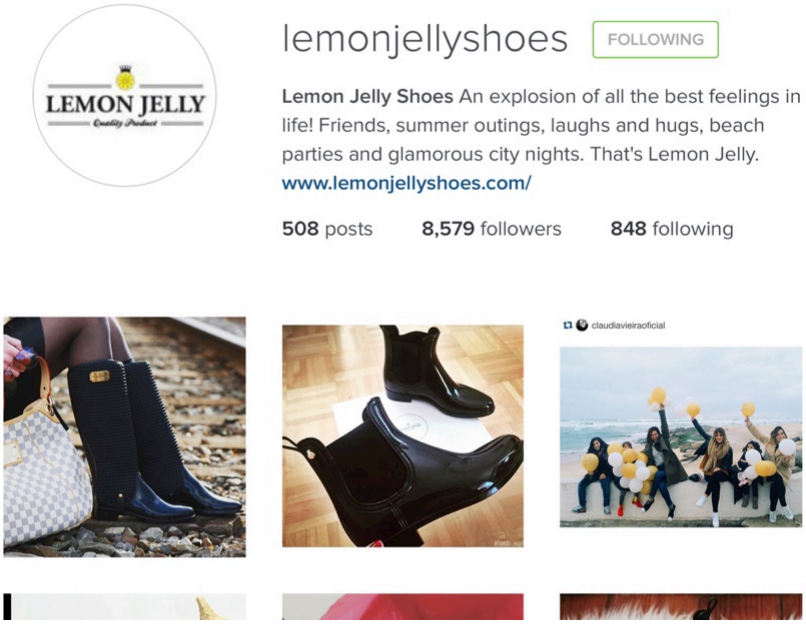


Figura 16: Instagram da Lemon Jelly (Procalçado) (acedido a 7 de Janeiro de 2016)

Segundo os registos das redes sociais, a Lemon Jelly está presente no Facebook desde março de 2013, e no Instagram desde julho do mesmo ano. Além das plataformas de comunicação digitais, a empresa também utiliza as feiras, imprensa e publicidade em casos muito excecionais, normalmente quando eles recebem uma proposta ou campanhas de publicidades oferecidas.

A razão da utilização das redes sociais é porque a empresa acredita que as mesmas são um meio que aproxima os novos públicos-alvo e oferecem imensas vantagens. Vantagens como uma boa relação custo vs. impacto num *target* ou público-alvo definido, muito superior a outros meios de comunicação, assim como a possibilidade de se realizarem estudos de mercado permitindo obter as informações de mercado e de como o mercado vê a marca e os produtos oferecidos, criação de relações com os clientes, promoção da fidelização e que permite a abrangência de mais pessoas. A marca também acredita que as pessoas confiam muito mais nas marcas ou produtos referidos por um amigo ou familiar dele, do que uma publicidade como um *banner* ou publicidade numa revista. Por essas razões, a marca tem uma grande preocupação em apostar nas redes sociais, e será cada vez mais uma aposta estratégica da marca.

O Sr. Ricardo Oliveira diz que ter uma presença online da marca é essencial, e principalmente para as marcas novas que estão a nascer é a única forma que pode garantir que o seu conceito de marca chega ao consumidor final, porque se a marca não tiver as lojas físicas monomarca é muito difícil transmitir o conceito, valores, personalidade da marca e no fundo, aquilo que traz o consumidor a comprar e a usar os produtos de uma marca. O Sr. Oliveira também afirma que o mundo online tem um potencial muito grande, podendo até sustentar uma marca praticamente através das vendas online, pois refere que é um canal forte e com potencial enorme, que pode ser um incentivo para as novas marcas se lançarem em ritmos superiores do que as marcas que iniciam pelo processo tradicional.

A informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais são muito importantes para a marca, porque segundo a empresa, as pessoas não se contêm tanto nas redes sociais, dizem o que pensam, e neste aspeto a presença online ajuda bastante na obtenção do *feedback* completamente direto e honesto.

O website não é só informativo, possuindo também loja online da marca. Os produtos de uma coleção são lançados aos poucos durante a estação. No que toca à estrutura e *layout* do website da Lemon Jelly, está previsto efetuarem-se alterações no mesmo, pois segundo a marca, o website é muito estático para os dias de hoje, querendo criar um website mais dinâmico e interligado com as redes sociais. O website e as campanhas de Adwords têm diferentes tipos de palavras-chave que variam consoante a estação do ano. Existe um trabalho conjunto da pessoa responsável pelas redes sociais e do responsável pelo website e loja online, para que tenham essa informação ajustada e coordenada.



Figura 17: Website da Lemon Jelly (Procalçado) (acedido a 7 de Janeiro de 2016)

A marca Lemon Jelly tem participação nas redes sociais, e afirma que é muito importante para eles estarem a participar. O Sr. Ricardo Oliveira avalia a importância da presença digital como sendo "Totalmente Importante" (Anexo 3). Além disso, tem uma preocupação muito grande em responder às questões e dúvidas dos seus seguidores nas redes sociais, e tentam sempre responder com um SLA não superior a 24 horas, isto porque considera que as redes sociais são uma força para o consumidor, e a marca numa rede social fica exposta, e caso não respondam rápido a um cliente com dúvidas ou problemas, poderá criar repercussões graves, porque além de o cliente ficar insatisfeito com o serviço, tudo isto é visível para o público da marca.

Por trás da introdução do conteúdo da Lemon Jelly nas redes sociais, existe uma estratégia e um planeamento, assim como um processo de implementação. Isto, porque a empresa, no caso do Facebook, não gere a rede social na sua totalidade, só por volta de 70-80%, pois o conteúdo tem de ser difundido por vários países antes de ser publicado, e posteriormente tem de ser publicado em simultâneo, razão essa pela qual é necessário um planeamento. A empresa tem pouca capacidade de criação do conteúdo, por isso estão a desenvolver o conteúdo minimamente em condições, o conteúdo mais comum tendo, no entanto, um desejo muito grande em explorar outras redes sociais onde a exigência de criação de conteúdo é superior ao que a empresa consegue executar neste momento.

Em geral são utilizados tipos de conteúdo como texto, imagem, vídeo e *gif* nas plataformas digitais. Os conteúdos são criados por uma pessoa que tem autonomia para criar o conteúdo,

no entanto os conteúdos são ajustados caso seja necessário pela diretora criativa. Existe, contudo, um controlo de conteúdo com uma análise do *feedback* global dos seguidores. As observações sobre o desempenho do conteúdo publicado, mostra que tipo de conteúdo é que funciona melhor, mesmo assim, a empresa afirma que o conteúdo é muito imprevisível. A empresa preocupa-se com as informações ou sugestões referidas pelos clientes. As informações ou sugestões são observadas, tomadas em consideração e é efetuado um apontamento das informações relevantes.

Os objetivos das redes sociais são a fidelização e criação de notoriedade da marca, tendo de seguida de considerar os objetivos da rede específica, e que no caso do Facebook, passa pelo número de gostos, partilhas e comentários, mas mesmo assim, a empresa ainda sente dificuldade em implementar as estratégias e controlar os objetivos, sem as métricas automatizadas. No entanto, a empresa visa ainda este ano proceder à implementação de novos sistemas que permitam ter estas métricas automatizadas, e que podem tirar maior proveito das redes sociais.

Existem investimentos em promoção das páginas das redes sociais dentro do público-alvo da marca, de resto a empresa tenta evoluir de forma orgânica com as pessoas que gostam da marca e se revêm nela. O público-alvo da marca nas redes sociais é igual ao público-alvo geral definido da marca. Também existe uma relação planeada e organizada com as *bloggers* e *opinion makers*, imprensa de Portugal, e no futuro fora de Portugal. No plano de comunicação da marca, têm um orçamento específico para essa área, onde normalmente estão definidos os tipos de ofertas, eventos e ações que vão ser feitos e depois são executadas ao longo do ano. Além disso, algumas das vezes são estabelecidas parcerias, e até existem perspetivas de organizar um evento com as *bloggers*. A seleção dos bloggers é feita pela empresa, tendo em conta dois critérios, um deles é a dimensão que têm, pois há *bloggers* que são incontornáveis pela dimensão que possuem. Também não negam parceria com nenhuma *blogger* que acreditem que os representa bem.

A marca aparece nos blogs como “The Mora Smoothie” (Figura 18) com 42 mil seguidores no Facebook e 157 mil seguidores no Instagram; “Chocolate Rosa Menta” com 7500 seguidores no Facebook; “Diário de um Batom” (Figura 19) com 60 mil seguidores no Facebook e 17 mil seguidores no Instagram; “A melhor amiga da Barbie”, “Les Perchées”, entre outros.

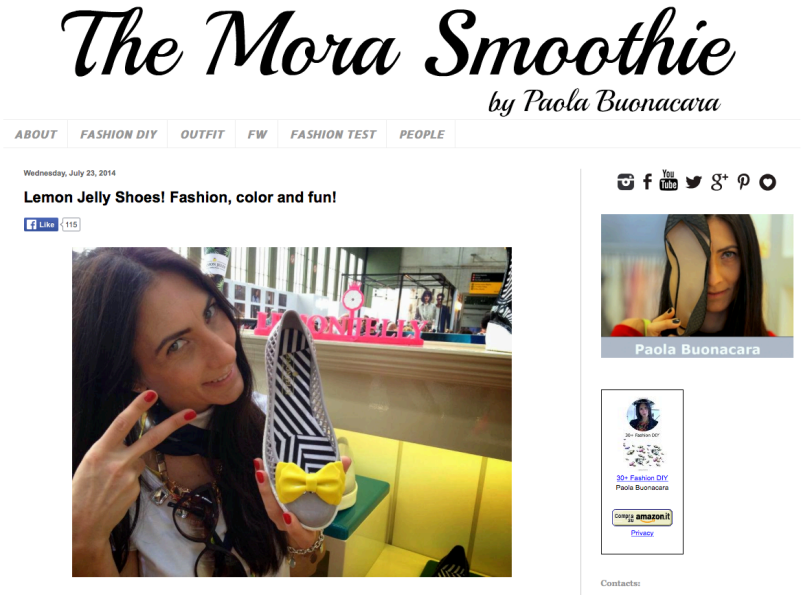


Figura 18: Sapatos de marca Lemon Jelly no blog "The Mora Smoothie" Fonte: www.themorasmoothie.com, acedido a 15 de Maio de 2016



Figura 19: A marca Lemon Jelly no blog "Diário de um Batom" Fonte: www.diariodeumbatom.com acedido a 15 de maio de 2016

A marca Lemon Jelly e os produtos da marca também aparecem nas revistas nacionais de moda online como Vogue (Figura 20), Máxima (Figura 21) e Ativa, entre outras.



Figura 20: A marca Lemon Jelly na Vogue.pt Fonte: www.vogue.xl.pt, acedido a 15 de maio de 2016

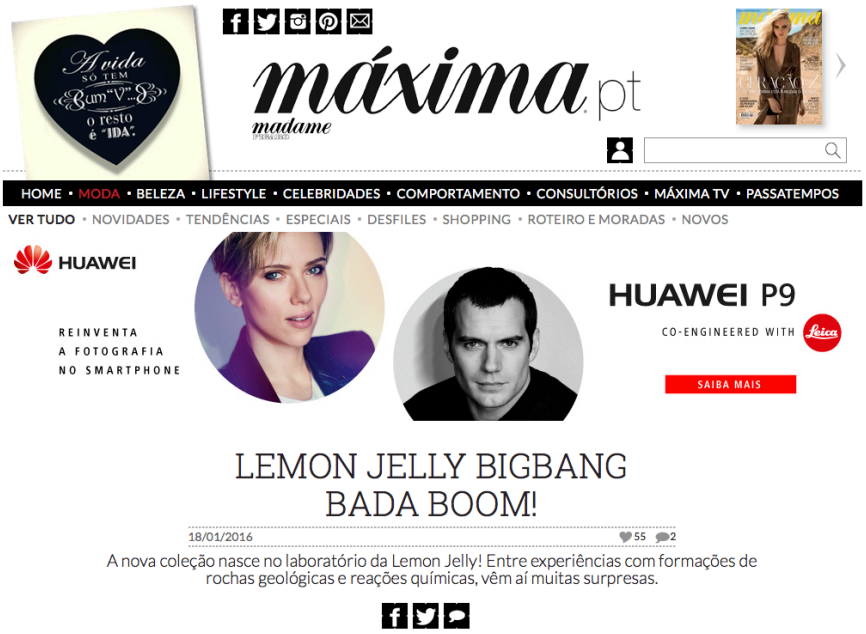


Figura 21: A marca Lemon Jelly na revista Máxima Fonte: www.maxima.pt, acedido a 15 de Maio de 2016

De acordo com o Sr. Ricardo Oliveira, a empresa utiliza o Google Analytics e métricas de vendas para acompanhar o website, assim como o acompanhamento analítico próprio de Facebook, e do Instagram. Os dados recolhidos dessas ferramentas de acompanhamento, mensalmente, são utilizados para uma análise comparativa face aos objetivos estipulados no plano de comunicação. No entanto, não têm diferentes medições e acompanhamento para

diferentes estratégias de redes sociais e, quando não se aplica, não é utilizado. As métricas são transversais para todas as redes sociais, como por exemplo, o aumento do número de pessoas que seguem as redes sociais da marca, as partilhas e comentários, aumento da interação e garantia de resposta rápida, que segundo a empresa, garante que estão a prestar bom serviço aos clientes da marca.

A maior parte da informação recolhida através do acompanhamento analítico não está convertida em dados eficientes, mas a empresa está em processo de integração de *Business Intelligence* para resumo e cruzamento de dados que vão ser transformados em indicadores, para transformar a informação recolhida em informação útil.

O objetivo deste ano de faturação anual da marca das vendas online situa-se por volta dos 5-10%. Esta variação entre a percentagem existe devido ao crescimento da distribuição por grosso, que este ano aumentou consideravelmente, provocando a disrupção entre o objetivo da faturação anual das vendas online.

Os principais concorrentes da marca são a Melissa, Colors of California, Mengi e Hunter. A empresa tenta acompanhar o website, evoluções dos websites, tipos de produtos, tipos de campanhas e estruturas dos seus concorrentes diretos e indiretos. A Lemon Jelly tem confiança que cada um dos concorrentes tem a assinatura deles, e não se sentem ameaçados, desde que as marcas concorrentes, por exemplo como a Melissa continuem com a assinatura deles, reconhecendo no fundo que todos eles estão a abrir o mercado e a conquistar o mercado do calçado de couro. No caso do calçado de plástico, para ser melhor visto pelos consumidores, a empresa admite que aqui a marca Melissa fez um trabalho importante para esta conquista do reconhecimento.

4.1.2. JOSEFINAS

4.1.2.1. CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA MARCA JOSEFINAS

O estudo de caso da marca Josefinas foi realizado através de uma entrevista semiestruturada com a chefe executiva da marca Josefinas, a Sra. Maria Cunha, com uma duração de aproximadamente 45 minutos (Anexo 3). Para completar o estudo de caso também foi recolhida informação disponibilizada no website oficial da marca www.josefinas.com.

A marca Josefinas foi fundada em 2013, tem a sede situada na cidade de Braga. A fundadora da marca Josefinas é Filipa Júlio, uma arquiteta, que teve um sonho, um objetivo de criar um

sapato clássico e de qualidade inspirado no passado de bailarina para uma mulher moderna. O sonho de Filipa é realizado, quando conhece a sua sócia atual, Maria Cunha. O nome da marca nasceu em homenagem à avó da fundadora, que sempre tornou a vida da Filipa numa aventura. Hoje, a empresa é constituída por uma pequena equipa de 6 pessoas, dentro da escala entre 1-10 funcionários, que está inserida numa empresa de marketing digital Bloomidea. O volume de negócios não foi divulgado pela Sra. Maria Cunha, no entanto o volume de exportação em 2015 foi cerca de 30% no valor de faturação.

A Josefinas é uma marca com posicionamento no mercado de luxo com a diferenciação no motivo em que se fazem as coisas e no "porquê?". A Josefinas desenvolve as sabrinas, mocassins, sapatilhas, assim como uma pequena marroquinaria (Figuras 22 e 23), que são produzidos num atelier com 10 artesãos, com altíssima qualidade. Todos os componentes de calçado ou de pequena marroquinaria são desenvolvidos ao pormenor. Os produtos da marca estão com um valor médio entre 290-300 euros.

Em 2013 a marca Josefinas foi nomeada para melhor marca de comércio eletrónico nos prémios de Mercúrio, e em 2014 ganhou o prémio de Mercúrio na mesma categoria.

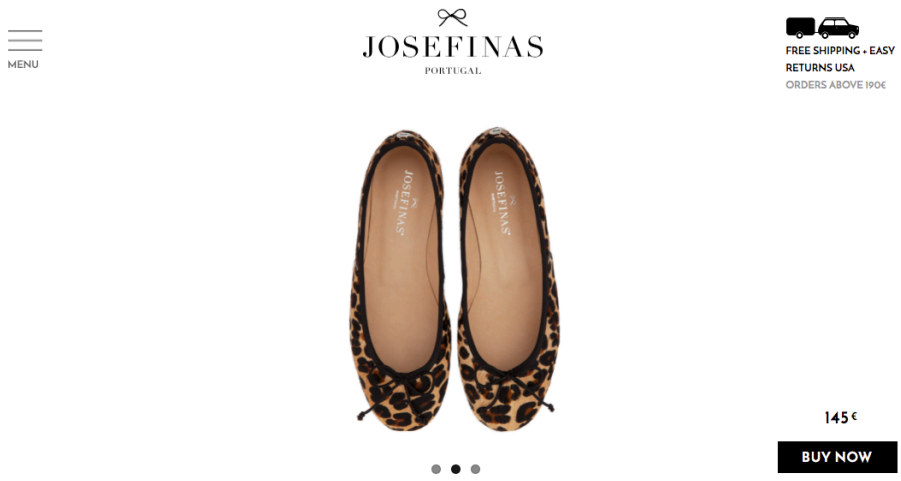


Figura 22: Sabrinas da marca Josefinas Fonte: www.josefinas.com, acedido a 15 de Maio de 2016

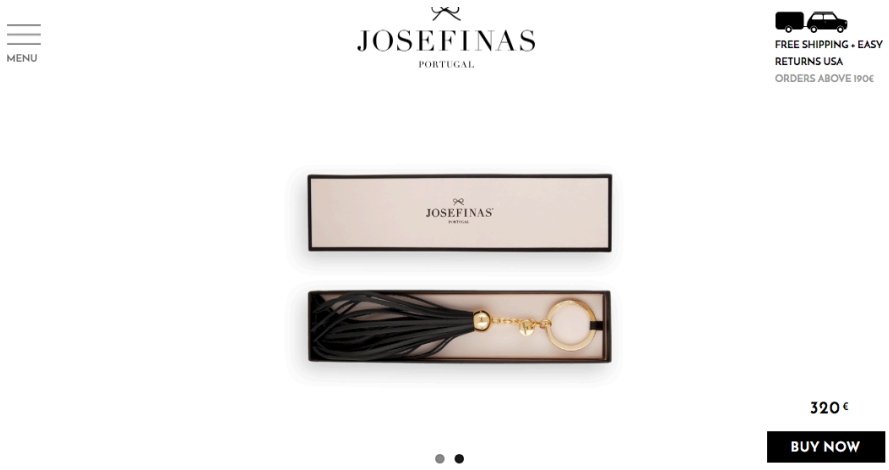


Figura 23: Porta-chaves de marca Josefinas Fonte: www.josefinas.com, acedido a 15 de maio de 2016

No website oficial da marca, a mulher cliente-tipo da Josefinas define-se como uma jovem ou mulher moderna que aprecia a singularidade que envolve cada passo dela em diferentes momentos da vida. Os sapatos não são simplesmente sapatos, além da qualidade, também traz a sua personalidade, dando a uma mulher a elegância e confiança que uns sapatos excelentes podem trazer para sua vida.

O público-alvo da Josefinas é divido em "personas" por cada área de mercado, com definição das mesmas desde o início da marca, mas tem evoluído. À medida que entram nos outros mercados também auxiliam a evolução. A cliente "persona" portuguesa compra 1 ou 2 artigos, mas é muito diferente da americana, devido às diferenças culturais, influência nos gostos e comportamentos.

O mercado-alvo principal da Josefinas, atualmente, são os Estados Unidos da América. A marca tem presença globalmente, em vários mercados, através de plataforma digital de vendas, única e exclusivamente, mas os três principais mercados indicados pela Sra. Maria Cunha são Portugal, Estados Unidos da América e Ásia. A marca não está só presente nestes mercados, tem também efetuado os estudos dos perfis dos mercados, através de ferramentas específicas internamente.

A empresa tem o desenvolvimento da estratégia de marketing para as redes sociais, que se encontra incorporada nos planos de marketing gerais, assim como os objetivos de marketing de redes sociais se encontram integrados com os seus objetivos gerais de negócio. O objetivo na utilização dos meios comunicação é, acima de tudo, manter um canal aberto com os clientes da marca.

A estratégia especificada na empresa, no website e nas redes sociais passa pelo marketing digital profundamente estudado, com uma abordagem muito *clean*. Por exemplo, no website, quando é lançado um novo produto, o produto está em total destaque na página inicial, ou seja, o foco completo passa só para um novo produto. Além disso, também é tomada uma precaução para que cada cliente se sinta bem, se sinta acolhido quando entra em contacto com a marca, tanto nas redes sociais como no website. A marca tem uma preocupação sobre os diferentes clientes dos diferentes mercados, trabalhando no website e nas redes sociais, através de técnicas, para conseguir responder às diferentes necessidades e preferências de cada perfil do mercado ou "persona" definida. Acima de tudo, para o cliente perceber a importância dele, que tudo está construído à volta de um tipo de cliente, como por exemplo, construção do website no idioma dele, com a moeda dele, com que ele costuma comprar e que as instruções estão sempre feitas de propósito para ele, como nas devoluções, em que as taxas que são oferecidas para o mercado em específico, etc.

O departamento de marketing digital da Bloomidea é responsável pelo marketing digital da Josefinas, pois esta encontra-se inserida na empresa Bloomidea, onde trabalham 30 pessoas para marketing digital. No entanto, por norma só trabalham com 4-5 pessoas para todo o tipo de necessidades relacionadas com marketing digital como por exemplo: criar uma campanha de Adwords, fazer uma campanha no Facebook, publicar algo no Instagram, analisar o SEO do website, fazer o vídeo, etc., mas quem define a estratégia são as pessoas da marca Josefinas.

4.1.2.2. DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS E WEBSITE DA MARCA JOSEFINAS

A empresa possui uma presença online da marca, que é extremamente importante para a marca, pois o website da Josefinas é a única plataforma de vendas, não havendo outro tipo de canal de venda. A justificação dada baseia-se na vantagem de possuírem o controlo total de toda a experiência do consumidor. A Sra. Maria Cunha afirma que a credibilidade sobre a marca e os seus produtos não depende se os pontos de venda são lojas físicas ou lojas online, mas sim, pela forma como se trabalha e pela forma de como se encara a venda. Para as Josefinas um cliente é precioso, a empresa utiliza uma estratégia *whole customer*, onde fazem tudo pelo cliente, gostam de surpreender o cliente de uma forma positiva, e tornar aquilo que pode ser negativo para o cliente na compra online, para uma experiência positiva, como por exemplo, receber a encomenda para o domicílio, tornando este processo numa experiência muito positiva.

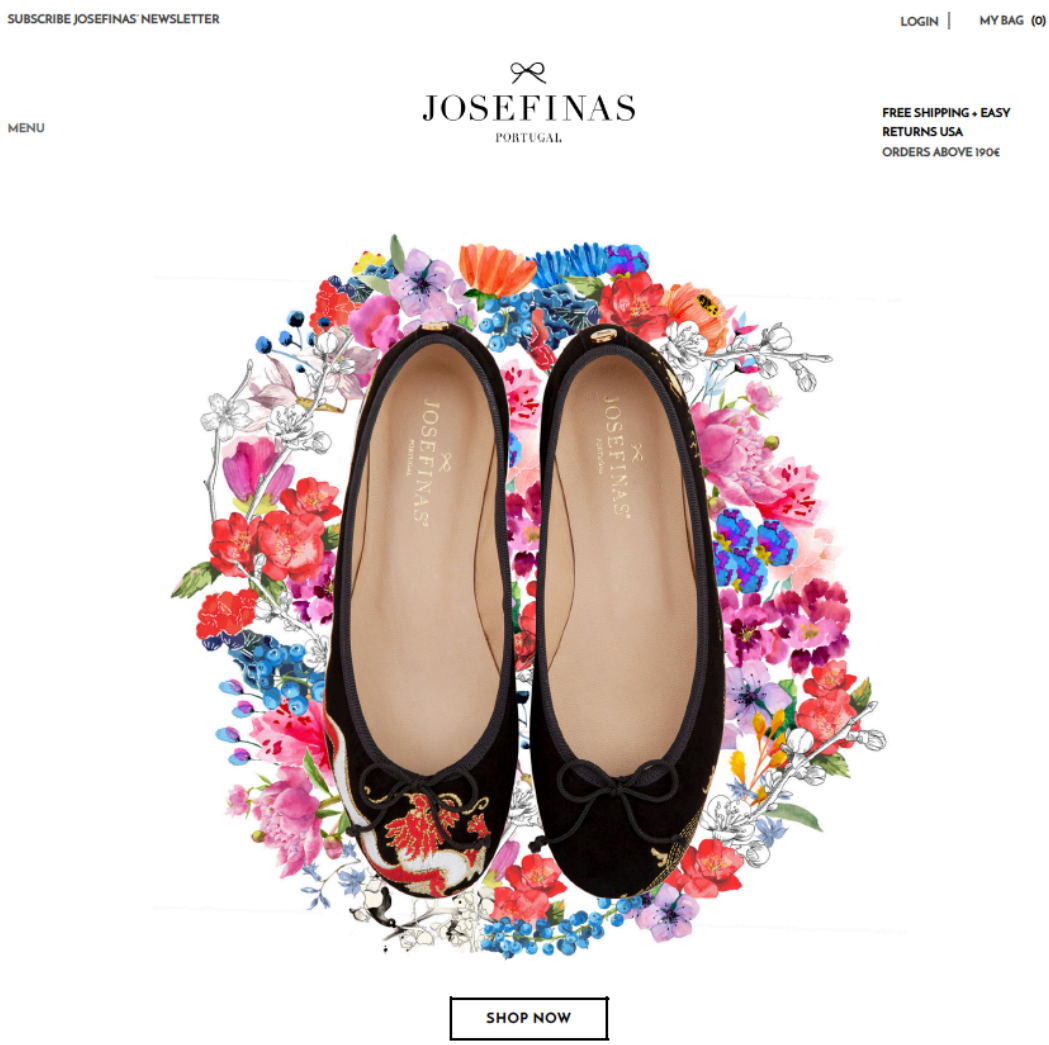


Figura 24: Website da marca Josefinas. Fonte: www.josefinas.com, acedido a 14 janeiro de 2016

A Josefinas tem uma abordagem específica da empresa no website e nas redes sociais, o conteúdo colocado nestes meios de comunicação tem sempre uma abordagem muito *clean*. A Sra. Cunha descreve um exemplo de website, quando lançam um produto novo, a estratégia é focar o cliente neste novo produto, por isso, quando a pessoa entra no website da marca, só vê praticamente esse produto, dando assim o desejo ao cliente para conhecer este novo produto (Figura 24).

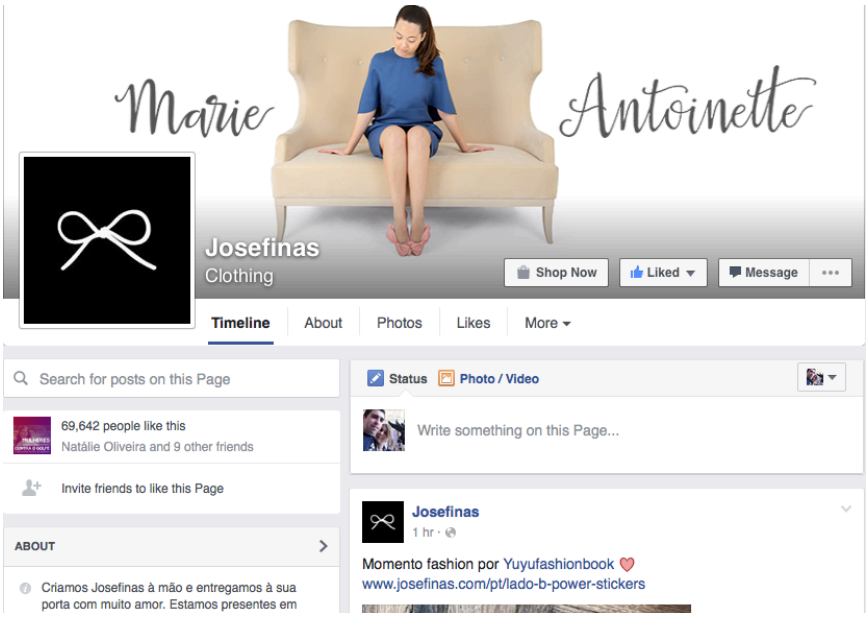


Figura 25: Página de Facebook da marca Josefinas, acedido a 15 de maio de 2016

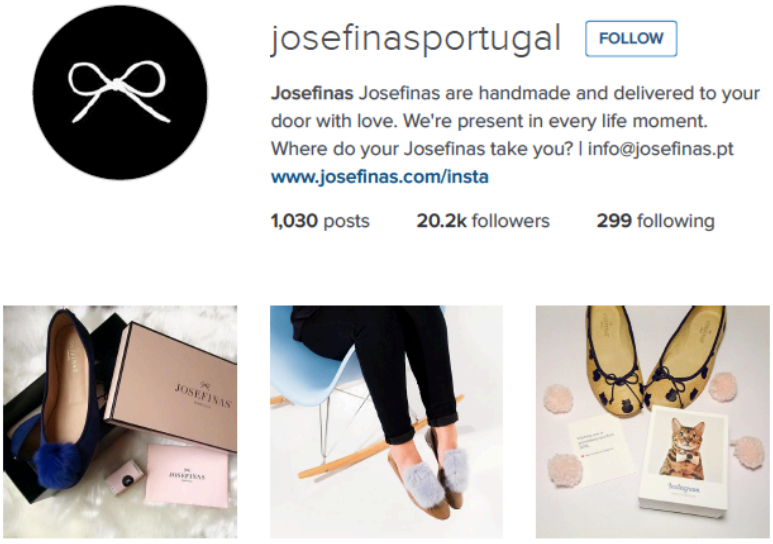


Figura 26: Conta de Instagram de Josefinas, acedido a 7 de janeiro de 2016

Além do website, a Josefinas tem presença ampla nas redes sociais, nomeadamente Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Pinterest, Tumblr, Google +, e SnapChat, indicando que as três principais são Facebook, Instagram e LinkedIn. A marca Josefinas está presente no Facebook desde maio de 2013 (Figura 25), e no Instagram desde junho do mesmo ano (Figura 26).

A Sra. Maria Cunha, afirma ainda que o Facebook é um meio que permite chegar às pessoas com mais facilidade, que o Instagram é uma rede social da felicidade, dos momentos bonitos,

e por isso é que a marca acha que faz todo o sentido estar lá presente, e que a marca Josefinas identifica-se bastante com esta média, e para além disso o Instagram também tem a haver muito com a moda e luxo. O LinkedIn é a melhor plataforma digital de *business-to-business* (B2B), onde a empresa consegue chegar aos contactos que necessita. A variedade das redes sociais mais utilizadas mundialmente permitem abranger os mercados onde a Josefinas está presente. A marca descreve que o Facebook é mais trabalhado para o público português e espanhol, devido a uma grande utilização do mesmo pela população da península ibérica. Já o público dos Estados Unidos da América tem preferência pelo Instagram, principalmente na área de moda e luxo e o LinkedIn é utilizado pela questão de B2B. Mais uma vez, a comunicação da marca é feita através das plataformas digitais com as relações públicas digitais, não utilizando outro tipo de canais de comunicação.

Quanto à importância da marca nas redes sociais, a Sra. Maria Cunha afirma que, hoje em dia, as redes sociais podem ser identificadas como uma oportunidade e que as marcas devem obrigatoriamente aproveitar, colocando a questão de ser tão essencial como falar inglês ou quase saber escrever. A empresa observa a presença digital como um impulso para o crescimento das marcas, e a não exploração do mesmo, é entendido como determinante para o não crescimento. A Sra. Cunha avalia a importância de presença digital como sendo "Totalmente importante".

A informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais é muito importante para a empresa, e acima de tudo, porque os clientes da marca são conseguidos através destes canais. A Sr. Maria Cunha afirma que as redes sociais são como um apoio virtual do cliente, porque os clientes que têm um problema, muitas vezes abordam a marca através das redes sociais, em vez de usarem os contactos fornecidos no website. Serve também para darem *feedback*, recomendações, gostos sobre produtos e conteúdo de uma forma livre, e que no fundo é informação muito valiosa para a empresa. A empresa também se preocupa em responder a todas as questões dos clientes colocadas nas redes sociais.

Todo o conteúdo media da Josefinas nas redes sociais, é trabalhado de forma a que tudo se reflita no posicionamento da marca, no segmento luxo, tudo elaborada com uma estratégia e planeamento por detrás, que é definido pelo grupo Josefinas. Os tipos de conteúdo mais utilizados são a imagem, vídeo, texto e *gif*. A empresa também costuma integrar o conteúdo publicado pelo consumidor nas redes sociais, normalmente com os *reposts* dos conteúdos relacionados com a marca Josefinas dos seus clientes. A Josefinas identifica que este

comportamento acontece mais no Instagram, já no Facebook as pessoas têm um comportamento um pouco diferente e que não esperam tanto deste tipo de ações. Para que o conteúdo chegue ao *target*, a empresa incorpora as palavras chave (#*Hashtags*) no conteúdo que publica.

O objetivo da Josefinas na utilização dos meios de comunicação online é, citando a Sra. Maria Cunha "...como marca, é acima de tudo para manter um canal aberto com os clientes da marca.".

O orçamento específico para marketing em geral aumentou este ano, devido ao aparecimento de alguns novos investidores na empresa. A Sra. Maria Cunha revelou que no início era o mínimo possível, "...era e ainda é a nossa filosofia, é fazer mais com menos..." e afirma que para uma empresa poder crescer com um crescimento saudável tem de aprender a fazer mais coisas com menos. No entanto o orçamento não foi divulgado.

O objetivo de faturação anual da marca nas vendas online para este ano é um aumento em cerca de 20%.

A empresa utiliza o Google Analytics para o acompanhamento do website da marca, assim como cada rede social tem o seu acompanhamento analítico específico. A informação recolhida através dos acompanhamentos analíticos é analisada e avaliada, e as conclusões sobre cada conteúdo são obtidas após análise. Também existem testes com várias imagens, cópias, etc. com o objetivo de identificar o melhor conteúdo e com maior interação posterior do mesmo.

Segundo a Sra. Maria Cunha, a Josefinas não tem concorrentes, não há nenhuma marca específica que possa ser identificada como concorrente e comprova que as marcas de luxo não têm concorrentes, todas são diferentes, são únicas neste mercado-alvo, assim como a identificação da marca ainda ser muito pequena para poderem comparar com outras marcas. No entanto revela que algumas pessoas comparam a Josefinas com outras marcas existentes no mercado, e quando perguntada com que tipo de marcas é que costumam ser comparados, a Sra. Maria Cunha diz que as pessoas comparam a marca com a Fendi, Repito, e até a Chanel.

A empresa não tem uma relação planeada nem muito organizada com os *bloggers* e *opinion makers*, aproveita ao máximo as oportunidades que surgem, contudo é uma boa estratégia para as Josefinas. Existem alguns *bloggers* e *opinion makers* que compram os produtos de Josefinas por conta própria, mas também há alguns aos quais a Josefinas oferecem. Há uma

seleção rigorosa na seleção dos *bloggers*, sendo que há pouco produto oferecido pela marca, no entanto a Sra. Maria Cunha afirma que para chegar às grandes *bloggers* ou *trendsetters* é muito difícil, e as *bloggers* têm de gostar do produto, se não simplesmente não o calçam, um processo que demora muito tempo, mas no fundo compensa.

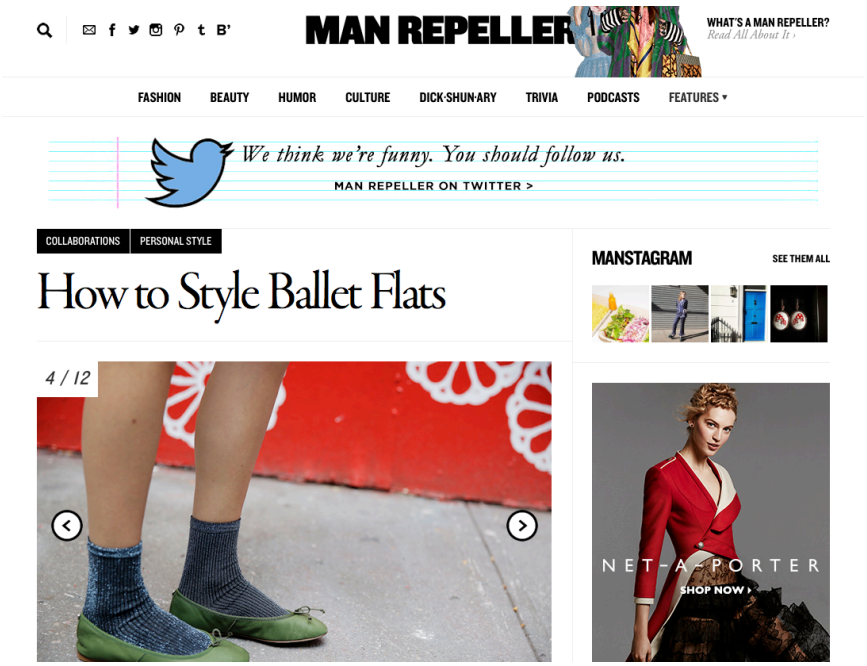


Figura 27: A marca Josefinas no blog "Man repeller" Fonte: www.manrepeller.com, acedido a 15 de maio de 2016

A marca aparece em vários blogs nacionais e internacionais. A Josefinas estão reconhecidas e recomendadas pelas *bloggers* e *trendsetters* mais conhecidas do mundo, como a "Manrepeller" (Figura 27) com 271 mil seguidores no Facebook e 1 milhão e 300 mil seguidores no Instagram, Chiara Ferragni do "The Blonde Salad" (Figura 28) com 1 milhão e 227 mil seguidores no Facebook e 5 milhões e 900 mil seguidores no Instagram, "Kayture" com 2 milhões e 110 mil seguidores no Facebook e 2 milhões e 300 mil seguidores no Instagram, também foram sugeridas pela Olivia Palermo (uma celebridade e ícone de moda que tem 1 milhão e 169 mil seguidores no Facebook e 3 milhões e 500 mil seguidores no Instagram (Figura 29), Ana Sofia Martins (modelo, apresentadora e atriz portuguesa) com 295 mil seguidores no Facebook e 220 mil seguidores no Instagram, assim como as *bloggers* Aimee Song, Julia Lang, entre muito mais.



Figura 28: Chiara Ferragni calça sapatilhas de Josefinas Fonte: Instagram, acedido a 15 de maio de 2016

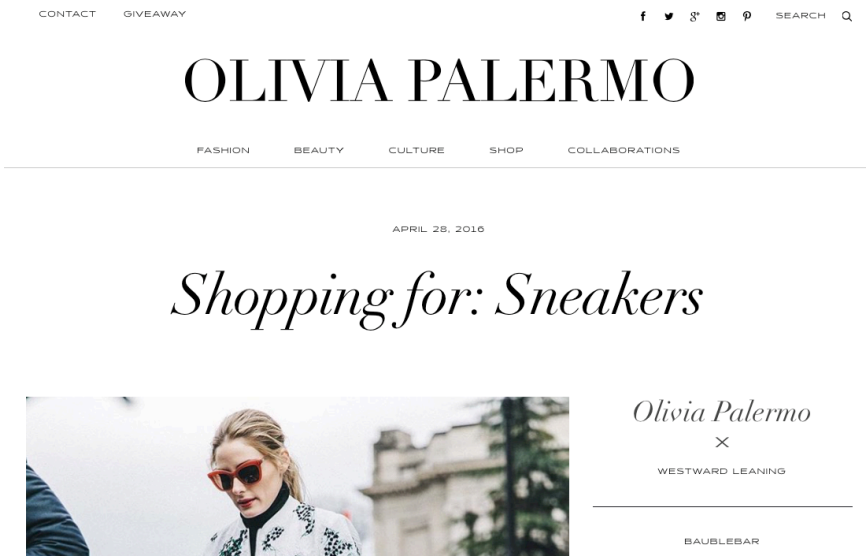


Figura 29: As Josefinas na lista de compras de Olivia Palermo Fonte: www.oliviapalermo.com, acedido a 15 de maio 2016

A marca de luxo Josefinas já conseguiu um reconhecimento mundial das pessoas que estão envolvidas na moda, assim como o reconhecimento pela imprensa de moda nacional e internacional. A Josefinas está destacada nas revistas nacionais como a Vogue Portugal (Figura 30), Elle Portugal, Ativa, Máxima, Exame, Marketeer e internacionais, como Vogue México, Elle Brasil, Style, Vanity Fair, InStyle, Feel It, Fashionista, assim como pelo WGSN entre muitos mais.



Figura 30: Josefinas na semana da moda de Nova Iorque. Fonte: www.vogue.xl.pt, acedido em 24 de fevereiro de 2016

A marca Josefinas é uma marca que apoia causas sociais, como "Women for Women International", com a transição das mulheres da crise e da pobreza para a estabilidade económica e autossuficiência. Assim como, recentemente, a Josefinas fez uma parceria com a organização humanitária global CARE para ajudar a garantir a mais raparigas em África acesso à educação. A CARE vai utilizar os recursos recebidos com a venda da coleção "Mãe e Filha" para construção de uma nova escola para as meninas na África.

4.1.3. FLY LONDON

4.1.3.1.CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DA MARCA FLY LONDON

O estudo de caso da Fly London foi realizado através de duas entrevistas semiestruturadas, uma delas foi com o Sr. Fortunato, que é um dos administradores da empresa, com uma duração de aproximadamente 35 minutos e com Amadeu Mendes do departamento da informática, com uma duração de 40 minutos. Esta recolha de informação foi complementada com uma visita à fábrica, onde foram colocadas algumas questões durante o percurso, e a

restante informação foi recolhida através de meios de comunicação, nomeadamente do website da marca www.flylondon.com e www.kyaia.com.

A empresa de calçado Kyaia foi fundada em 1984 pelos três sócios Sr. Fortunato Frederico, Sr. Amílcar e Dr. Azevedo. Depois da saída da empresa do Dr. Azevedo, a empresa ficou a ser administrada pelo Sr. Fortunato e o Sr. Amílcar. Hoje, a empresa emprega cerca de 610-620 pessoas na sua totalidade. O volume de negócios em 2015 foi de cerca de 65 milhões de euros e 35 milhões em exportação. A empresa possui marcas conhecidas como a Fly London, que é marca mais antiga de empresa, a Foreva que foi adquirida há alguns anos atrás e Softinos uma marca mais recente da Kyaia.

A marca Fly London de calçado foi criada no Reino Unido, e comprada a dois estilistas ingleses em 1994. Desde o início até hoje, a filosofia da Fly London é a criação de produtos de moda originais usando as técnicas tradicionais. Segundo o Sr. Engenheiro que nos facultou uma visita às instalações fabris, as coleções são elaboradas para a marca pelos designers internacionais subcontratados (Figura 31). A marca é caracterizada como uma marca de moda jovem. O preço dos produtos da Fly London começa nos 100 euros e chega até aos 250 euros, com uma média de preço de 175 euros. Além de calçado, hoje em dia, a marca também oferece ao público carteiras e óculos de sol.

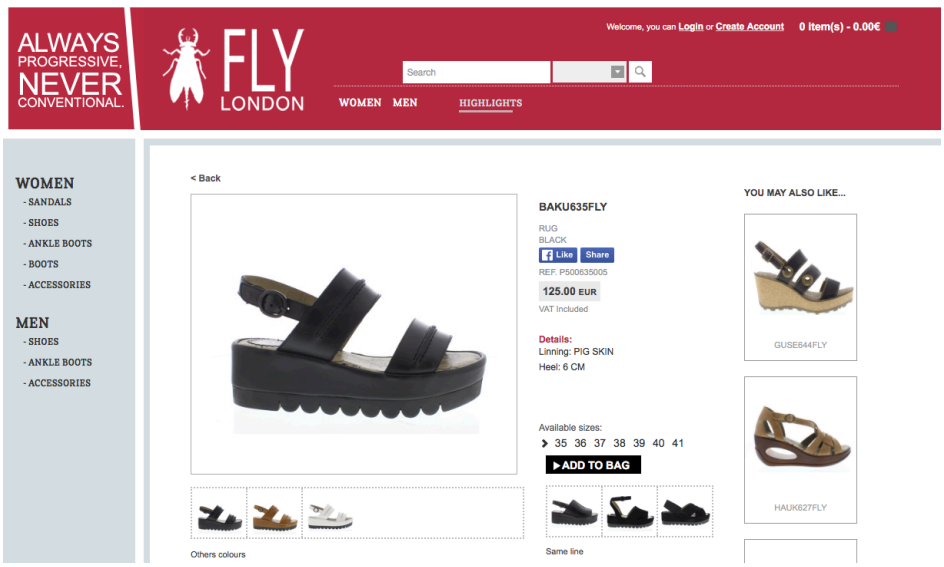


Figura 31: Calçado de marca Fly London Fonte: www.flylondon.com, acedido em 15 de maio de 2016

Em 2013, a marca Fly London recebeu um prémio na categoria de marca de calçado do ano em Birmingham, que significa o reconhecimento da marca no Reino Unido. Não é por acaso que um dos mercados principais da Fly London é Reino Unido, aliás, é o primeiro mercado de Fly London. Contudo, hoje, a Fly London está presente em 53 mercados, sendo os principais, para além do Reino Unido, a América do Norte, o Canadá e a Europa Central. O Sr. Fortunato revela que eles não fazem estudos de mercados, "...os mercados é que nos estudam a nós, o produto é bom, compram ou não...", e a análise é feita pelo potencial do mercado.

A empresa tem um departamento de marketing que é responsável pelas redes sociais e pelos conteúdos, informação, artigos de promoção, definindo os dias chamados *Black Friday*, ou seja, todas as campanhas promocionais são definidas pelo departamento de marketing. No futuro, é provável que haja uma pessoa com conhecimentos em marketing digital, no entanto o Sr. Fortunato diz que ainda não é uma componente necessária. Além disso, referiu que há um interesse de entrar e acompanhar a evolução das novas tecnologias que estão em emergência.

4.1.3.2. DESEMPENHO NAS REDES SOCIAIS E WEBSITE DA MARCA FLY LONDON

O primeiro website com loja online de marca Fly London foi criado há 20 anos atrás sendo, na altura, a primeira experiência que foi feita na internet pela empresa. Segundo o Sr. Fortunato até houve uma estratégia para tentar forçar as vendas online, com um tipo de desconto para as pessoas que vendessem um par via internet para outra pessoa. Em 2012, foi lançada uma nova loja online da Fly London com o foco em Portugal e para o mercado interno, gerida na sede em Guimarães, existindo três outras lojas online para os mercados exteriores que são geridas pelos agentes do respetivo mercado. A coleção de calçado é lançada no início da estação, não existindo novas entradas na loja online de novos produto, no entanto podem existir reposições, devido ao stock nos armazéns das lojas de Lisboa e do Porto. Os produtos presentes na loja online de Portugal são os produtos que existem nas duas lojas nacionais.



Figura 32: Página de Fly London no Facebook, acedido a 15 de maio de 2016



Figura 33: Conta do Instagram de Fly London, acedido a 7 de janeiro de 2016

A marca também está presente nas redes sociais, nomeadamente Facebook (Figura 32) desde Julho de 2010 e Instagram (Figura 33) desde setembro de 2015 segundo os registos das respetivas redes sociais.

O Sr. Fortunato referiu as razões pela utilização das redes sociais, a primeira por causa de estar na moda, e outra porque apresentam alguns aspetos interessantes como a interligação entre as pessoas e grupos de pessoas. Para conseguir chegar ao público-alvo que a empresa tem em foco, as redes sociais tornam-se o meio principal, porque segundo Sr. Fortunato se não for através das redes sociais eles não iam conseguir comunicar com o público-alvo que pretendem abranger. Em jeito de conclusão, o Sr. Fortunato afirma que as redes sociais fazem parte de publicidade da marca, ou seja, as redes sociais são utilizadas puramente como uma

ferramenta de publicidade. O público-alvo da marca Fly London nas redes sociais, segundo o Sr. Fortunato é a classe média, a classe que utiliza as redes sociais para pesquisar sobre os produtos de moda.

O objetivo de utilização dos meios de comunicação é conseguir chegar às pessoas que se inserem no público-alvo da marca que estão presentes nas redes sociais. Segundo o Sr. Fortunato não existe o desenvolvimento de uma estratégia para marketing das redes sociais, procurando, no entanto, acompanhar os novos meios de comunicação. Para a empresa as redes sociais funcionam mais como um projeto de intuição e de acompanhamento.

De acordo com o Sr. Fortunato a empresa tenta recorrer a todos os meios de publicidade, desde que não envolvam um custo muito alto e tenham alguma influência. O meio de fazer publicidade mais utilizado são as revistas da especialidade, neste caso as revistas de moda, apesar de os custos serem mais elevados, mas que segundo o Sr. Fortunato a marca acaba por ganhar vantagens com essa publicidade.

A marca Fly London aparece em algumas revistas e jornais nacionais, como Vogue Portugal (Figura 34), Ativa (Figura 35) e Internacionais Raine Magazine, etc.



Figura 34: Fly London na revista Vogue Portugal Fonte: www.vogue.xl.pt, acedido a 15 de maio de 2016



Figura 35: Fly London na revista Ativa Fonte: ativa.sapo.pt, acedido a 15 de maio de 2016

A empresa reconhece a importância de ter presença online da marca como uma forma de deixar a conhecer a marca ao mundo. O Sr. Fortunato avalia a importância de presença digital como sendo "Importante" (Anexo 4). Quanto à informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais, o Sr. Fortunato afirma que qualquer informação é importante, ou seja, transmitida por qualquer tipo de meio de comunicação. Segundo o Sr. Amadeu Mendes, a informação e *feedback* dos clientes online é muito importante, porque "...é uma forma prática de perceber o que o nosso cliente quer, qual é o resultado com o produto.". Ele revela que os clientes costumam criticar muito, e também como eles têm *chat online* no website deles, os clientes costumam fazer todo o tipo de perguntas por esse meio de comunicação. A empresa tem uma pessoa responsável para o marketing que responde às questões colocadas nas redes sociais através de uma mensagem privada.

A empresa tem diferentes consultores outsourcing para as suas marcas. Os conteúdos para as redes sociais são criados por um consultor de imagem da Fly London, pois é ele quem define o estilo, as imagens, etc., que depois são aprovadas e publicadas nas redes sociais pelo departamento de marketing. A imagem e o texto são os tipos de conteúdo mais utilizados para as redes sociais, os vídeos são poucos, e só utilizados no website institucional da marca Fly London. Para já, o conteúdo no website e nas redes sociais não incorpora as palavras-chave de busca.

A empresa não tem um orçamento elaborado para o marketing digital, os orçamentos para esta área só existem quando não tenham um gasto muito elevado. O maior orçamento onde a

empresa investe são nas feiras, pois só nos Estados Unidos por ano fazem 10 feiras, sendo que é a forma que traz mais rendimento à empresa.

Segundo o Sr. Amadeu Mendes a empresa utiliza Google Analytics para o website de marca, com o objetivo de retirar informações sobre o perfil dos clientes. Assim como a *Business Intelligence*, e *back office* de loja online que fornece informações sobre os produtos mais vendidos, os clientes, frequência e origem da compra. No entanto não há nenhum acompanhamento para as redes sociais. A justificação de não ter esse acompanhamento, deve-se ao facto de que a rede social Facebook é partilhada entre a Portugal e Inglaterra, que implica permissões de publicação do conteúdo em ambas as partes. Os produtos que existem num dos países, podem não ter a publicidade de lojas e produtos de outro país nas redes sociais.

Neste momento, a empresa não tem grande preocupação com a informação recolhida através de acompanhamento analítico. Os relatórios servem para acompanhar, mas não para converter em ações baseadas em estatísticas de dados recolhidos.

A marca Fly London não tem nenhuma relação com *os bloggers* nem *opinion makers*, no entanto houve pelo menos um patrocínio de calçado para as celebridades nacionais, como Pedro Abrunhosa.

Nas vendas online a marca Fly London deve chegar aos 20-25% da faturação anual da marca.

4.1.4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Kyaia é uma empresa líder no sector de calçado em Portugal tendo a sua marca Fly London como referência, sendo a Lemon Jelly (Procalçado) uma das marcas revelação do sector em Portugal nos últimos anos, tendo recebido vários prémios de inovação, e a marca Josefinas (BloomIdea) é uma marca de luxo, que está em constante construção de reconhecimento de marcas nacionais e internacionais através de formadores de opinião, *bloggers* de moda bem conhecidos, imprensa de moda e presenças em revistas como Vogue e Vanity Fair. Estas marcas foram selecionadas devido ao interesse da investigadora em observar e comparar os três tipos de marcas com um público-alvo diferente (Tabela 3).

Marca	**Fly London**	**Josefinas**	**Lemon Jelly**
Empresa	Kyaia	Bloomidea	Procalçado
Fundada em	1994	2013	2013
Número de funcionários	620	6	350
Modelo de negócio	Produção própria e subcontratação	Subcontratação	Produção própria e algumas subcontratações
Volume de negócios em 2015 (€)	65 Milhões	Não foi divulgado	23 Milhões
Mercado do retalho online	Retalho de moda geral	Especialistas do produto, retalho de moda	Especialistas do produto, retalho de moda
Diferenciação	Pelo gosto que pessoas tem pela marca.	Conceito	Qualidade dos materiais, design, conceito da marca.
Segmento do mercado	Mulher, Homem	Mulher	Mulher
Target	Classe média	Mulheres modernas	Mulheres, idade 25-35, urbanas, educação superior, independentes
Público-alvo geral	Mercado de massas	Mercado de luxo / Nicho de mercado	Nicho de mercado
Valor médio de artigo na loja	170-180 Euros	290-300 Euros	100-120 Euros
Principais mercados	Reino Unido, Estados Unidos da América, Canadá e Europa central	Portugal, Estados Unidos da América, Ásia	Alemanha, França, Ásia
Estratégia de retalho	Coleção lançada no início de estação	Produtos/ mini coleções lançados	Coleção é lançada aos poucos durante a estação

		durante o ano	
Estudo de mercado	Não	Sim	Sim, estudo macroeconómico

Tabela 3: Informação geral sobre as marcas em investigação

Através dos dados recolhidos, a marca mais antiga das três é a Fly London e as outras duas marcas nasceram mais ou menos na mesma altura. O mercado de retalho online, aplicando a classificação desenvolvida para as marcas de moda de Ruth Marciniak et al (2004), também varia um pouco, onde a Fly London se insere no retalho de moda em geral, a Lemon Jelly se especializa num produto, neste caso em calçado moldado, e a Josefinas pretende entrar no patamar de retalho de moda de luxo online. Na segmentação do mercado geral as três marcas têm mulheres como um segmento de mercado genérico. Contudo, no início do estudo longitudinal, a marca Lemon Jelly tinha produtos para mulheres, homens e crianças na sua loja online. No entanto, no início do mês de abril, deixaram de ter produtos para homem e criança, e ficaram só com o segmento do mercado de mulher.

As estratégias de retalho podem ser adaptadas para o retalho online, significando isso, que o tipo de estratégia que a marca opta por adaptar pode influenciar tanto nas visitas do website como nas redes sociais, e provavelmente nas vendas. Por exemplo, se virmos a estratégia de retalho de sucesso da marca Zara (grupo Inditex), observando em geral, sem pormenores, a marca traz novos produtos todas as semanas, tanto nas lojas físicas como na loja online, acabando por criar desta forma um estímulo para o cliente visitar a loja online todas as semanas. Não se aplica totalmente em tipo de retalho de moda, mas pode-se verificar essa hipótese, depois do estudo longitudinal e *focus group* de investigação concluídos. Portanto, as marcas em investigação têm diferentes tipos de estratégias de retalho adaptadas, que podem influenciar no sucesso global de estratégias de marketing online. A Fly London lança a coleção toda online no início da estação, e depois só há algumas reposições de artigo em caso de existência de stock. A Josefinas não está a criar produtos para estação, está a criar conceitos/mini coleções de produtos que lançam mais ou menos mês a mês e a Lemon Jelly é que lança a coleção aos poucos durante a estação.

A importância da presença digital, mas mais a presença nas redes sociais da marca, também depende do *target* em que a marca se está a focar. Neste caso a Fly London tem foco na classe média em geral, e segundo o website oficial da empresa, a marca é caracterizada como

marca de moda jovem, portanto um dos *targets* da marca são as mulheres e homens jovens, ou jovens adultos; a Josefinas foca-se nas mulheres modernas, e a Lemon Jelly tem *target* de mulheres entre os 25 e os 35 anos, urbanas. Contudo, mesmo com pequenas diferenças entre os *targets*, em particular com diferentes classes sociais, o *target* ou um dos *targets* das três marcas, é um *target* que é chamado consumidor do milénio de moda (em inglês, *milennial fashion consumer*) ou geração Y. Geração Y é a geração que compõe o maior segmento de consumidores hoje em dia, e que no futuro vai ter maior poder de compra na indústria da moda (Curé, 2016). E segundo Jayne Estève Curé (2016), este segmento é um segmento complexo com exigências crescentes, bem informados, que dominam a tecnologia moderna, ou seja, um comprador em múltiplos canais, económico, socialmente consciente, formadores de opinião (em inglês, *trendsetters*), e viciados em marcas.

Quanto ao *target* definido, e o *target* real nos websites, a empresa Procalçado (Lemon Jelly) ainda não faz a análise comparativa entre estas duas variáveis, e que podia ajudar à marca a perceber se estão a alcançar o *target* pretendido.

Observando a tabela 4, nota-se uma grande diferença no desempenho e importância perante a presença digital nas marcas em investigação. Principalmente entre a marca já estabelecida no mercado físico, nomeadamente a Fly London, e a Josefinas e Lemon Jelly, que nasceram há uns anos atrás.

	Fly London	**Josefinas**	**Lemon Jelly**
Percentagem de faturação anual das vendas online 2015	20-25%	20% (objetivo)	5-10% (objetivo)
Plataformas de comunicação digitais	Website, Facebook, Instagram	Website, Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Tumblr, Google+, Snapchat	Website, Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest
Plataformas de comunicação tradicionais	Feiras, imprensa	–	Feiras, imprensa, publicidade (em casos muito excecionais)
Avaliação da importância da	4 – Importante	7 – Totalmente	7 – Totalmente

presença online (Escala de Linkert, anexos 2,3,4)		Importante	Importante
Estudo de público-alvo das redes sociais	Não	Sim	Ainda não
Estratégia de redes sociais	Não	Sim	Sim
Objetivos de marketing de redes sociais integrados com os objetivos gerais do negócio	Não	Sim	Sim
Estratégia/abordagem no website e redes sociais	Não	Sim	Sim
Orçamento específico para marketing digital	Não	Sim	Sim
Departamento ou grupo de pessoas de marketing digital	–	Normalmente 4-5 pessoas de 30	2 Pessoas
Acompanhamento analítico para website	Google Analytics, Business Intelligence	Google Analytics	Google Analytics, Business Intelligence
Acompanhamento analítico para redes sociais	–	Próprias ferramentas de redes sociais	Próprias ferramentas de redes sociais
Informação recolhida através de acompanhamento analítico está convertida em dados eficientes	Não	Sim	Não, a maior parte não.
Tipo de conteúdo	Texto, imagem	Texto, imagem, vídeo, *gif*	Copia, texto, imagem, vídeo, *gif*
Respostas às perguntas/dúvidas nas redes sociais	Sim, através de mensagem privada	Sim	Sim
Integração de conteúdo/informação sugeridos pelo cliente nas redes sociais	Não, devido a parceria com agente de Inglaterra	Sim	Sim
Conteúdo incorpora palavras-chave	Não	Sim	Sim

Relação com *bloggers* e *opinion makers*	Não	Sim	Sim

Tabela 4: Informação sobre o desempenho da marca perante a presença digital

As redes sociais não são os meios de comunicação tradicionais, nas quais existe comunicação apenas de um sentido; na Web 2.0 a comunicação flutua em dois sentidos, e as pessoas querem interagir com a marca, mas não demonstram muito interesse pela publicidade da marca. As marcas como a Lemon Jelly e Josefinas têm estratégias com objetivos de tentar envolver as pessoas nas comunidades das redes sociais deles e não só como um meio para a publicidade. A Fly London utiliza as redes sociais puramente para os fins de publicidade, já que não tem desenvolvimento de uma estratégia para as redes sociais. Além disso, existe um problema que a Fly London admite vir a ter, já que, como as redes sociais são partilhadas com a Inglaterra, não podem colocar muito tipo do conteúdo que eles desejam adquirir, mas se existisse um planeamento de conteúdo de redes sociais este constrangimento de conteúdo entre as duas partes seria mais baixo.

As marcas Lemon Jelly e Josefinas têm estratégia para as redes sociais, assim como um orçamento específico para esta área, e a Fly London não tem estratégia para as redes sociais, utilizando por intuição, e como não tem orçamento específico, o orçamento pontual é aprovado quando não exige custos elevados.

A informação recebida através das redes sociais e website é importante para todas marcas em investigação, concordando que os clientes dão o *feedback* honesto através de meios de comunicação digitais sobre os produtos, serviços, marca, conteúdo, etc. E muitas vezes as redes sociais ou o *chat* no website são utilizados pelos clientes para esclarecimento de dúvidas ou simplesmente para obter informações, mais do que através de contacto telefónico ou email. Enquanto que as marcas Josefinas e Lemon Jelly têm preocupações em responder a todas as questões, tanto abertas ao público como por mensagem privada, a Fly London também tem essa preocupação mas só através de mensagem privada.

A Fly London e Lemon Jelly tem acompanhamento de website, nomeadamente Google Analytics e utilizam Business Intelligence. A Josefinas também utiliza Google Analytics para acompanhar o website. Enquanto o acompanhamento analítico das redes sociais não é efetuado pela Fly London, a Lemon Jelly e Josefinas utilizam as ferramentas próprias de cada rede social. E se a informação recolhida através das ferramentas, no caso da Fly London não

está convertida em dados eficientes, no caso da Lemon Jelly ainda não está, mas estão a trabalhar para construir um sistema de *Business Intelligence*, onde vão ser cruzados os dados e transformados em indicadores, e a Josefinas analisa a informação recolhida e aplica para melhorias na estratégia nas redes sociais, não se baseando, no entanto, nos dados para o lançamento das coleções.

Em geral a informação recolhida através das redes sociais mantêm-se só no departamento de marketing, não tendo ligação com os departamentos de design e de desenvolvimento de coleções.

4.2. *FOCUS GROUP* – GRUPO DE DISCUSSÃO

A técnica de investigação *focus group* foi dividida em quatro etapas que se iniciam pelo planeamento, preparação, análise de dados e finalmente a divulgação dos resultados (Silva, 2014).

4.2.1. PLANEAMENTO

Objetivo: O objetivo do *focus group* é avaliar os websites das marcas em investigação e perceber quais são os aspetos mais relevantes e quais os de menor relevância, bem como fazer uma avaliação dos mesmos com as variáveis pré-definidas.

Estrutura: A estrutura é composta por um grupo de alunos, sendo estruturada com o auxílio de um guião. O guião da entrevista é fechado com os tópicos pré-definidos anteriormente.

Participantes: Alunos do curso de licenciatura em Design e Marketing de Moda da Universidade do Minho, com as variáveis de pré-seleção, que permitem criar um grupo mais homogéneo e também familiar com o tópico. A escolha dos participantes do *focus group* foi feita, intencionalmente, com os indivíduos que tivessem uma linguagem de moda e que estejam envolvidos na área da moda.

Tamanho do grupo: até 10 participantes. Normalmente, grupos de discussão têm entre quatro e oito participantes, mas por vezes os mesmos chegam aos doze. (Saunders, 2007; Carson, 2001).

Número de grupos: Um grupo. A determinação de participantes de um grupo específico é sustentada pela afirmação de David L. Morgan (1998), que diz que não é errado conduzir um único *focus group*. Esta limitação é reduzida com uma comparação dos dados obtidos de outras fontes que apresentem os dados coerentes, e para o autor, a realização de novos grupos pouco acrescentaria no valor aos dados já recolhidos.

4.2.2. PREPARAÇÃO

Antes da condução do *focus group* para um grupo de alunos de Design e Marketing de Moda, vão ser apresentadas as informações gerais sobre a investigação, objetivos e regras do *focus group*. Para selecionar os participantes do *focus group*, será efetuado um despiste onde serão selecionados aqueles que correspondem às variáveis da pré-seleção (tabela 5).

Variáveis de pré-seleção	Perguntas para o despiste
1. Sexo feminino 2. Nacionalidade portuguesa 3. Idade entre 18-30 4. Estudantes de moda, marketing e comunicação	1. Conhece as marcas da investigação? 2. Segue as redes sociais ou website de alguma delas? 3. Alguma vez fez compra online no setor da moda? 4. Tem alguma ligação com as marcas investigadas?

Tabela 5: Variáveis de pré-seleção e perguntas para o despiste do *focus group*

As variáveis pré-definidas para a avaliação dos websites foram identificadas com base no estudo de Selcuk Cebi (2013), onde os parâmetros de design dos websites foram fundamentados na revisão da literatura profunda.

Os parâmetros principais do design	Os sub-parâmetros do design	Explicação
Usabilidade	Facilidade de uso	O utilizador deveria atingir os seus objetivos num curto espaço de tempo enquanto estiver a utilizar o website.
	Facilidade de aprender	O utilizador deveria adaptar-se ao website num curto espaço de tempo.
	Memorização	O utilizador deveria lembrar-se das funções representadas pelo site.
Aspetos visuais	*Layout*	O website deve apresentar boa organização visual.
	Gráficos	O website deve apresentar boa tonalidade.
	Texto	O website deve apresentar fonte legível.
Adequação técnica	Disponibilidade do sistema	O website deve estar disponível a qualquer hora.
	Velocidade	O website deve fornecer o carregamento da página e o acesso e utilização de forma rápida.

	Acessibilidade	O website deve fornecer o acesso fácil a material.
	Navegação	O website deve fornecer navegações fáceis para alcançar os serviços.
Conteúdo		O website deve satisfazer as expectativas do utilizador.
Segurança	Fiabilidade	O serviço de proteção de utilizador durante uma compra ou enquanto está a navegar no website.
	Precisão	O website fornece as informações corretas.
	Privacidade	O website protege os dados de utilizador.
Comunicação	Contacto	O website deve disponibilizar os endereços de contacto e números de telefone.
	Ajuda online	O website deve fornecer um serviço de assistência através de telefone ou internet.
	Capacidade de resposta	O website deve lidar com os problemas do utilizador e responder ao utilizador num curto espaço de tempo.
Prestígio	Reputação	O website deve ser bem conhecido.
	Sustentabilidade	O website deve garantir o seu funcionamento para um longo período de tempo.
	Circulação	O website deve proporcionar a melhoria contínua

Tabela 6: Os parâmetros do design do website (a tabela adaptada de Selcuk Cebi (2013)

Para facilitar a discussão sobre os websites, o *focus group* foi dividido em duas fases:

1. A primeira fase consistiu na avaliação do website de cada marca da investigação. Foi utilizada a escala Linkert com as variáveis pré-definidas.
2. A segunda fase consistiu numa discussão sobre o website de cada marca, utilizando as anotações das grelhas da escala de Linkert, até que todas as marcas sejam discutidas. O uso da escala Linkert na primeira fase do *focus group*, ajuda aos participantes a conhecer cada website com os pontos necessários para avaliação e

também facilita aos participantes, guiando-se pela avaliação de Linkert, a expressar a sua opinião, prevenindo que haja influências entre os participantes.

As variáveis pré-definidas para a avaliação do website da marca (Tabela 7) foram selecionadas da Tabela 6, sendo que nem todas as variáveis podem ser avaliadas no período decorrente do *focus group*.

Avaliação do website	
Variáveis	**Sub-variáveis**
Usabilidade	Facilidade de uso
	Facilidade de aprender
	Memorização
Aspetos visuais	*Layout*
	Gráficos
	Texto
Adequação técnica	Velocidade
	Acessibilidade
	Navegação
Conteúdo	
Segurança	Precisão
Comunicação	Contacto
	Ajuda online
Prestígio	Reputação

Tabela 7: As variáveis pré-definidas para avaliação do website da marca

4.2.3. ANÁLISE DE DADOS

Como primeiro passo para criar um grupo homogéneo de alunos, foi efetuado um despiste no dia 15 de abril. Mais tarde, e de forma breve, para um grupo de 35 alunos, foi apresentado o tema da investigação, os objetivos gerais da dissertação, bem assim como o propósito, fases e a duração do *focus group*. Posteriormente foi efetuado o despiste com as variáveis pré-definidas (Tabela 6), onde de 35 alunos, 14 alunos inseriram na seleção.

Como o objetivo é avaliar os websites, foi definido que o *focus group* seria constituído por alunos de design e marketing de moda com linguagem de moda; sendo que este critério é importante, foi necessário investigar as áreas dos alunos e áreas que possuíam antes de entrar para universidade. A área de interesse é do ramo das artes e com interesse para o design de moda ou marketing. Foram selecionadas 10 alunas para o *focus group* (Anexo 19).
Resumindo, os dados demográficos das participantes

- 4 das 10 participantes com idade de 18 anos e 6 participantes com idade de 19 anos;
- 6 das 10 participantes são de Guimarães, 1 de Braga, 1 de São João de Madeira, 1 de Freamunde, e 1 da Maia;
- 8 das 10 participantes têm formação anterior em artes visuais, 1 em ciências e tecnologia, e 1 tem especialização em têxtil;
- 2 das 10 participantes têm interesse em área de Marketing, 2 têm interesse em áreas Marketing e Design, 5 em área de Design, e 1 em Fotografia de Moda.

A primeira fase do *focus group*, começou com a avaliação individual do website de cada marca. A avaliação total teve uma duração de aproximadamente 40 minutos. As imagens do estado de cada website no dia da ocorrência do *focus group* encontram-se em anexos 6, 7 e 8. As marcas foram divididas para uma avaliação individual de cada uma facilitando, assim, a avaliação honesta de cada marca, sem comparar uma com a outra. O *focus group* iniciou-se com a primeira marca, onde foram dados cinco minutos livres para exploração e navegação do website da primeira marca e, posteriormente, os outros cinco minutos foram dados para avaliar a primeira marca com os critérios pré-definidos numa escala de Linkert (anexo 5). Da mesma forma foram avaliadas as outras marcas, sempre com o mesmo método.

Variáveis	Sub-variáveis	Fly London	Josefinas	Lemon Jelly
Usabilidade	Facilidade de uso	3,8	5,8	6,5
	Facilidade de aprender	4,1	6,1	6,7
	Memorização	4,1	6	6,6
Aspetos visuais	*Layout*	2,8	6,5	6,6
	Gráficos	2,9	6,5	6,5
	Texto	4	6,4	6,3

Adequação técnica	Velocidade	5,1	5,1	6,3
	Acessibilidade	3,5	6,1	6,6
	Navegação	3,7	6	6,7
Conteúdo		4	6,5	6,4
Segurança	Precisão	5,2	6,4	6,7
Comunicação	Contacto	4,1	6,5	6,7
	Ajuda online	4,1	4,7	5,4
Prestígio	Reputação	4,2	5	5,1

Tabela 8: As médias das avaliações do *focus group* por cada variável. 6,5> Muito bom, 5,5 – 6,4 Bom, 4,5 – 5,4 Suficiente, 3,5 – 4,4 Neutro/Normal, 2,5 – 3,4 Insuficiente, 1,5 – 2,4 Fraco, 0 – 1,4 Muito fraco.

As avaliações foram somadas e foi concebida uma média de cada critério, que trouxe informações interessantes. As médias das avaliações do *focus group* por cada variável são apresentadas na Tabela 8. Pode-se observar que o website de Lemon Jelly claramente apresenta melhores resultados, seguido muito de perto pela marca Josefinas e a pior pontuação foi obtida pela Fly London. A classificação final dos websites com a pontuação média de todas as variáveis foi a seguinte: Fly London 3,9 Neutro/Normal, Josefinas 5,9 Muito bom, e Lemon Jelly 6,3 Muito bom.

A segunda fase iniciou-se com uma discussão com as participantes, que teve uma duração de aproximadamente 30 minutos. No início foram abordadas algumas questões genéricas e, posteriormente, sobre cada variável de avaliação dos websites da primeira fase (anexo 9). Os nomes das participantes e as suas respostas não vão ser divulgadas por razões de confidencialidade das participantes.

Resultado 1: Para entender com que frequência visitam lojas online das marcas de moda

Frequência de visitas nas lojas online de moda

As participantes do *focus group* demonstraram uma variação na frequência com que visitam as lojas online de moda. Uma participante disse que vai às lojas online todos os dias, outras responderam que vão algumas vezes por semana, no entanto não fazem muitas compras

online de artigos de moda. Considerando as idades das participantes pode presumir-se que a maioria delas ainda não tem grande poder de compra.

Resultado 2: Para entender se as jovens adultas acham importante que as marcas tenham website e participem nas redes sociais

Importância do website e participação das redes sociais das marcas

As participantes do *focus group* definitivamente acham que é importante para as marcas terem websites, e principalmente, participarem nas redes sociais.

Resultado 3: Para que se entenda, se as jovens adultas seguem e participam nas marcas de moda

Acompanhamento e participação dos consumidores nas redes sociais das marcas de moda

Todas as participantes seguem marcas nas redes sociais, algumas mais do que as outras, e a própria participação também varia. Uma das participantes afirmou que "muitas vezes encontram-se algumas coisas que queríamos.... nem nos dá na cabeça ir ver os websites, é mais pelas redes sociais". As respostas demonstram que existe um acompanhamento das marcas de moda forte dos consumidores nas redes sociais, até porque é uma forma de conhecer alguma marca, produto ou serviço através destes meios de comunicação. O Instagram é a rede social mais utilizada para acompanhamento das marcas de moda.

Resultado 4: Para entender que tipo de conteúdo é mais apreciado pelos jovens adultos

Tipos de conteúdo mais apreciados nas redes sociais e website

As imagens são o tipo de conteúdos que são mais apreciados, existindo também um interesse pelos vídeos. Uma das participantes revelou interesse pelas campanhas e vídeos de conceção de produto "vídeos de campanhas e vídeo por exemplo como de Josefinas, de como eles produzem o sapato". Vídeos de conceção de um produto, de testemunhos etc. acabam por aproximar o consumidor à marca, trazendo também reconhecimento e credibilidade à mesma.

Resultado 5: Para entender quais os websites das marcas em investigação são mais fáceis de utilizar

Facilidade de uso. O utilizador deveria atingir os seus objetivos num curto espaço de tempo durante a utilização do website.

A maioria das participantes concordaram que a Lemon Jelly tinha o website mais fácil de usar. Algumas também disseram que gostaram da Josefinas, no entanto, uma das participantes referiu que "a Josefinas só apresentavam aqueles dois sapatos de campanha das mães e depois tinha que se andar à procura de conseguir ver outros produtos". Em relação ao website com menos facilidade no uso, a maioria das participantes acordaram que Fly London era mais difícil de usar, também referiram que tinham que andar à procura para chegar a um determinado destino pretendido.

Resultado 6: Para perceber qual o website das marcas em investigação era de mais fácil adaptabilidade num curto espaço de tempo

Facilidade de aprender. O utilizador deveria adaptar-se ao website num curto espaço de tempo.

A maioria das participantes admitiram que o website da Fly London não é de fácil adaptação. Contudo, as outras marcas não foram difíceis.

Resultado 7: Para entender se os websites das marcas em investigação apresentam funções fáceis de memorizar

Memorização. O utilizador devia lembrar-se das funções representadas pelo site.

A maioria das participantes disseram que é de fácil memorização, no entanto uma das participantes admitiu que "a Fly London foi muito confusa".

Resultado 8: Para perceber quais os websites das marcas em investigação que apresentam uma boa organização visual

Aspetos visuais. O website deve apresentar boa organização visual (layout).

Os *layouts* das marcas Lemon Jelly e Josefinas foram aprovados pela maioria das participantes, como *layouts* apelativos. Uma das participantes disse que o website da Josefinas destacava-se porque "Era mais organizado, mais limpo, não havia tanta confusão de cor, e então era mais fácil de perceber o que estava lá escrito". No entanto outra participante referiu que no website da Josefinas os textos por cima das imagens não eram muito legíveis "...apesar de ficar giro, fica um bocado não legível". Enquanto a Fly London não foi avaliada de forma tão boa, uma das participantes disse que o *layout* da Fly London podia ser mais limpo (em inglês, *clean*).

Resultado 9: Para perceber quais os websites das marcas em investigação que apresentam melhores gráficos

Gráficos. O website deve apresentar boa organização visual.

Os gráficos dos websites são muito importantes, e alguns aspetos específicos, são muito importantes para o olho do cliente. Um dos pontos mais referidos é a imagem dos produtos serem de boa qualidade e grandes, e segundo uma das participantes, tal facto é para observar os tipos de materiais que são usados. A marca Lemon Jelly, de acordo com uma das participantes tem bons gráficos "...para além de ver a imagem grande, tem aquela opção de *Zoom In*, para perceber se aquela parte é elástico, e qual é o material.". No entanto, muitas participantes não acharam que a Fly London tenha bons gráficos, e uma participante referiu sobre as imagens de produtos que "se fosse preto e branco, basicamente só se via o preto". Também foram referidas as diferenças entre poder ver ou não a imagem ao perto, e algumas não tinham essa opção, cintando uma participante que "no website da Fly London alguns produtos conseguiam-se aproximar, outros já não se conseguiam, é uma confusão". Além disso, uma das participantes queixou-se que nem conseguiu encontrar a loja online da Fly London "Eu não encontrei no website da Fly London um *link* para a loja online. Acho que isso é a pior coisa que pode ser".

Resultado 10: Para entender se o website das marcas em investigação apresentam uma fonte legível

Texto. O website deve apresentar fonte legível.

Algumas participantes disseram que a Fly London tinha as letras muito pequenas. Os websites das outras marcas tinham a fonte adequada para o utilizador.

Resultado 11: Para perceber se o website das marcas em investigação carrega a página rapidamente, assim como o acesso à informação pretendida

Velocidade. O website deve fornecer o carregamento da página, e o acesso e utilização de forma rápida.

O mais rápido a responder durante o carregamento da página, assim como o acesso e utilização do website, foi da marca Lemon Jelly, apesar de uma das participantes afirmar que no início o website de Lemon Jelly demorou a abrir. Os outros websites devem possuir um carregamento satisfatório, porque não houve comentários, mas também não foram indicados como melhores em relação à variável velocidade.

Resultado 12: Para entender se os websites das marcas fornecem um acesso fácil ao material

Acessibilidade. O website deve fornecer o acesso fácil a material.

A maioria das participantes acordaram que os websites mais acessíveis foram da marca Josefinas e da Lemon Jelly. No entanto, uma das participantes disse "Eu não achei que a Josefinas eram tão acessíveis, porque eu ainda andei à procura do resto por um bocado, como apareceram só aquelas 2 sabrinas da mãe e da filha". Outra participante também indicou a mesma opinião, criando uma incerteza que o acesso aos outros produtos pode não ser tão fácil para alguns utilizadores. A Fly London foi indicada como mais difícil em relação ao fornecimento de acesso a material.

Resultado 13: Para entender se os websites das marcas em investigação têm uma navegação fácil

Navegação. O website deve fornecer navegações fáceis para alcançar os serviços.

Quanto à navegação, o único website que foi destacado por possuir as navegações mais difíceis foi a Fly London.

Resultado 14: Para entender se os websites das marcas têm conteúdo interessante, apelativo e se satisfaz as espectativas do utilizador

Conteúdo. O website deve satisfazer as espectativas do utilizador.

As participantes disseram que a Lemon Jelly e a Josefinas tinham conteúdo mais interessante. Uma das participantes disse que gostou do website da Lemon Jelly por causa das cores. Outra participante afirmou que gostou mais da Josefinas, e também achou muito interessantes as histórias dos produtos "...acho interessante que eles ponham as histórias, por exemplo, eles tinham a história desde o início da ideia até ao final, até ao produto. E gosto que eles contem a história para cada conceito do calçado.".

Resultado 15: Para entender se os websites das marcas em investigação fornecem informações corretas, que são fidedignos e que transmitem confiança

Segurança. Precisão. O website fornece as informações corretas.

Para as participantes, o *feedback* dos clientes transmite uma certa confiança com a marca e os seus produtos ou serviços. Segundo uma participante "Só um website (o da Josefinas) é que tinha *feedback* dos clientes, de resto não tinham informações dos clientes". Quando se trata de desconfiança das informações apresentadas, o website do Fly London, segundo algumas participantes, não é muito de confiança, principalmente se não se conhece a marca, como uma das participantes disse "Eu acho que se fosse uma pessoa que não conhecesse a Fly London e entrasse no website, eu acho que à primeira vista não ia acreditar muito que aquilo fosse fidedigno", assim como a outra participante referiu que "O website da Fly London parece de uma pessoa amadora".

Contudo, de acordo com a maioria das participantes, é preferível ler os *feedbacks* dos clientes nas redes sociais do que no website. Uma participante disse que "Muitas vezes vemos nas redes sociais os *feedbacks* e assim vemos se podemos confiar na marca ou não". Também existem algumas dúvidas em relação aos *feedbacks*, se são verdadeiros ou falsos, tanto no website como nas redes sociais, como uma das participantes afirma que "...muitos dos

feedbacks são falsos, por isso é que também uma pessoa fica com dúvida". Contudo, quando os *feedbacks* são das pessoas do ciclo de amigos ou conhecidos, que adquirem o produto por si e dão o *feedback* sobre o mesmo nas redes sociais, segundo uma das participantes, essas pessoas transmitem mais confiança do que aquelas que recebem produtos para publicidade e fazem falsos *feedbacks*. Além disso, também há confiança nos *bloggers* e *youtubers* que costumam experimentar os produtos e dar opinião, principalmente importantes quando não há produtos nas lojas físicas no local de cliente, citando uma das participantes "...eu antes de comprar alguns produtos e mandar vir pela internet, que não posso experimentar nas lojas, normalmente as *bloggers* e *youtubers* fazem vídeos com esses novos produtos, e costumam ser honestas, e dizem o que é bom, se duram, se é estável, por isso prefiro sempre ir ver às redes sociais".

Resultado 16: Para entender se os websites das marcas fornecem os contactos suficientes para os clientes e têm ajuda online

Contacto e ajuda online. O website deve disponibilizar os endereços de contacto e números de telefone assim como assistência através de telefone ou internet.

Segundo as participantes, todos os websites tinham os contactos, no entanto nem todos estavam completos. Um dos websites, nomeadamente Fly London criou um constrangimento quando uma das participantes estava à procura da loja mais próxima, a participante disse "...não apareciam as lojas, depois só encontrava uma, que é muito estranho, depois obrigava a escolher o país, a cidade e depois apareciam duas lojas, mas não dizia onde era, eu sei, mas se fosse de fora não sabia." As participantes disseram que um contacto completo é necessário e que agrada o cliente. O contacto deve possuir o maior número de informações possível, como por exemplo email, número de telefone, moradas das lojas todas do país e os representantes de cada país, etc.

Resultado 17: Para perceber se os websites das marcas são conhecidos

Prestígio. O website deve ser bem conhecido.

A Josefinas é a mais conhecida entre todas as participantes. A Fly London é conhecida mais pela qualidade de produtos, e menos pela estética, e a Lemon Jelly por estar presente nas

feiras da especialidade. No entanto, sobre o conhecimento dos websites, as participantes referiram que não conhecem bem os websites, mas têm um conhecimento geral sobre as marcas. Contudo houve um comentário de uma participante que disse "Se calhar a Fly London vende para uma faixa etária que não utiliza Instagram", levando à questão se realmente a faixa etária que compra na loja online da Fly London não utiliza redes sociais.

4.2.4. RESULTADOS OBTIDOS

O website da marca representa a primeira impressão que o utilizador tem com a marca, e a loja online define se o utilizador vai continuar a compra ou vai desistir. A facilidade de uso e os aspetos gráficos são muito importantes para o utilizador. O website e principalmente as redes sociais, são essenciais para as marcas, segundo as participantes do *focus group*. Todas as participantes seguem marcas de moda nas redes sociais, o que só por si demonstra um acompanhamento forte das marcas de moda nas mesmas. Portanto, é um meio de comunicação, que possui um grande potencial, para que os utilizadores conheçam a marca, produto ou serviço e criem uma relação com a mesma através destes meios de comunicação. Um conteúdo com significado, também influencia o gosto pela marca, e as participantes revelaram que apreciam ver as imagens e os vídeos, como por exemplo vídeos de campanhas, conceção do produto, desde início até ao fim, e de testemunhos. O conteúdo é um meio de comunicação que permite conhecer melhor a marca e os seus valores, o conceito da marca, a personalidade, e aproxima a marca dos consumidores, aumenta o reconhecimento da mesma e o aumento de credibilidade dos consumidores pela marca. Através do conteúdo, a marca deixa a mensagem desejada para os consumidores, na medida em que quanto mais significativo for para o consumidor, é mais provável que fique interessado pela marca, e até se tornar fã da mesma.

As participantes do *focus group* demonstraram uma variação no que toca às visitas das lojas online das marcas de moda, na medida em que há participantes que fazem visitas todas as semanas, pelo menos uma ou duas vezes, existindo, portanto, uma vantagem para as marcas se tiverem atualização de conteúdo na loja online, podendo, assim, ter uma maior possibilidade de manter o interesse do cliente aumentando, desta forma, o fluxo de visitas no website da marca.

Em relação às marcas em investigação, segundo a discussão, alguns websites das marcas asseguraram uma opinião muito positiva e, mas outras possuem alguns pontos negativos.

Foram discutidos todos os pontos das variáveis pré-definidas. As pontuações e considerações positivas e negativas de cada variável de cada marca encontram-se nas Tabelas 9, 10, e 11.

Website de marca Fly London

	Pontuações positivas	Pontuações negativas
Facilidade de uso		A maioria das participantes afirmaram que o website de Fly London era mais difícil de usar, e que era difícil de chegar a um determinado destino pretendido.
Facilidade de aprender		A maioria das participantes admitiram que o website da Fly London não é de fácil adaptação.
Memorização	A maioria das participantes disseram que, em geral, era fácil de memorizar.	Uma das participantes disse que o website da Fly London foi muito confuso.
Aspetos visuais. *Layout*		Uma das participantes afirmou que o *layout* do website da Fly London podia ser mais limpo (em inglês, *clean*). Uma das participantes afirmou que não gostou da loja online da marca pelo facto de estar separada do website institucional de marca Fly London.
Gráficos		Algumas participantes disseram que a Fly London não tinha bons gráficos. Algumas das participantes afirmaram que nem todas as imagens têm a opção de aproximar, tornando-se confuso. Outra das participantes admitiu

		que não conseguiu encontrar a loja online da Fly London.
Texto		Algumas das participantes disseram que o website da Fly London tinha as letras pequenas.
Velocidade	O website da Fly London possui um carregamento satisfatório.	
Acessibilidade		O website da Fly London foi indicado como difícil em relação ao fornecimento e acesso a material.
Navegação		O website da Fly London possui navegações não muito fáceis para as participantes.
Conteúdo	–	–
Segurança. Precisão		Para as participantes, o *feedback* dos clientes transmite uma certa confiança com a marca; no entanto, segundo as participantes, o website da Fly London não tinha *feedback* dos clientes. A desconfiança das informações pode surgir ao visitar o website da Fly London, segundo algumas das participantes, caso a pessoa não conheça a marca. Uma das participantes disse que o website da Fly London parece ter sido criado por uma pessoa amadora.
Contacto e ajuda online	Segundo as participantes o	Uma das participantes teve algum

	website da Fly London apresenta os contactos.	constrangimento no website da Fly London, quando estava à procura de uma loja física mais próxima, houveram alguns erros de busca, e depois não disponibilizou o contacto completo da loja selecionada.
Prestígio	Algumas das participantes conhecem a marca Fly London pela qualidade.	Algumas das participantes conhecem a marca de Fly London pela qualidade, mas não pela estética.

Tabela 9: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Fly London de cada variável

Website de marca Josefinas

	Pontuações positivas	**Pontuações negativas**
Facilidade de uso	Algumas das participantes disseram que o website da Josefinas era fácil de usar.	Uma das participantes considerou que o destaque de um produto na página principal, dificultou a procura de outros produtos na loja.
Facilidade de aprender	A maioria das participantes acharam que não é difícil adaptarem-se ao website num curto espaço de tempo.	
Memorização	A maioria das participantes disseram que em geral era fácil de memorizar.	
Aspetos visuais. *Layout*	O *layout* do website da Lemon Jelly foi aprovado pela maioria de participantes, sendo um *layout* apelativo. Uma das participantes afirmou	Uma das participantes referiu que os textos por cima das imagens no website fica bonito, mas torna-se ilegível.

	que o website da marca Josefinas era mais organizado, mais limpo e não havia confusão de cores.	
Gráficos	O website da Josefinas apresenta os gráficos que satisfazem o cliente.	
Texto	O website da Josefinas possui uma fonte adequada ao utilizador.	
Velocidade	O website da Josefinas possui um carregamento satisfatório.	
Acessibilidade	A maioria das participantes acordaram que o website da Josefinas era o de mais fácil acesso ao material.	Duas participantes não acharam o website da Josefinas muito acessível, devido à dificuldade em encontrar outros produtos além dos destacados.
Navegação	O website da Josefinas possui as navegações fáceis.	
Conteúdo	As participantes afirmaram que o website da Josefinas tinha conteúdo mais interessante. Uma das participantes disse que achou muito interessante as histórias dos produtos, e da marca, e em geral tem uma história para cada conceito de calçado.	
Segurança. Precisão	Para as participantes o *feedback* dos clientes transmite uma certa confiança com a marca, e segundo as	

	participantes, o website da Josefinas foi o único website das três marcas em investigação que tinha os *feedbacks* dos clientes no website da marca.	
Contacto e ajuda online	Segundo as participantes, o website da Josefinas apresenta os contactos.	
Prestígio	A maioria das participantes conheciam bem e positivamente a marca Josefinas.	

Tabela 10: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Josefinas de cada variável

Website de marca Lemon Jelly

	Pontuações positivas	**Pontuações negativas**
Facilidade de uso	A maioria de participantes afirmaram que o website da Lemon Jelly era o mais fácil de usar.	
Facilidade de aprender	A maioria das participantes acharam que não é difícil adaptarem-se ao website num curto espaço de tempo.	
Memorização	A maioria das participantes disseram que em geral era fácil de memorizar.	
Aspetos visuais. *Layout*	O *layout* do website da Lemon Jelly foi aprovado pela maioria das participantes, sendo um *layout* apelativo.	

Gráficos	De acordo com maioria das participantes, o website da Lemon Jelly tinha bons gráficos (as imagens são grandes, e permite aproximar a imagem do produto para observação em pormenor).	
Texto	O website das Lemon Jelly possui uma fonte adequada ao utilizador	
Velocidade	Algumas das participantes indicaram o website de Lemon Jelly como o mais rápido a responder no carregamento da página.	Uma das participantes afirmou que no início o website da Lemon Jelly demorou a abrir.
Acessibilidade	A maioria das participantes acordaram que o website de Lemon Jelly era o mais acessível ao material lá contido.	
Navegação	O website de Lemon Jelly possui as navegações fáceis.	
Conteúdo	A maioria das participantes afirmaram que o website de Lemon Jelly tinha o conteúdo mais interessante. Uma das participantes disse que gostou do website devido às cores.	
Segurança. Precisão		Para as participantes o *feedback* dos clientes transmite uma certa confiança com a marca, mas no

		entanto, segundo as participantes, o website de Lemon Jelly não tinha acessível o *feedback* dos clientes.
Contacto e ajuda online	Segundo as participantes, o website da Lemon Jelly apresenta os contactos.	
Prestígio	Segundo algumas das participantes, conhecem a marca Lemon Jelly devido à marca estar presente em muitas feiras.	

Tabela 11: As pontuações e considerações positivas e negativas da marca Lemon Jelly de cada variável

Observando as tabelas 9, 10, 11, pode-se concluir que de acordo com as participantes do *focus group*, a marca Lemon Jelly possui um website com menos aspetos e considerações negativas, sendo seguida pela marca Josefinas com a maioria das pontuações e considerações positivas, e só algumas negativas. O pior desempenho em todas as variáveis, segundo as participantes, foi do website da Fly London.

Para concluir, baseando-se na discussão do *focus group*, a usabilidade do website da marca, reflete-se quando o website é intuitivo. O design do website devia ser pensado de forma a que seja fácil de alcançar o conteúdo pretendido, com indicações claras, onde o consumidor não perca muito tempo na procura do mesmo, ou seja, quando um utilizador entra no website deve saber o que fazer. No final, quanto mais fácil de usar for um website, mais pessoas o vão utilizar.

Contudo um dos aspetos visuais mais importantes, segundo a discussão do *focus group*, é o *layout* do website ser organizado, limpo e que reflita a personalidade e os valores da marca. Em relação aos gráficos, a visualização das imagens deviam ser o mais simples possível, para não criar um constrangimento para o utilizador enquanto observa as imagens dos produtos, assim como o tamanho e qualidade são aspetos importantes para se ter em consideração.

A adequação técnica do website, e segundo a discussão, a velocidade do website pode ser influenciada pela largura de banda da rede ou do navegador da internet, e por exemplo no

caso da Lemon Jelly, entre quase todas as participantes que afirmaram que o website de Lemon Jelly era um dos mais rápidos, houve um caso de uma participante que afirmou que o mesmo demorou algum tempo no início. Para além do caso referido anteriormente, a velocidade do website depende de muitos outros aspetos, como por exemplo imagens não tratadas, ou muito grandes, do servidor onde está alojado, as próprias especificações do servidor, etc. Tudo isto pode influenciar a utilização e visualização do website pelo consumidor. Também a acessibilidade ao material e navegação no website deve ser fácil, porque o utilizador pode acabar por não ver qualquer material que seja essencial para a visibilidade da marca como, por exemplo, as ofertas, os contactos, etc.

Quanto aos conteúdos, a Josefinas destaca-se entre as outras marcas com as histórias da marca em si, bem como as histórias de cada produto. Criar histórias é um marketing de conteúdo, que pode fazer a diferença para o consumidor, e as histórias podem aproximar o consumidor da marca e dos seus produtos, e isso cria uma vantagem da marca sobre as outras marcas no mercado. As histórias com o sentido e com a mensagem que os consumidores gostam são, normalmente, partilhadas com os outros, ou seja mais uma vez aqui se pode impulsionar o *word of mouth*, que é uma força de expressão livre, e que se espalha rapidamente pelos consumidores quando estes gostam de algo.

De acordo com a discussão de *focus group*, o aspeto visual, para além das informações fornecidas no website, pode influenciar na fiabilidade da marca e a sua existência, principalmente se for uma marca nova e não tiver uma presença física significativa no mercado, por exemplo, uma das participantes disse que se não conhecesse a marca, se fosse uma pessoa de fora e entrasse pela primeira vez no website da marca Fly London, e à primeira vista não ia acreditar que a marca em si era fidedigna. Contudo, o *feedback* dos clientes transmite uma certa confiança com a marca. Os *feedbacks* no website, por exemplo na Josefinas, foram indicados como um aspeto positivo, embora o maior impacto sobre a marca, segundo o *focus group* seja obtido através das redes sociais, através das *opinion makers*, *bloggers*, *youtubers*, e pessoas conhecidas e familiares do círculo do consumidor.

A exigência do contacto completo e uma ajuda online para os clientes é compreensível, porque para além de deixar o cliente à vontade para poder contactar facilmente a marca caso seja necessário, também é mais uma forma de dar ao cliente confiança sobre a marca.

O *focus group* deixa bem claro, que a presença digital das marcas é essencial, porque no fundo é uma fonte onde os clientes vão conhecer a marca e os produtos e serviços da mesma,

assim como poder aproximar, interagir e ter uma relação com a mesma. Além disso, estar bem posicionado nas redes sociais parece ser mais importante do que no website, porque segundo o *focus group,* as pessoas conhecem as marcas através das redes sociais, ganhando ou não a confiança e mérito pelas marcas.

4.3. ANÁLISE LONGITUDINAL

A análise longitudinal teve a duração de quatro meses com a análise de websites e das redes sociais das marcas em investigação. Esta análise longitudinal serviu para investigar a participação dos consumidores nas redes sociais e plataformas digitais das marcas de calçado, dependendo do grau de envolvimento das marcas.

O objetivo da análise é identificar os padrões de comunicação, bem como perceber se o tempo de presença digital afeta o desempenho das marcas nas redes sociais, e quais as plataformas, funções ou dados que são fundamentais para competir com sucesso, observando as marcas selecionadas durante a análise, recolhendo os dados periodicamente com as variáveis pré-estabelecidas do comportamento das marcas e as reações dos seguidores da marca ao conteúdo publicado. Foi definido que as medições seriam feitas semanalmente durante os quatro meses com a primeira recolha de dados no dia 7 de janeiro de 2016 e a última recolha de informação no dia 21 de abril de 2016.

A Tabela 12 mostra as informações gerais das marcas em foco, com o objetivo de compreender e comparar o seu segmento de mercado, o público-alvo e mercado do retalho online, assim como quando foram fundadas as marcas. Esta informação ajudou a construir as variáveis, de forma a que todas as marcas em foco sejam avaliadas com os mesmos parâmetros.

Marca	Empresa	Mercado do retalho online	Segmento do mercado	Público-alvo
Fly London	Kyaia	Retalho de moda geral	Mulher, Homem	Mercado de massas
Josefinas	Josefinas	Especialistas do produto, retalho de moda	Mulher	Mercado de luxo/Mercado de nicho
Lemon Jelly	Procalçado	Especialistas do produto, retalho de moda	Mulher (Homem, Criança – até inicio de abril de 2016)	Mercado de nicho

Tabela 12: Informação geral das marcas em investigação

Os segmentos do mercado identificados diferem nas marcas em análise (Tabela 12), tendo a informação sido posteriormente recolhida no segmento do mercado de mulher, que está presente em todas as marcas sendo os segmentos mais fortes dos mercado de todas as marcas.

Marca	Website	Facebook	Google+	Instagram	Twitter	Pinterest	SnapChat	Tumblr
Fly London	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Lemon Jelly	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
Josefinas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Tabela 13: Presença digital nas plataformas digitais das marcas em investigação

Marca	Está presente no Facebook desde	Está presente no Instagram desde
Fly London	Julho de 2010	Setembro de 2015
Josefinas	Maio de 2013	Junho de 2013
Lemon Jelly	Março de 2013	Julho de 2013

Tabela 14: Datas de início das marcas em investigação nas redes sociais em foco

Todas as marcas selecionadas têm website e loja online, mas estão presentes em diferentes redes sociais. A marca Fly London está presente no Facebook e Instagram, a marca Lemon Jelly no Facebook, Instagram e Pinterest, e a Josefinas está presente em quase todas as redes sociais mais conhecidas atualmente, como Facebook, Google+, Instagram, Twitter, Pinterest, SnapChat e Tumblr. O estudo longitudinal será realizado analisando e recolhendo os dados do Website, Facebook e Instagram das marcas, uma vez que todas as marcas têm presença nestas plataformas digitais (Tabelas 13 e 14).

De seguida foram estabelecidas as variáveis para cada uma das plataformas digitais, com objetivo de se poder cruzar e comparar posteriormente os dados entre as marcas. As variáveis foram pré-definidas consoante os dados que podem ser extraídos e comprados entre as marcas em investigação e além disso não envolvem custos (Tabela 18).

Variáveis do Website	Variáveis do Facebook	Variáveis do Instagram
Reposição de artigos	Nº de seguidores	Nº de seguidores
Atualização de conteúdo	Atualização de conteúdo	Atualização de conteúdo
Ranking de pesquisa global	Nº de reações	Nº de *likes*
Visualizações diárias por visitante	Nº de partilhas	Nº de comentários
Tempo diário no website	Nº de *likes*	
Bounce rate %	Nº de comentários	
	Publicações dos visitantes	
	Respostas da marca aos comentários	

Tabela 15: As variáveis pré-definidas para a recolha de dados de pesquisa longitudinal de marcas

4.3.1. ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO LONGITUDINAL

A maioria dos dados das redes sociais foram recolhidos das próprias páginas de Facebook e Instagram, recolhendo os dados todas as quintas feiras à tarde, semanalmente, durante quatro meses. Também foi utilizada a ferramenta Facebook Insights para ter os números de reações ao conteúdo publicado por semana. Para o website, alguns dados foram extraídos analisando os websites das marcas, nomeadamente as variáveis de:

- Reposição de artigos, onde os dados foram concebidos através de impressão dos produtos apresentados nas lojas online e através da pesquisa pelos nomes entre a semana anterior e semana corrente, e foram identificados os novos produtos ou as reposições dos produtos;
- AtualizaçãoAtualização de conteúdo, onde os dados foram concebidos observando cada uma das páginas de cada marca individualmente, percorrendo o menu todo, obtendo capturas de ecrã, e comparando-os com a semana anterior e semana corrente.

Para obter os dados para as restantes variáveis pré-definidas na tabela 15 para o website, foi utilizada a ferramenta de acompanhamento analítico, de seu nome Alexa (www.alexa.com), que disponibiliza alguns dados centrados nas médias sobre os websites que se pretendem analisar, sem custos.

O estudo longitudinal decorreu durante quatro meses, mais rigorosamente desde o dia 1 de janeiro de 2016 com a primeira medição no dia sete do mesmo até ao dia 21 de abril de 2016, retirando as anotações todas as semanas, com as variáveis pré-definidas. Nos anexos 10 a 18, estão apresentados os dados de cada marca em investigação de todas as semanas que, posteriormente, foram analisados e somados para as análises seguintes das marcas e o desempenho das mesmas em cada uma das plataformas digitais e o envolvimento de seguidores da marca em cada uma das redes sociais. Foram também efetuadas as comparações entre as marcas para perceber qual ou quais das marcas em investigação apresentam um desempenho melhor nas plataformas digitais em que estão presentes.

4.3.1.1. ESTATÍSTICAS DA MARCA FLY LONDON

Na tabela 16, foram calculadas as médias das variáveis do website da marca Fly London, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 10.

Fly London – Website

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Reposição de artigos de senhora	6,33	14,75	4	4,5
Atualização do conteúdo	0	0,50	0,25	0,25
Ranking de pesquisa global	714 740	753 044	750 093	686 041
Visualizações diárias por visitante	4,53	4,65	5,20	5,72
Tempo diário no website	02:36	02:26	02:53	02:55
Bounce rate %	27,70	30,63	28,00	27,07

Tabela 16: As médias de cada variável do website da marca Fly London. *Bounce rate* representa a percentagem de visitantes do website que navega fora do website depois de ver apenas uma página.

Pode-se observar que a reposição de artigos de senhora foi superior em fevereiro, devido ao lançamento da nova coleção da Primavera/Verão de 2016, segundo o estudo de caso efetuado na marca Fly London, no mês de fevereiro foi lançada a coleção toda, e depois durante a estação só há reposições de *stock*, e não tem novos produtos a entrar na loja online da marca até à próxima coleção do Outono/Inverno (Tabela 16). No entanto, segundo o estudo longitudinal, há reposições de stock quase todas as semanas na loja online da Fly

London, durante os quatro meses de estudo. Através dos dados recolhidos no estudo longitudinal, a marca Fly London faz atualização do conteúdo no website uma ou duas vezes por mês, e no mês de janeiro não houve atualização nenhuma em relação ao conteúdo. O ranking global da marca está relativamente estático, com uma melhoria pequena no último mês do estudo longitudinal. As visualizações diárias por visitante apresentam números entre 4.53 e 5.72, que significa que, em média por dia, cada utilizador faz quatro a seis exibições de página. O tempo diário no website não alterou significativamente nos quatro meses de observação, o tempo passado no website pelo utilizador está entre 2 minutos e 26 segundos e 2 minutos e 55 segundos, valor relativamente baixo em relação à quantidade de produtos apresentados no website. A percentagem de visitantes do website que navega fora do website depois de ver apenas uma página em quatro meses também não teve uma alteração significativa, continua a situar-se entre 27,07% e 30,63%, que significa que cerca de 30% dos visitantes não continua a navegar no website depois de entrar na primeira página da marca.

Fly London – Facebook

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Nº de seguidores novos	285	516	634	848
Atualização do conteúdo	12	8	16	17
Nº de reações	1 865	876	2 764	1 983
Nº de partilhas	50	52	184	111
Nº de *likes*	1 172	811	2 642	1 554
Nº de comentários	32	15	49	31
Publicações dos visitantes	0	0	0	0
Respostas aos comentários nos conteúdos publicados	1	0	3	0

Tabela 17: A soma de cada uma das variáveis por mês de página de Facebook da marca Fly London

Na tabela 17, foram somados os dados do Facebook de cada mês dos quatro meses de estudo longitudinal da marca Fly London, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 13. Pode-se observar que há um crescimento significativo dos seguidores da página do Facebook da marca, assim como algum aumento da atualização do conteúdo durante o mês.

As reações dos utilizadores apresentam uma variação durantes os meses, assim como os gostos de conteúdo publicado e comentários, que não está relacionado diretamente com o número de atualização do conteúdo, mas pode-se observar que existe uma relação geral entre quantidade de conteúdo publicado e número de reações, comentários e *likes*. As partilhas e o número de vezes de atualização do conteúdo influencia um pouco, mas não tanto como as outras variáveis. Somando todas as atualizações do conteúdo e dividindo por todos os *likes*, comentários e partilhas, e número de reações, a média é de 116.58 *likes*, 2.39 comentários, 7.49 partilhas, e 141.28 o número de reações por cada *post* publicado pela marca. De acordo com os dados do estudo longitudinal, não houve publicações dos visitantes durante os meses em investigação, e houve poucas respostas aos comentários nos conteúdos publicados, sendo que no mês de janeiro as respostas aos comentários nos comentários publicados representam 3.125 % do total de comentários dos seguidores, em fevereiro 0%, em março 6.12% e em abril 0%. A marca não responde à maioria dos comentários e perguntas em público, mas segundo a entrevista do estudo de caso na empresa Kyaia da marca Fly London, as perguntas colocadas nos comentários são respondidas pela marca através de mensagem privada.

Fly London – Instagram

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
N° de seguidores novos	263	344	293	434
Atualização do conteúdo	13	7	13	15
N° de *likes*	886	550	1007	1554
N° de comentários	16	2	14	23

Tabela 18: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Instagram de marca Fly London

Na tabela 18, foram somados os dados de cada uma das variáveis do Instagram da marca Fly London de cada mês, durante os quatro meses de estudo longitudinal a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 16. O número de seguidores variou nos quatro meses em observação com 263 novos seguidores em janeiro (o mais baixo), e 434 novos seguidores em abril (o mais alto). As atualizações de conteúdo, em média, foram de três atualizações por semana na conta do Instagram, ou seja, menos do que uma atualização nova por dia. O número de *likes* e comentários é proporcional ao da atualização do conteúdo. Consoante o

aumento de atualizações, existe um aumento do número de *likes* e comentários. Somando todas as atualizações de conteúdo e dividindo por todos os likes e comentários, em média, por cada atualização do conteúdo há 83.27 likes e 1.15 comentários.

4.3.1.2. ESTATÍSTICAS DA MARCA JOSEFINAS

Na tabela 19, foram calculadas as médias das variáveis do website da marca Josefinas a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 11. Pode-se observar que todos os meses há reposições de artigos de senhora, neste caso, entrada de novos produtos da marca. A marca Josefinas tem atualizações do conteúdo todos os meses. Em dois meses dos quatro analisados, houve mais do que uma atualização de conteúdo. O ranking global de pesquisa cresceu exponencialmente durante quatro meses, já que no ranking inicial o website no mês do janeiro estava no lugar de 2,866,960 no ranking, e em abril chegou até ao lugar 1,287,361, ou seja, subiu mais de metade desde o ranking inicial em janeiro de 2016. Da mesma forma as visualizações da página também cresceram de 1.88 até 2.82 de exibição de página por utilizador. O tempo diário por utilizador está entre os 4 minutos e 23 segundos e quase 6 minutos. A percentagem de visitantes que visualizaram só uma página, diminuiu gradualmente de 52.10% até 32.05% para o lado positivo, passando de um valor no mês de janeiro de 50% dos visitantes que não navegavam no website depois de entrar na página, para um valor de 30% em Abril.

Josefinas – Website

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Reposição de artigos de senhora	0,33	0,25	0,5	1,5
Atualização do conteúdo	1	1	1,75	2
Ranking de pesquisa global	2 866 960	2 160 284	1 591 292	1 287 361
Visualizações diárias por visitante	1,88	2,18	2,45	2,82
Tempo diário no website	05:57	04:25	04:23	04:37
Bounce rate %	52,10	38,28	36,32	32,05

Tabela 19: As médias das variáveis do website da marca Josefinas. Bounce rate representa a percentagem dos visitantes do website que navega fora do website depois de ver apenas uma página.

Na tabela 20, é apresentada a soma de cada uma das variáveis dos dados recolhidos da página de Facebook da marca Josefinas de todos meses do estudo longitudinal, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 14.

Josefinas – Facebook

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
N° de seguidores novos	985	2 742	1 504	1 356
Atualização do conteúdo	42	29	37	46
N° de reações	12 400	5 000	8 980	8 600
N° de partilhas	368	160	113	219
N° de likes	10 848	4 554	7 411	7 891
N° de comentários	195	71	79	86
Publicações dos visitantes	4	8	13	11
Respostas aos comentários nos conteúdos publicados	82	40	35	27

Tabela 20: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Facebook de marca Josefinas

O número de seguidores na página do Facebook da marca Josefinas variou desde 985 seguidores até 2,742, e não parece ter tido companhas publicitárias da página da marca, porque os valores não têm um aumento muito significativo entre os meses, tendo em conta o primeiro mês da primeira recolha de dados. No caso de novos seguidores, só existem três medidas, e a primeira é o número total dos seguidores da página. A marca tem atualizações de conteúdo bastante elevado, em que a média de atualização de conteúdo por semana chega aos 9.62 *posts*, que indica que existe em dois ou três dias da semana mais do que uma atualização. Observando o número de reações dos seguidores da marca, que chega às 12.400 reações, nota-se que os seguidores participam e interagem com a marca na comunidade da marca no Facebook. Verifica-se também que há bastantes partilhas, *likes* e comentários do conteúdo publicado pela marca. Somando todas as atualizações do conteúdo e dividindo por todos os *likes*, comentários e partilhas, e número de reações, a média é 199.38 *likes*, 2.80 comentários, 5.58 partilhas e 227.14 o número de reações por cada *post* publicado pela marca. As publicações dos visitantes situaram-se entre quatro e 13 *posts* nos

quatro meses em observação, que significa que em média há pelo menos uma ou duas publicações por semana do visitante, relacionadas com a marca Josefinas. A marca Josefinas responde a quase metade dos comentários dos seus seguidores colocados nos conteúdos publicados pela marca. A média de quatro meses chega aos 42.69%.

Josefinas – Instagram

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Nº de seguidores novos	2 300	3 000	2 000	7 800
Atualização do conteúdo	37	43	59	47
Nº de *likes*	7 736	12 376	18 104	17 630
Nº de comentários	226	376	467	417

Tabela 21: A soma de cada uma das variáveis por mês da conta do Instagram da marca Josefinas

Na tabela 21 são apresentadas as somas de cada uma das variáveis, por mês, da conta do Instagram da marca Josefinas a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 17. O número de novos seguidores nos primeiros três meses andou entre 2,000 e 3,000 novos seguidores, e teve um aumento muito grande em Abril, chegando aos 7,800 novos seguidores. Em relação à atualização de conteúdo, a Josefinas publica um novo conteúdo, em média, 11.63 vezes por semana, que significa que em quatro ou cinco dias da semana há mais do que uma atualização do conteúdo. Os seguidores demonstram um envolvimento forte com a marca, facto verificado observando os números de *likes* e comentários. Somando todas as atualizações de conteúdo e dividindo por todos os *likes* e comentários, em média, um conteúdo publicado por marca tem 300.25 *likes* e 7.98 comentários.

4.3.1.3. ESTATÍSTICAS DA MARCA LEMON JELLY

Na tabela 22 foram calculadas as médias das variáveis do website da marca Lemon Jelly, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 12.

Segundo o estudo de caso da Lemon Jelly, em Março e Abril foram lançados os produtos de nova coleção Primavera/Verão de 2016, que se reflete na variável de reposição de artigos de senhora na tabela 25. A atualização do conteúdo no website da marca observa-se todos os meses. O ranking de pesquisa global desceu significativamente do lugar 1,483,319 para o lugar 2,052,797 em abril, mantendo uma queda gradual durante os quatro meses de

observação. As visualizações dos visitantes vão de 3.25 a 4.90 visualizações de página de marca por cada visitante. O tempo diário médio de utilizadores desceu de 3 minutos e 24 segundos para 2 minutos e 34 segundos, mas a percentagem dos visitantes do website que navega fora do website depois de ver apenas uma página diminuiu significativamente de 33% de visitantes para 16% em março e teve um ligeiro aumento em abril chegando a 17.38%. Portanto, menos do que um quinto de visitantes visualizam só a primeira página da marca, o restante dos visitantes continuam a navegar e a explorar a página da marca, demonstrando assim que o website da marca possui conteúdo de interesse para o visitante da página.

Lemon Jelly – Website

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Reposição de artigos de senhora	0	2	13,75	2,25
Atualização do conteúdo	0,33	0,50	0	0,5
Ranking de pesquisa global	1 483 319	1 601 135	1 748 322	2 052 797
Visualizações diárias por visitante	3,25	3,68	4,78	4,90
Tempo diário no website	03:24	02:37	02:45	02:34
Bounce rate %	33,05	20,65	15,98	17,38

Tabela 22: As médias das variáveis do website da marca Lemon Jelly. Bounce rate representa a percentagem dos visitantes do website que navega fora do website depois de ver apenas uma página.

Na tabela 23, estão apresentadas as somas de cada uma das variáveis por mês da página de Facebook da marca Lemon Jelly, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 15. Pode observar-se claramente que houveram companhas de publicidade pagas no Facebook para um público-alvo, de forma a aumentar o número de seguidores novos, e segundo o estudo de caso, vem confirmar que este é o único incentivo de marca não orgânico para tentar aumentar a comunidade da marca nesta rede social. Contudo, as campanhas representam bons resultados com aumento de 21,527 em março e 33,315 em abril de novos seguidores. A marca tem em média 6.69 de atualizações novas por semana, o que significa que quase todos os dias existe novo conteúdo publicado pela marca. Somando todas as atualizações do conteúdo e dividindo por todos os *likes*, comentários e partilhas e número de reações, verifica-se que a média é de 40.66 likes, 0.67 comentários, 2.51 partilhas, e 53.31 o número de

reações por cada post publicado pela marca. O número de visitantes a publicar conteúdo relacionado com a marca Lemon Jelly subiu ligeiramente desde o início do estudo longitudinal até à última medição. A marca Lemon Jelly responde a 75% de comentários colocados no conteúdo publicado no Facebook, ou seja três quartos dos comentários recebem respostas visíveis da marca.

Lemon Jelly – Facebook

2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
Nº de seguidores novos	2 187	634	21 527	33 315
Atualização do conteúdo	26	27	30	24
Nº de reações	628	822	3 501	753
Nº de partilhas	15	92	127	35
Nº de *likes*	568	600	2588	595
Nº de comentários	17	29	23	3
Publicações dos visitantes	2	1	3	5
Respostas aos comentários nos conteúdos publicados	14	21	19	0

Tabela 23: A soma de cada uma das variáveis por mês da página de Facebook de marca Lemon Jelly

A tabela 24 apresenta as somas de cada uma das variáveis por cada mês da conta do Instagram da marca Lemon Jelly, a partir dos dados recolhidos semanalmente no anexo 18. O número dos novos seguidores mantem a mesma tendência todos os meses, variando entre 511 e 618. A marca Lemon Jelly tem em média 3.75 de novos conteúdos por semana na conta de Instagram, o que significa que em cada três ou quatro dias da semana há um novo conteúdo publicado pela marca. Somando todos os conteúdos publicados pela marca e dividindo por *likes* e comentários, em média, a marca tem 124.28 *likes* e 2.18 comentários por cada conteúdo publicado.

Lemon Jelly – Instagram

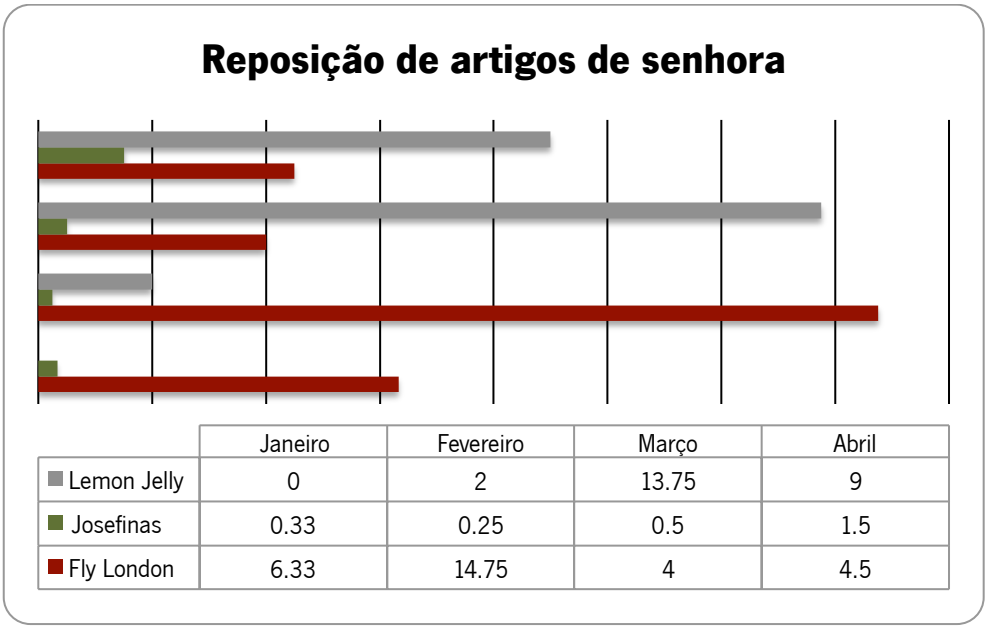
2016	**1 – 28 Janeiro**	**29 – 25 Fevereiro**	**26 – 24 Março**	**25 – 21 Abril**
N° de seguidores novos	573	618	511	600
Atualização do conteúdo	11	16	16	17
N° de *likes*	1 648	1 793	2 346	1 670
N° de comentários	17	39	55	20

Tabela 24: A soma de cada uma das variáveis por mês da conta do Instagram da marca Lemon Jelly

4.3.2. RESULTADOS OBTIDOS

4.3.2.1. WEBSITE

Para uma comparação das marcas observadas no estudo longitudinal, no caso do website, foram somados todos os dados recolhidos mês a mês. Foram também calculadas as médias de cada uma das variáveis, para que estes dados recolhidos pela ferramenta de acompanhamento analítico estejam apresentados em médias.

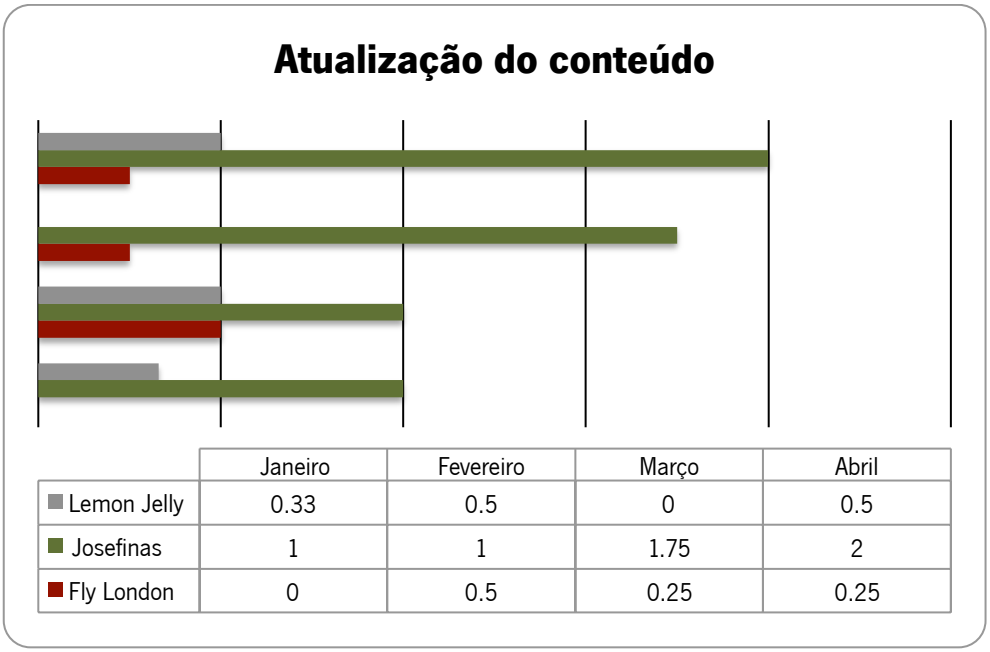


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	0	2	13.75	9
Josefinas	0.33	0.25	0.5	1.5
Fly London	6.33	14.75	4	4.5

Figura 36: As médias de reposição de artigos por mês das marcas em investigação

Reposição de artigos de senhora.

Resultados. Observando a figura 36 referente ao estudo longitudinal, podem-se observar os diferentes modelos de negócio das marcas, e como estes afetam na reposição de artigos novos ou reposição do *stock*. As médias superiores de reposição de artigos na loja online foram da marca Fly London todos os meses, comparando com a marca Lemon Jelly ou a Josefinas, pois é uma marca com um público-alvo para mercado de massas, que corresponde à maior quantidade de produtos existentes e adicionados no website. Através da figura 36, identifica-se uma diferença significativa na Fly London na quantidade de produtos adicionados em fevereiro, quando foi lançada a nova coleção, assim como na marca Lemon Jelly que lançou nova coleção em março. A marca Josefinas é diferente das restantes, pois tem entrada de novos produtos todos os meses, mas os produtos não são sazonais, por ser uma marca de luxo, pois preferem manter a exclusividade, com produtos não-sazonais, sem reposições o que torna a marca única.



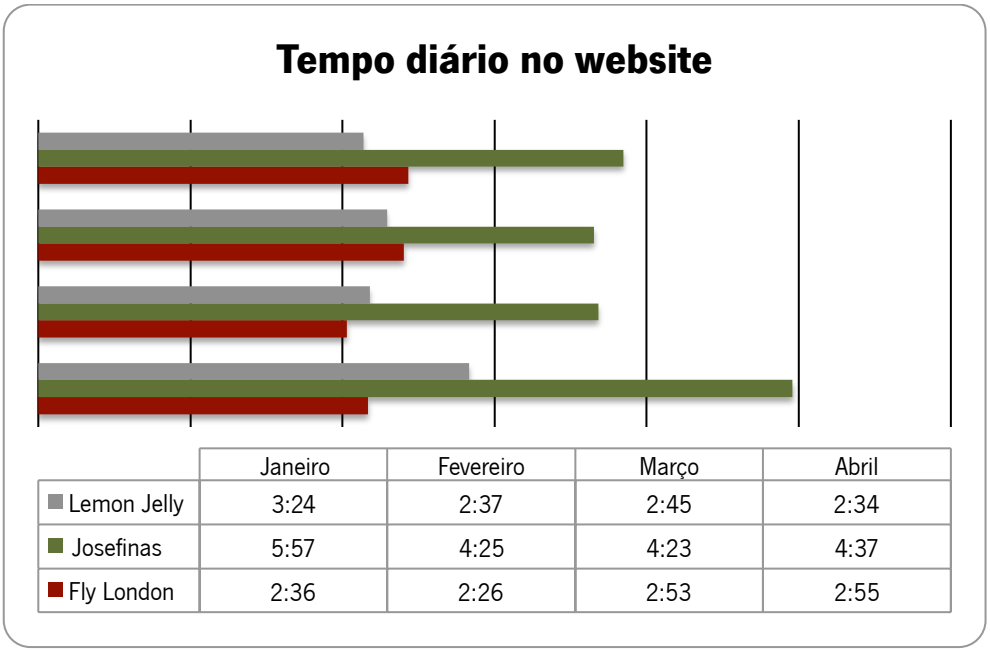
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	0.33	0.5	0	0.5
Josefinas	1	1	1.75	2
Fly London	0	0.5	0.25	0.25

Figura 37: As médias de atualização do conteúdo por mês das marcas em investigação

Atualização do conteúdo.

Resultados. A figura 37 demonstra que a marca Josefinas tem atualizações de página superiores todos os meses em comparação com as outras duas marcas, ou seja tem o website mais dinâmico das três marcas em investigação. E isso reflete-se nas médias de tempo diário no website por utilizador (Figura 38). Portanto, podem-se tirar conclusões que o

conteúdo é um dos pontos que tem mais influência no tempo passado dentro de website pelo cliente.



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	3:24	2:37	2:45	2:34
Josefinas	5:57	4:25	4:23	4:37
Fly London	2:36	2:26	2:53	2:55

Figura 38: As médias de tempo diário no website por mês das marcas em investigação

Tempo diário no website.

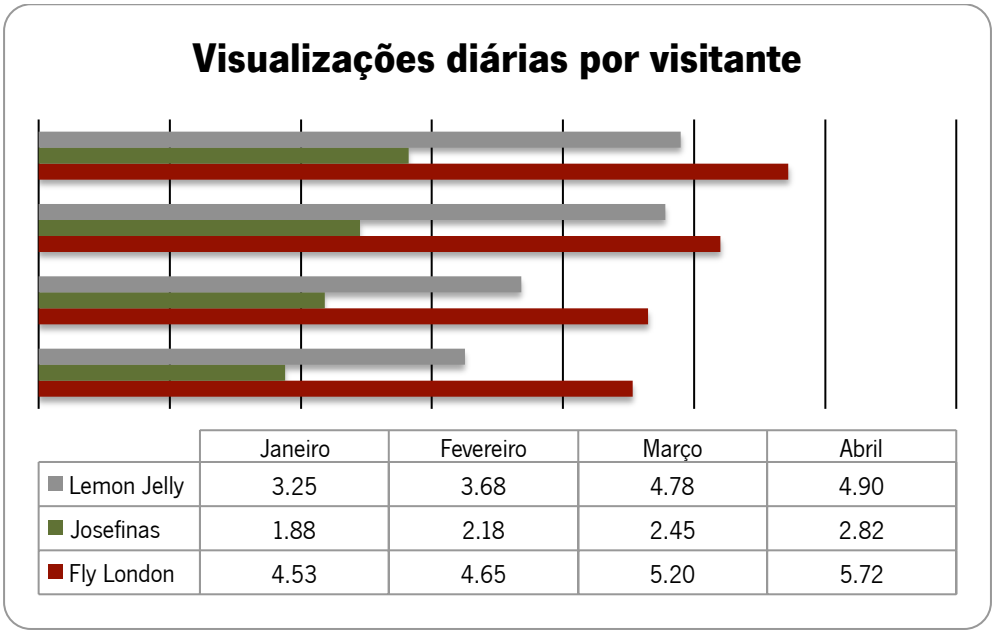
Resultados. O website da marca Josefinas, em relação às restantes marcas, tem menos produtos para oferta, mas consegue uma atenção do utilizador superior às outras duas marcas. A marca Lemon Jelly apresenta os resultados de atualização do conteúdo que se reflete no tempo diário no website ligeiramente superiores nos primeiros dois meses face à Fly London, e nos últimos dois a Fly London tinha as médias de tempo diário no website superiores à Lemon Jelly. A Fly London possui uma vasta gama de produtos em comparação com as outras marcas, no entanto a média de tempo diário no website de um utilizador é muito inferior à marca Josefinas que possui uma gama limitada de produtos.

Limitacões. A observação do tempo diário no website apresenta algumas dificuldades em relação à compra do produto online, ou seja, o cliente que passa pouco tempo não significa que não irá comprar nada, isso porque o cliente pode saber o que quer, e demorar menos tempo do que um cliente que não sabe. No entanto, de qualquer forma pode-se concluir que o cliente que passa menos tempo no website focaliza mais o seu tempo na compra do produto, enquanto aquele que passa mais tempo no website vive a experiência para além da compra

do produto. Assim como também deve influenciar a duração da presença no website o produto ser de alta consideração ou de baixa consideração.

Visualizações diárias por visitante.

Resultados. Observando a figura 39, constata-se que as médias das visualizações diárias de página por utilizador são superiores na marca Fly London, seguindo-se a Lemon Jelly, e com as médias mais baixas de visualizações diárias está a marca Josefinas. As médias das visualizações variam consoante o modelo de negócio. Normalmente as marcas que vendem produtos de alta consideração (ou prestígio ou maior valor acrescentado) terão idealmente um número médio baixo de visitas, e as marcas que vendem produtos de baixa consideração (baixo prestígio) terão idealmente um número elevado de visitas (Peterson, 2005).

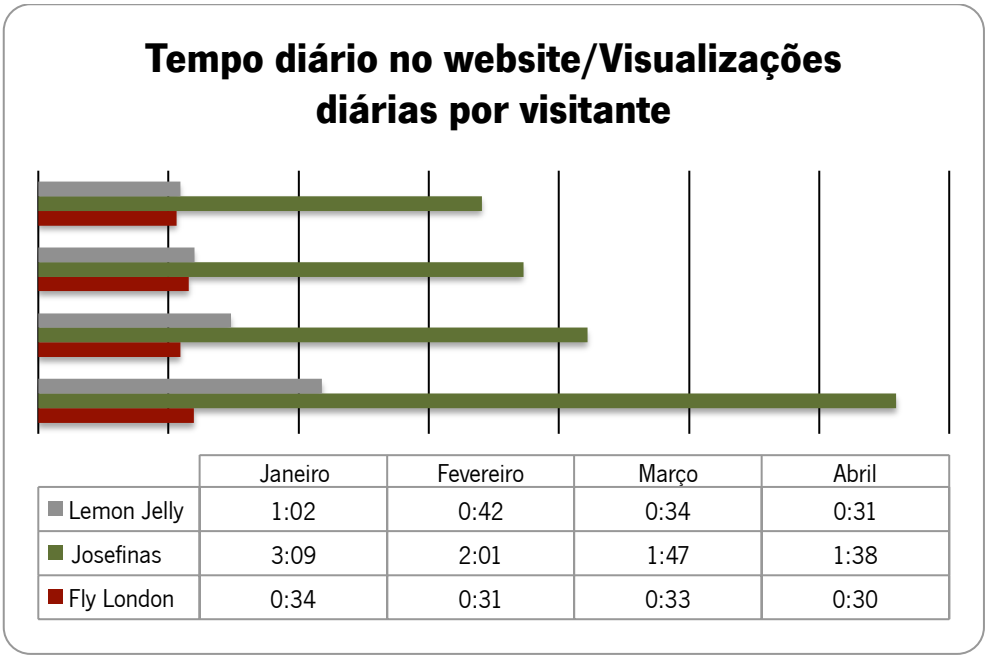


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	3.25	3.68	4.78	4.90
Josefinas	1.88	2.18	2.45	2.82
Fly London	4.53	4.65	5.20	5.72

Figura 39: As médias de visualizações diárias por visitante por mês das marcas em investigação

Para perceber quanto tempo é que cada visitante visualiza cada página, em média, nos websites das marcas, foi dividida a média do tempo diário no website pela média de visualizações diárias por visitante (Figura 40). Pode-se observar que o visitante tem mais interesse nos conteúdos apresentados nas páginas do website da Josefinas, passando entre 1 minuto e 38 segundos, até 3 minutos e 9 segundos, apresentando em comparação com as outras marcas os melhores resultados. O conteúdo da Lemon Jelly tem uma variação grande da estação anterior de outono/inverno para a nova estação primavera/verão, os consumidores

não parecem estar tão envolvidos como estavam anteriormente, enquanto na Fly London os resultados são estáticos, e isso reflete-se, com o conteúdo estático, tirando as atualizações dos artigos na loja online.

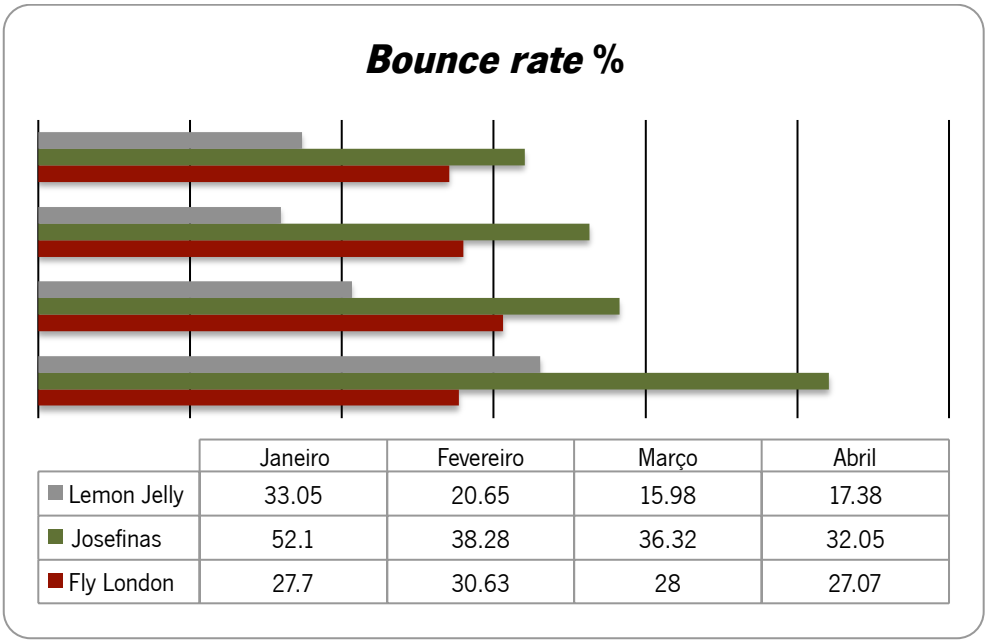


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	1:02	0:42	0:34	0:31
Josefinas	3:09	2:01	1:47	1:38
Fly London	0:34	0:31	0:33	0:30

Figura 40: As médias de tempo diário no website dividido por visualizações diárias por visitante

Bounce rate.

Resultados. A percentagem de visitantes que navega fora do website da marca depois de ver apenas uma página, é superior na Josefinas, mesmo com a tendência de melhoria durante os quatro meses mas apresenta os piores resultados. A Lemon Jelly apresenta melhores resultados comparando com a marca Josefinas e Fly London (Figura 41). Segundo o estudo de Jon Correll (2015) as empresas pequenas de comércio online em média possuem um *bounce rate* de 34% e as grandes empresas de comércio têm um *bounce rate* por volta de 9.4%. Contudo, segundo o ranking de pesquisa global as empresas encaixam-se dentro do patamar das empresas pequenas do comércio online. Os fatores que afetam a percentagem envolvem alguns aspetos mais técnicos como o tempo que o website demora a abrir, se a navegação é complicada ou pouco percetível, ou então a reação dos utilizadores que carregam no botão voltar, que vêm ao website por erro e saem rápido, ou fecham a página, etc.



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	33.05	20.65	15.98	17.38
Josefinas	52.1	38.28	36.32	32.05
Fly London	27.7	30.63	28	27.07

Figura 41: As médias das percentagens do bounce rate das marcas

Contudo, em relação a algumas métricas, todas as marcas apresentam relativamente bons resultados. A marca Fly London foca-se só na atualização de artigos, e não na atualização de conteúdo, apresenta as características de uma marca com mercado para as massas, enquanto a Josefinas trabalha mais o conteúdo e apresenta novo conceito de calçado todos os meses; segundo o estudo longitudinal, isso reflete-se na média de tempo diário por cada página no website da Josefinas, os clientes estão mais envolvidos, têm mais interesse no conteúdo do que na Fly London ou Lemon Jelly, chegando à conclusão de que o conteúdo afeta no tempo diário de utilizador no website. A Lemon Jelly apresenta um website com o melhor *bounce rate*, o que significa que o website é melhor sucedido na satisfação do visitante em relação à página da marca, e além disso, com os dados obtidos no *focus group,* o website possui uma navegação fácil e um rápido tempo de carregamento dos conteúdos a visualizar.

4.3.2.2. FACEBOOK

Para efetuar uma análise e comparação do desempenho das marcas nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, foram somados todos os dados recolhidos mês a mês para cada uma das variáveis pré-definidas.

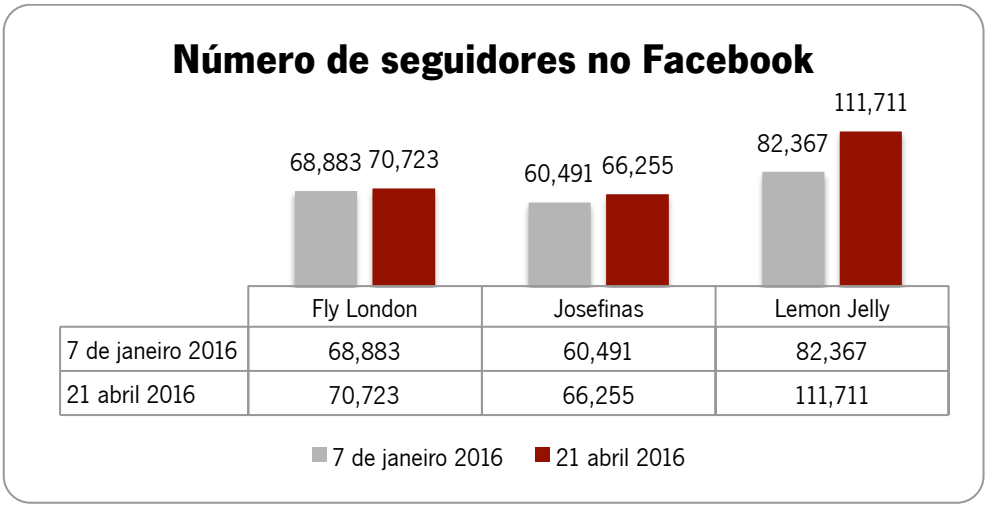


Figura 42: Número de seguidores no Facebook das marcas no início do estudo longitudinal e no final

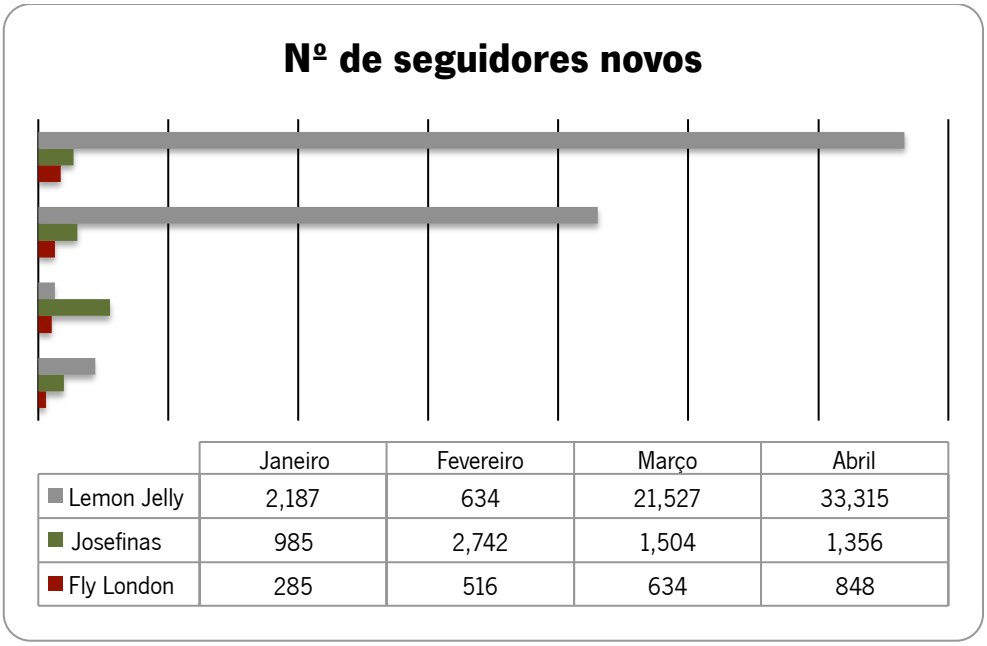
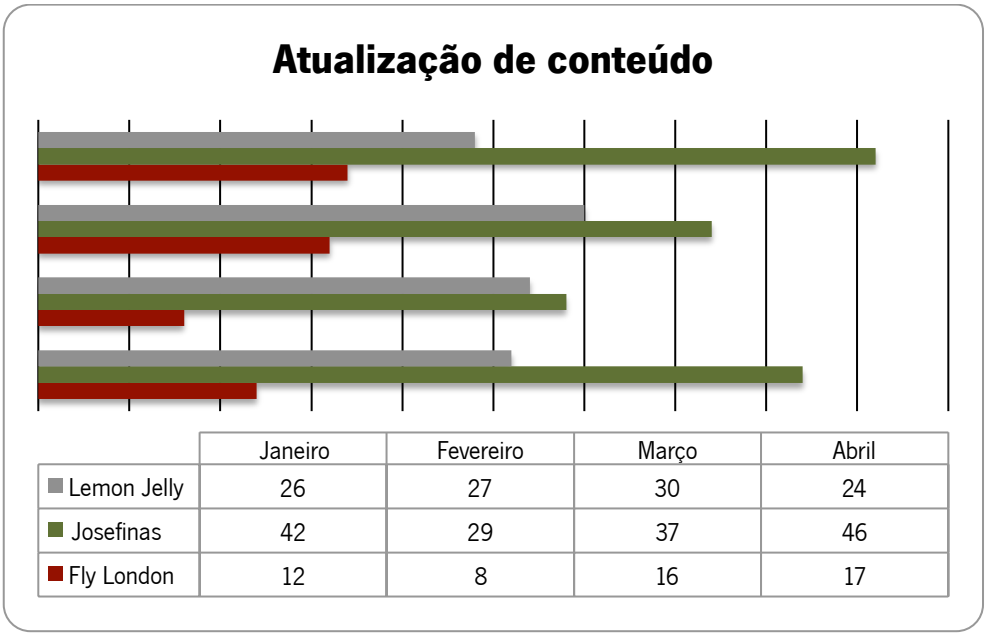


Figura 43: Número de seguidores no Facebook novos das marcas em investigação

Número de seguidores novos no Facebook.

Resultados. A marca Fly London teve 2.283 novos seguidores, as Josefinas 6.587 novos seguidores e a Lemon Jelly 57.663 novos seguidores (Figura 43). Comparando o aumento de novos seguidores no Facebook entre as marcas, pode-se observar que a Lemon Jelly teve o maior aumento de novos seguidores em comparação com as outras duas marcas, mas, segundo observações percetíveis e segundo informação do estudo de caso, nem todos os *likes* foram orgânicos durante os quatro meses de estudo longitudinal, tendo havido, pelo menos, duas campanhas promovidas pelo Facebook, em março e abril.

Limitações. Através de dados recolhidos na rede social, é difícil de perceber quando as marcas recorrem às campanhas pagas para aumento de novos seguidores.

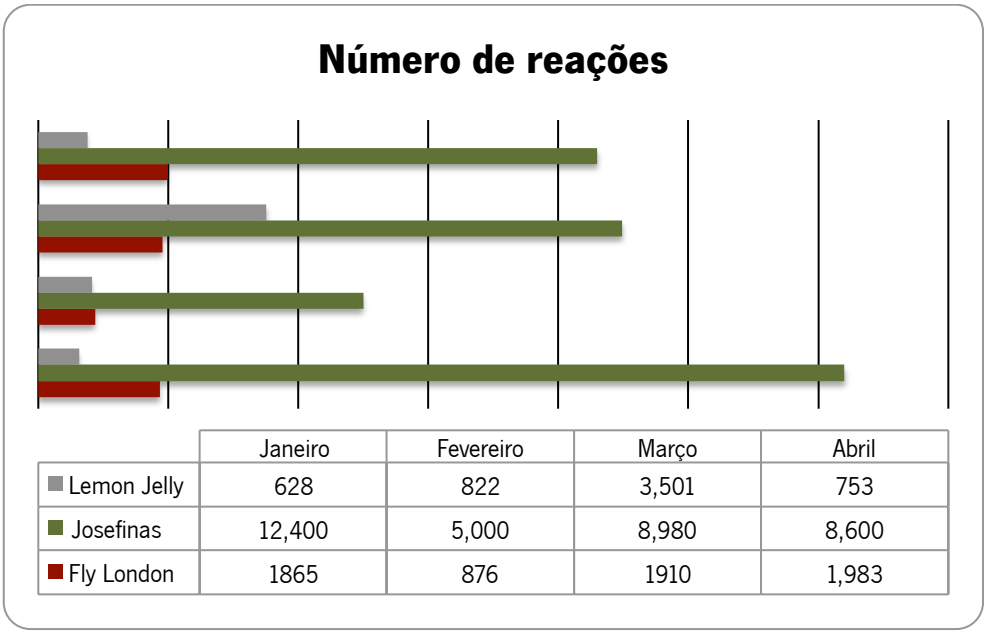


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	26	27	30	24
Josefinas	42	29	37	46
Fly London	12	8	16	17

Figura 44: Atualização de conteúdo das marcas no Facebook ao longo do estudo longitudinal

Atualização de conteúdo.

Resultados. Comparando a frequência de atualização do conteúdo entre as marcas de figura 44, a marca Josefinas apresenta a maior quantidade de conteúdo publicado em 16 semanas de estudo longitudinal já que a marca publicou 154 novos conteúdos, o que dá em média por semana 9.63 *posts*; a Lemon Jelly publicou 107 novos conteúdos, com a média de 6.69 *posts* por semana; e a Fly London publicou 53 novos conteúdos, com a média de 3.31 *posts* por semana. Contudo, observando as figuras 43 e 44, a participação ativa da marca tem uma influência no aumento orgânico de número de seguidores nas redes sociais.



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	628	822	3,501	753
Josefinas	12,400	5,000	8,980	8,600
Fly London	1865	876	1910	1,983

Figura 45: Número de reações aos conteúdos publicados no Facebook dos quatro meses das marcas em investigação

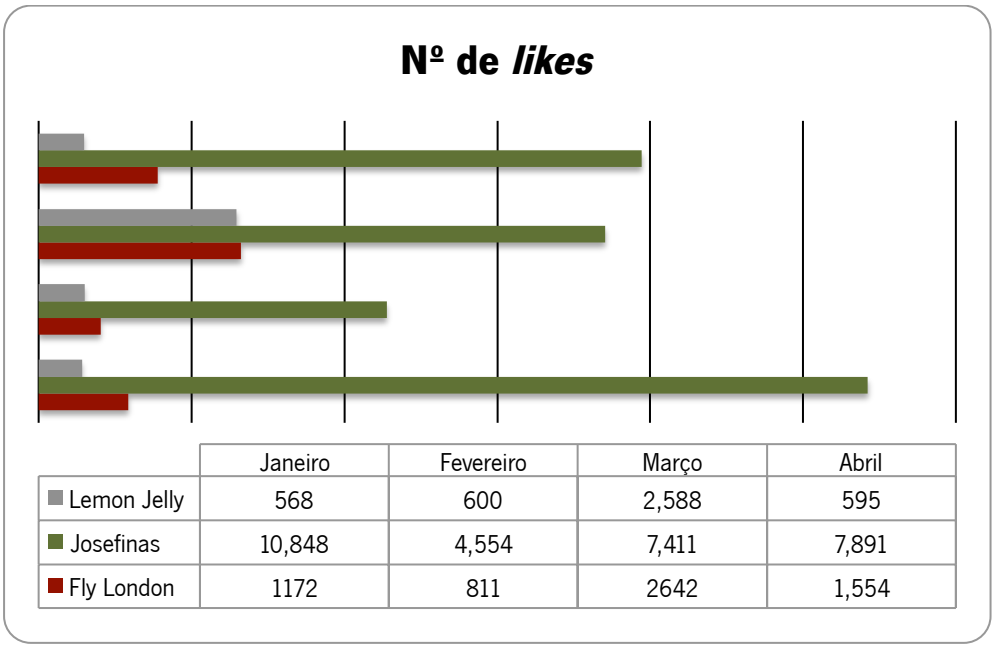
Número de reações.

Resultados. Através da figura 45, pode-se verificar que a marca Josefinas apresenta um número forte de reações dos seguidores da marca aos conteúdos publicados, o que significa que o conteúdo publicado atinge de forma positiva o público-alvo da marca, assim como os seguidores da marca demonstram interesse no conteúdo publicado pela mesma. As estatísticas de quatro meses, demonstram que a marca Fly London tem o número de reações relativamente igual em quase todos os meses, o que pode significar que tem seguidores fiéis, mas não captura o interesse de novos seguidores. A Lemon Jelly tem o número de reações mais baixo dos seguidores face ao conteúdo publicado, significando isso que o conteúdo publicado não está a interessar o seguidor, nem está a conseguir capturar o interesse do seguidor da marca.

Número de *likes*, partilhas e comentários.

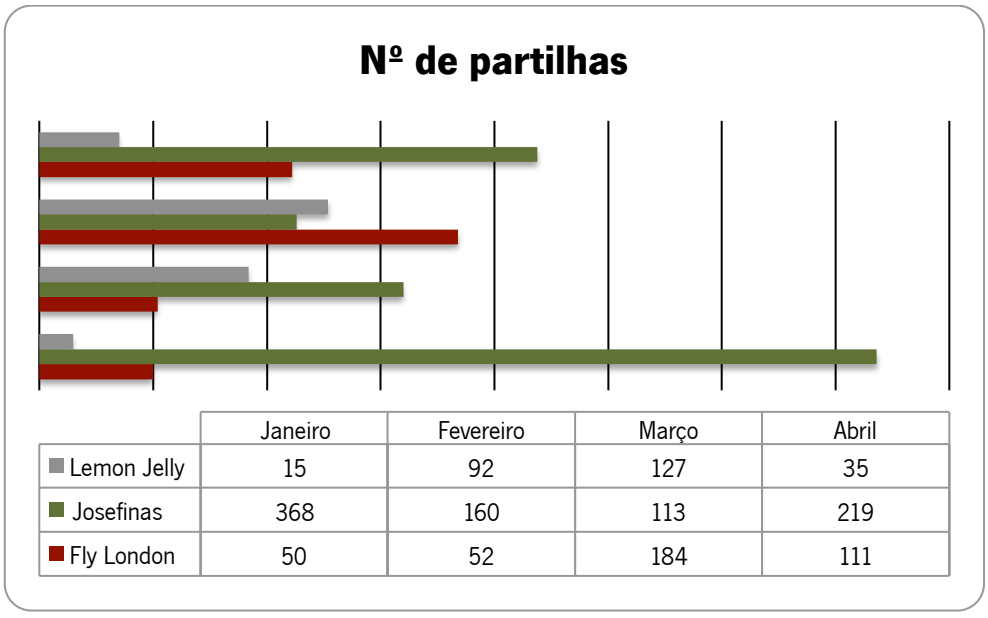
Resultados. Tal como nas reações aos conteúdos publicados, o mesmo pode ser observado nas estatísticas de número de *likes*, partilhas e comentários (Figuras 46, 47 e 48) do estudo longitudinal onde a marca Josefinas apresenta os melhores resultados face ao conteúdo publicado, ou seja, os seguidores da marca participam ativamente na página de Facebook da mesma. A Fly London tem uma interação bastante alta dos seguidores face à quantidade

mínima de conteúdos publicados e a Lemon Jelly apresenta os valores mais baixos face à captura de interesse e interação dos seguidores da marca.



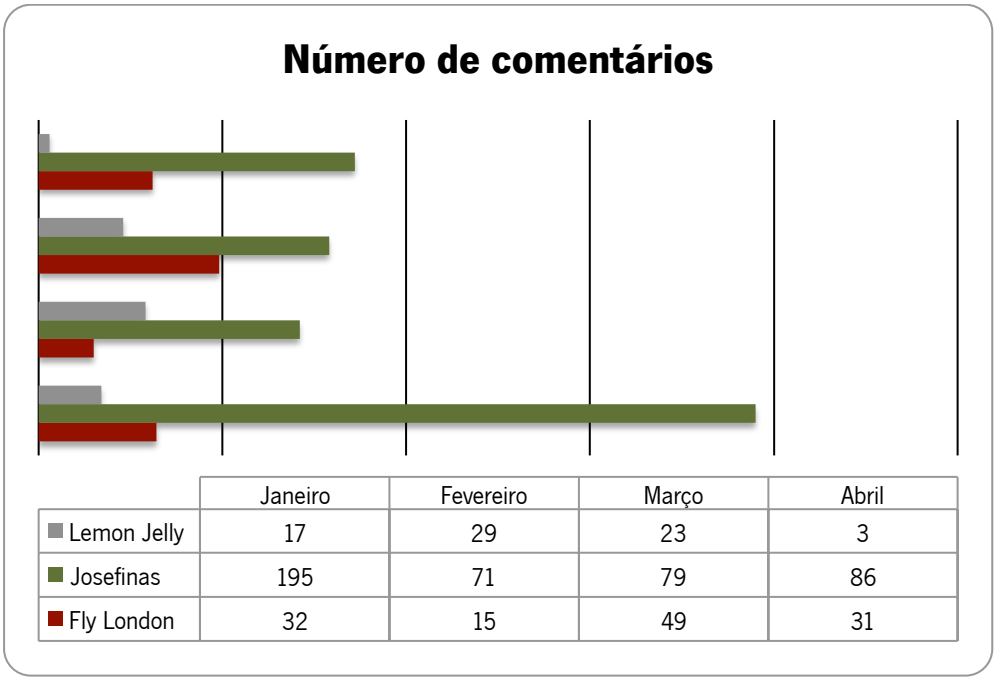
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	568	600	2,588	595
Josefinas	10,848	4,554	7,411	7,891
Fly London	1172	811	2642	1,554

Figura 46: Número de *likes* do conteúdo publicado no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	15	92	127	35
Josefinas	368	160	113	219
Fly London	50	52	184	111

Figura 47: Número de partilhas do conteúdo publicado no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação

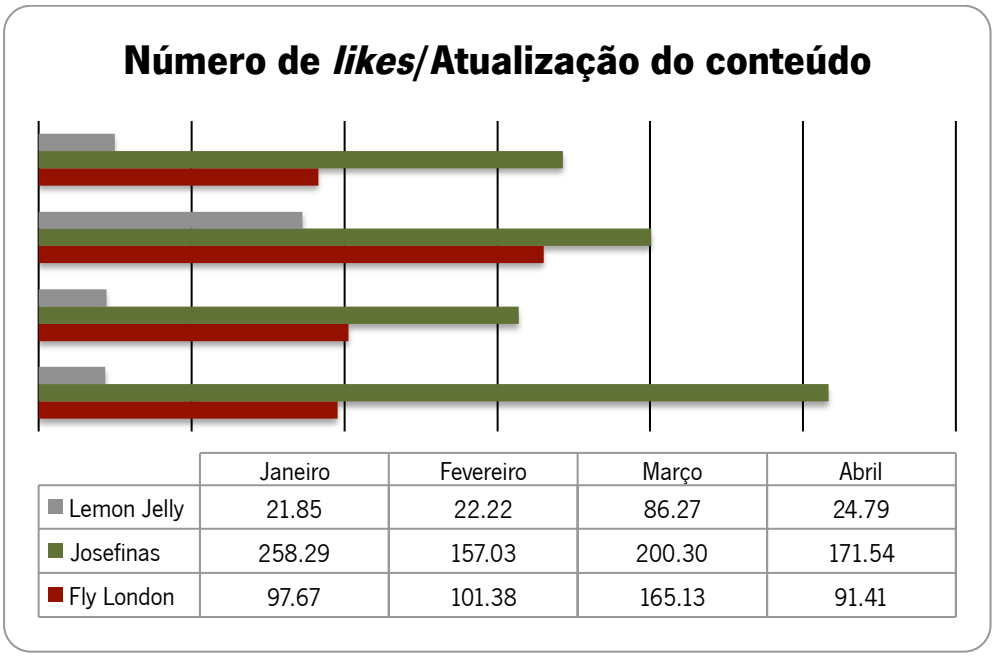


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	17	29	23	3
Josefinas	195	71	79	86
Fly London	32	15	49	31

Figura 48: Número de comentários no Facebook nos quatro meses das marcas em investigação

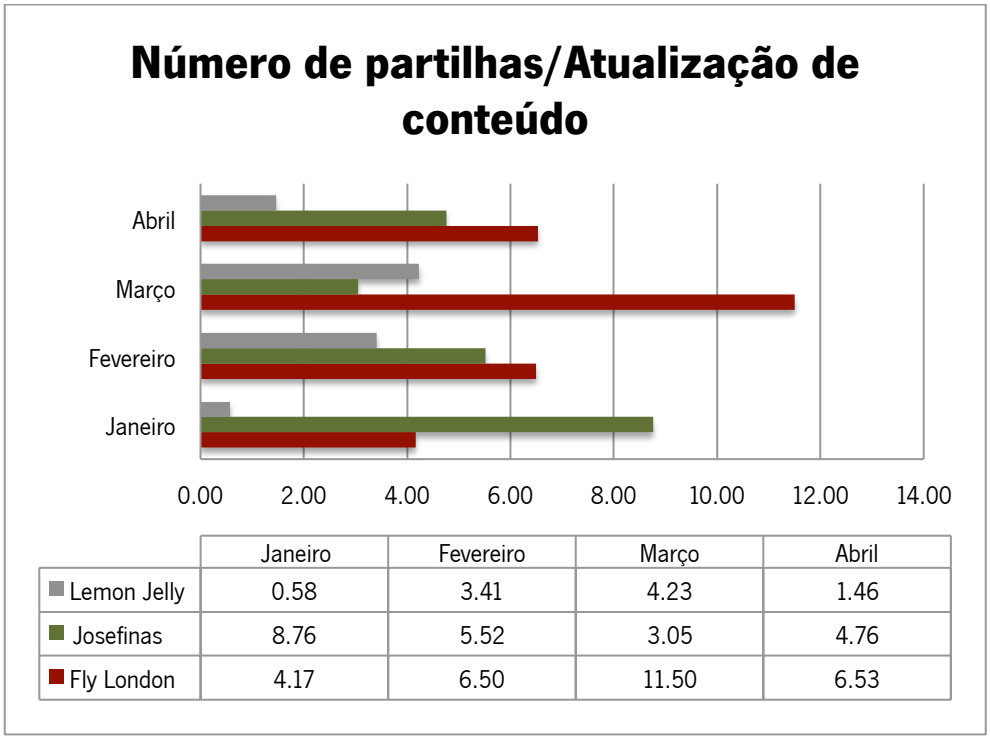
As marcas criam o conteúdo nas redes sociais com o objetivo de criar interação com o seu público-alvo, muito embora alguns destes esforços falhem e as razões podem ser várias, desde o conteúdo não alcançar o público-alvo desejado, devido à mensagem ser fraca, ao tipo de conteúdo que não satisfaz as expectativas do seguidor da marca, ao conteúdo não despertar o interesse dos consumidores, ou até o *target* da marca não acompanhar essas redes sociais, etc.

Nota-se, contudo, uma grande diferença no desempenho nas redes sociais entre uma marca estabelecida, nomeadamente a Fly London, e as 2 marcas que nasceram recentemente. Observando as figuras 49, 50, 51, a marca Fly London tem a interação mais alta dos seguidores em comparação à quantidade e tipo de conteúdos publicados pela marca durante a semana, que são muito mais baixos do que da marca Josefinas ou Lemon Jelly. No entanto, a Josefinas demonstra resultados muito favoráveis para uma marca que tem poucos anos, que está em quase todas as estatísticas com resultados superiores às outras duas marcas e, segundo o estudo do caso, a Josefinas foca-se muito em bom conteúdo e experiência do utilizador. Os resultados menos favoráveis face ao conteúdo publicado pertencem à marca Lemon Jelly.



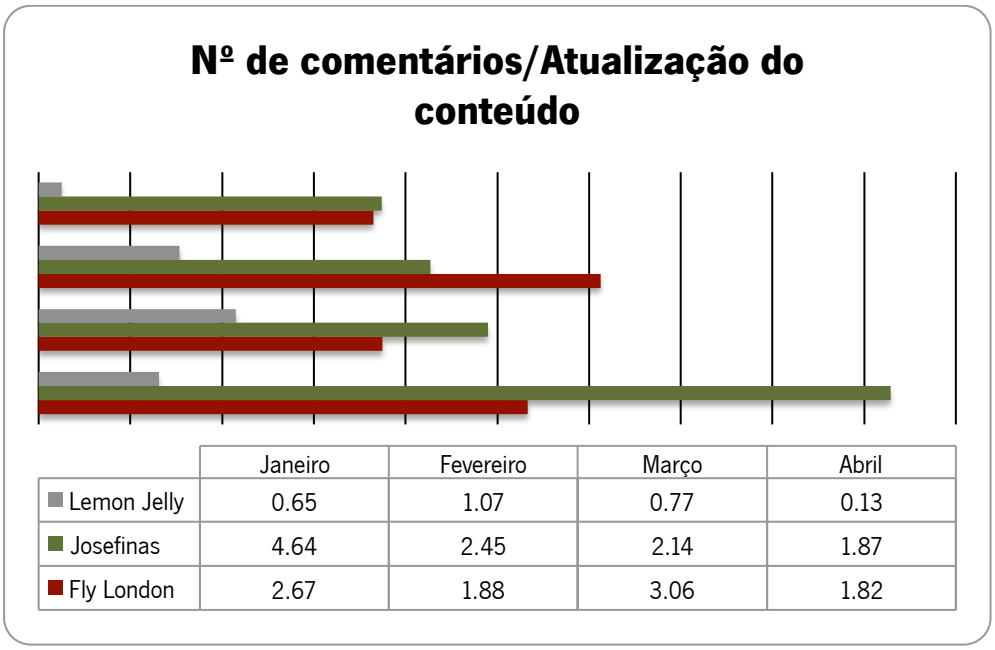
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	21.85	22.22	86.27	24.79
Josefinas	258.29	157.03	200.30	171.54
Fly London	97.67	101.38	165.13	91.41

Figura 49: A média de quantidade de *likes* divido pela atualização do conteúdo (Facebook)



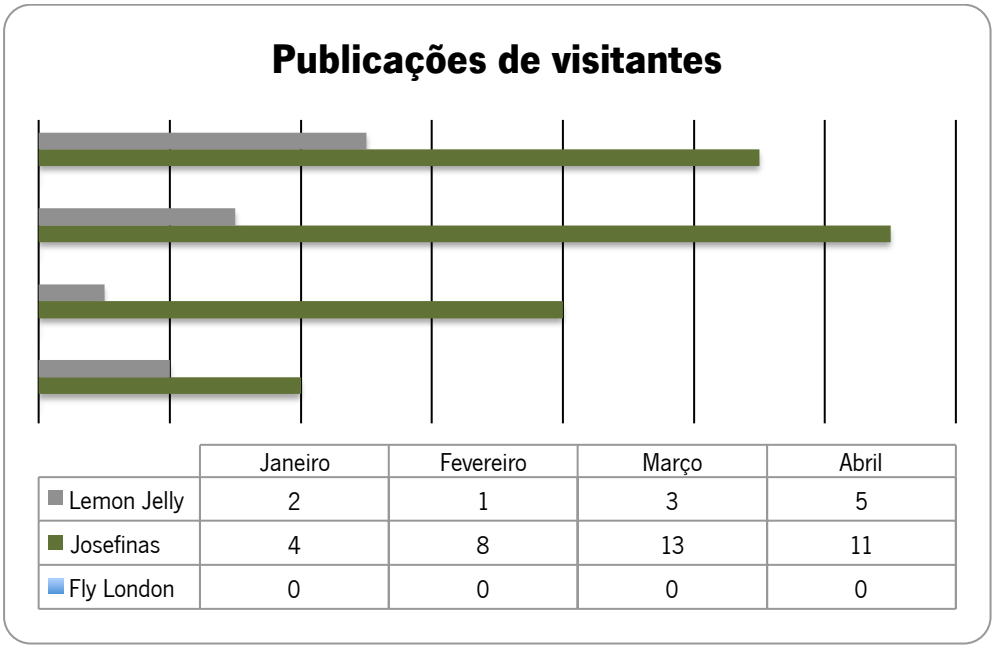
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	0.58	3.41	4.23	1.46
Josefinas	8.76	5.52	3.05	4.76
Fly London	4.17	6.50	11.50	6.53

Figura 50: A média de quantidade de partilhas divido pela atualização de conteúdo (Facebook)



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	0.65	1.07	0.77	0.13
Josefinas	4.64	2.45	2.14	1.87
Fly London	2.67	1.88	3.06	1.82

Figura 51: A média de quantidade de comentários divido pela atualização do conteúdo (Facebook)



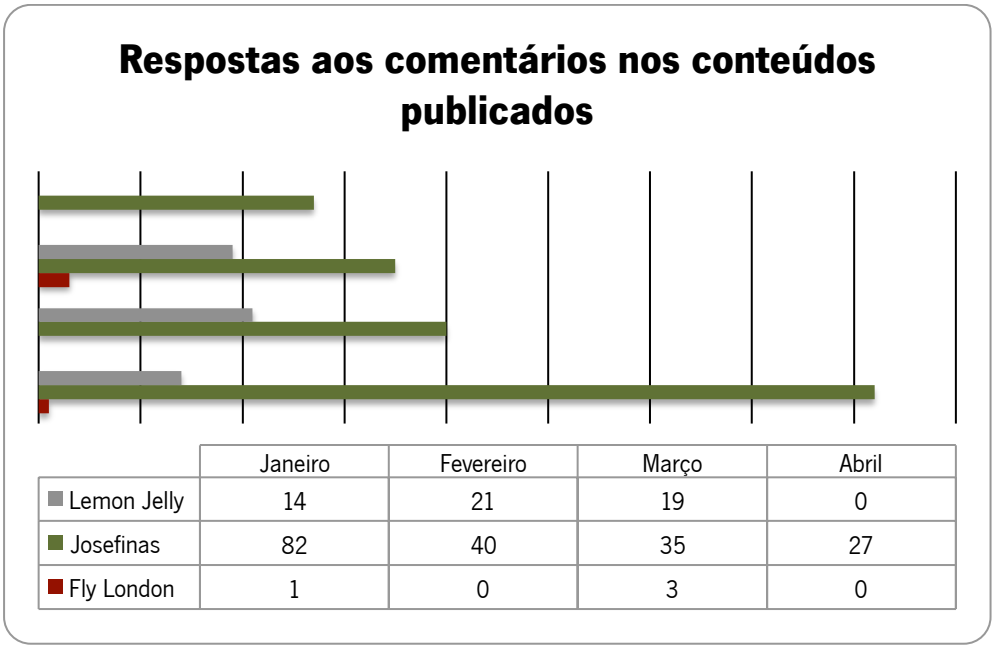
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	2	1	3	5
Josefinas	4	8	13	11
Fly London	0	0	0	0

Figura 52: A quantidade de publicações de visitantes no Facebook durante os quatro meses das marcas em investigação

Publicações de visitantes.

Resultados. Observando a figura 52, é claro que a maior quantidade de conteúdo publicado pelos clientes é da marca Josefinas, também a Lemon Jelly tem clientes que publicam conteúdos relacionados com a marca. No entanto, a Fly London não apresentou nenhum conteúdo publicado pelos consumidores durantes os quatro meses.

Limitações. O facto da Fly London não ter apresentado nenhum conteúdo publicado, não significa que não tenham clientes que queiram dar o *feedback* sobre a marca, mas sim por poderem não ter a permissão de dar *feedback* na página no Facebook, o que torna as conclusões sobre as publicações de visitantes subjetivas.



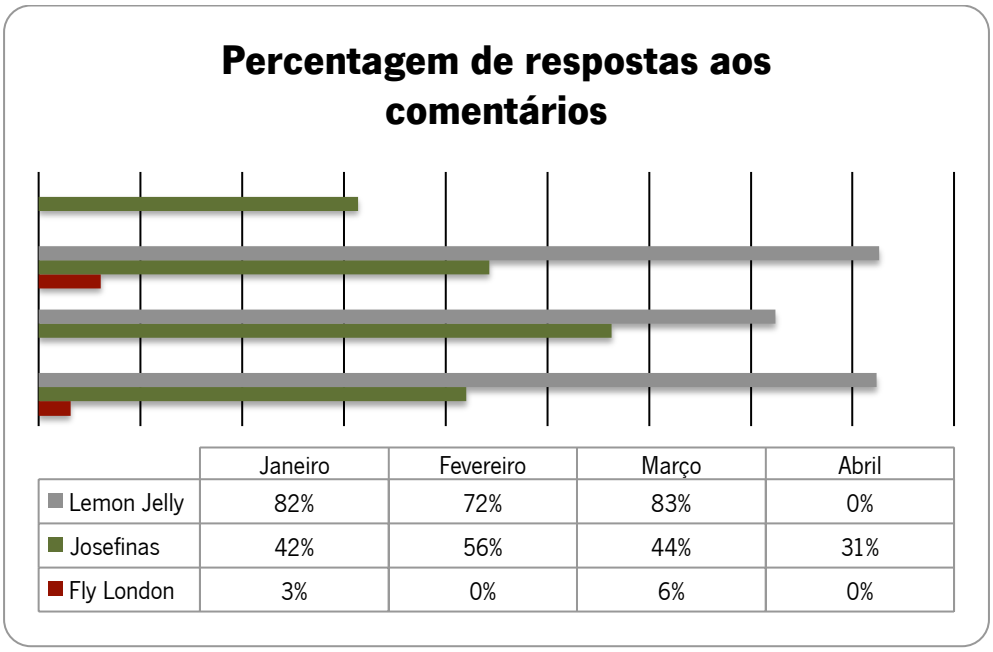
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	14	21	19	0
Josefinas	82	40	35	27
Fly London	1	0	3	0

Figura 53: O número de respostas da marca aos comentários colocados pelos seguidores nos conteúdos publicados no Facebook

Respostas aos comentários nos conteúdos publicados.

Resultados. O número total de respostas da marca aos comentários colocados pelos seguidores nos conteúdos publicados é superior na marca Josefinas, mas no entanto, observando a figura 54, a maior taxa de resposta pela marca aos consumidores é alcançada pela Lemon Jelly, chegando a uma percentagem acima de 70% e 80% dos comentários respondidos. De acordo com a entrevista de estudo de caso, a Lemon Jelly tem uma grande preocupação em dar as respostas aos comentários, e no menor tempo possível. As respostas mais baixas são apresentadas pela marca Fly London. Foi notado que a marca Fly London, não responde aos comentários que os clientes colocam, pedindo informações sobre as localizações das lojas, ou problemas com os produtos, o que pode trazer impacto negativo para a marca. Segundo o estudo de caso da Fly London, a maioria de respostas é dada através de uma mensagem privada e a marca não pretende fazer respostas visíveis a outros seguidores da marca. É de salientar que as respostas visíveis da marca nas redes sociais

podem aumentar a credibilidade da marca. Muitos consumidores apresentam os comportamentos não interativos, tais como ler os comentários dos outros e esta é uma das razões para um consumidor seguir as marcas nas redes sociais, isto é, para aprender sobre as experiências anteriores de produto ou serviço da marca, que serão publicadas nas comunidades das marcas nas redes sociais (Park, 2012).



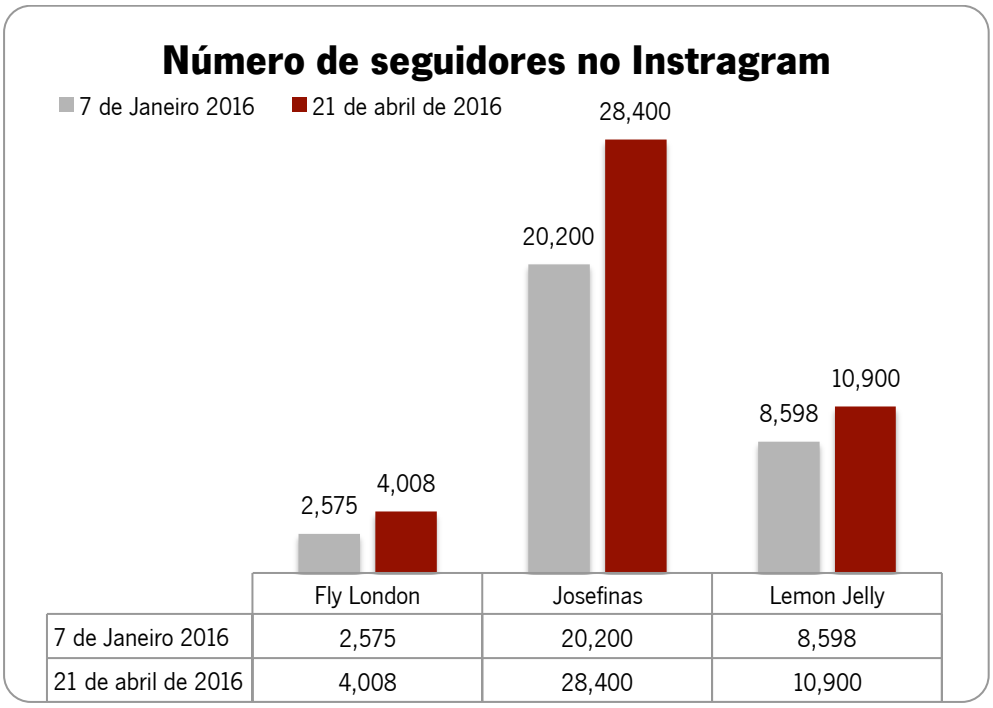
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	82%	72%	83%	0%
Josefinas	42%	56%	44%	31%
Fly London	3%	0%	6%	0%

Figura 54: Percentagem de respostas das marcas aos comentários colocados pelos seguidores da marca no Facebook

4.3.2.3. INSTAGRAM

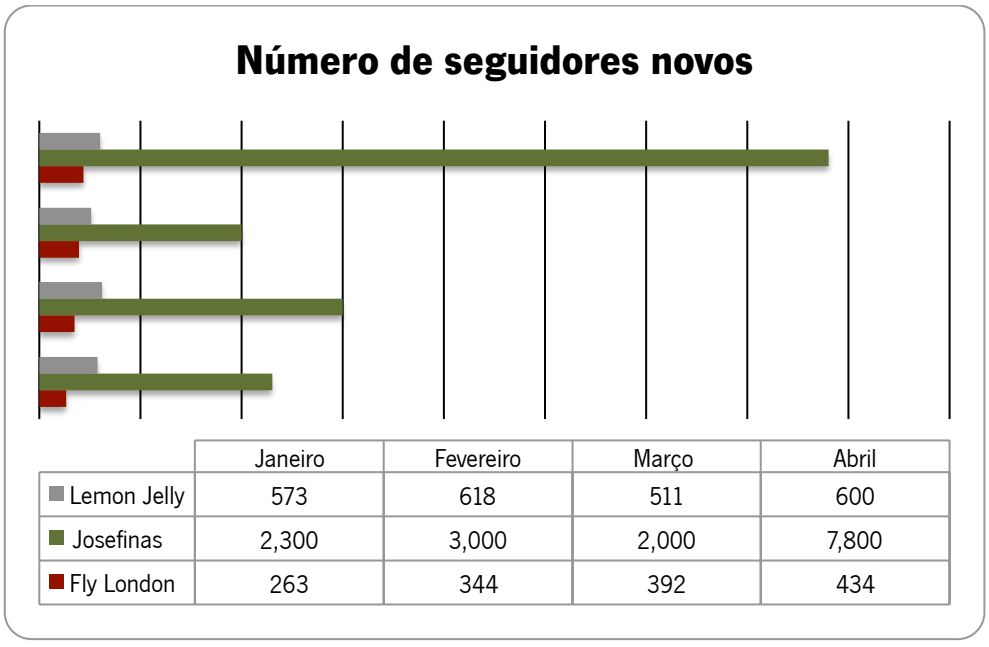
Para efetuar uma análise e comparação do desempenho das marcas nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram, foram somados todos os dados recolhidos mês a mês para cada uma das variáveis pré-definidas.

Observando a figura 55, pode-se verificar que o maior aumento de número de seguidores no Instagram pertence à marca Josefinas, que em quatro meses teve 8,200 novos seguidores, a Lemon Jelly teve 2,302 novos seguidores, e a Fly London 1,433 novos seguidores. O Instagram a partir dos 10 mil deixa de demonstrar o número de seguidores abaixo de 100, arredondando sempre, como por exemplo no caso de Josefinas no início e fim do estudo longitudinal, os valores são arredondados, porque ultrapassou os 10 mil seguidores, assim como na Lemon Jelly no fim de estudo.



	Fly London	Josefinas	Lemon Jelly
7 de Janeiro 2016	2,575	20,200	8,598
21 de abril de 2016	4,008	28,400	10,900

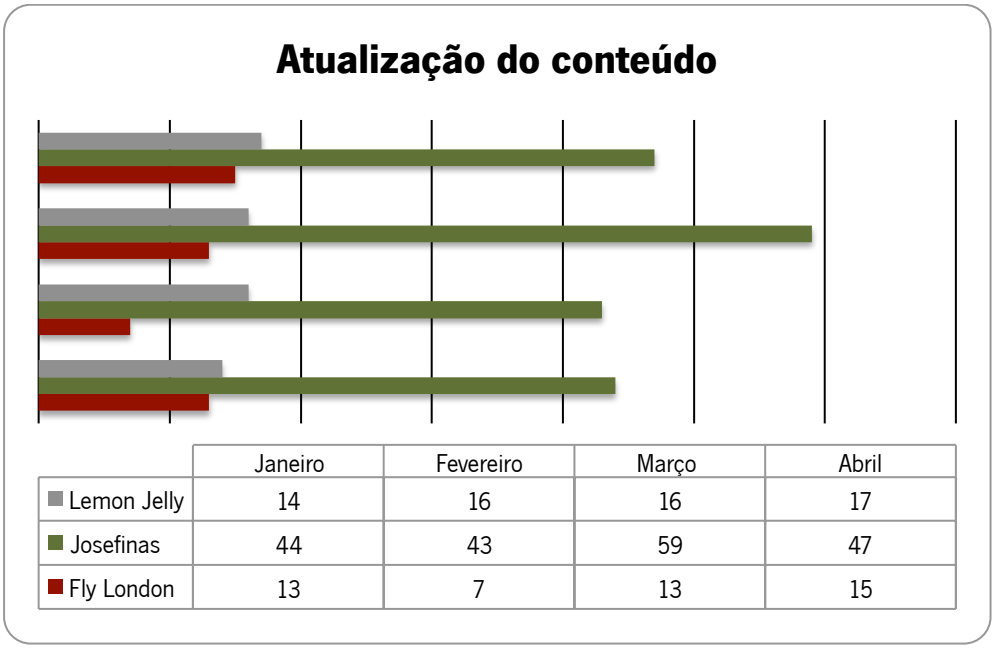
Figura 55: Número de seguidores no Instagram das marcas no início e fim de estudo longitudinal



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	573	618	511	600
Josefinas	2,300	3,000	2,000	7,800
Fly London	263	344	392	434

Figura 56: O número de novos seguidores das marcas no Instagram nos quatro meses do estudo longitudinal

O crescimento do número de seguidores por mês não varia muito nas marcas Lemon Jelly e Fly London e a maior variação dos novos seguidores está na marca Josefinas, com um aumento muito significativo no último mês do estudo longitudinal (Figura 56).

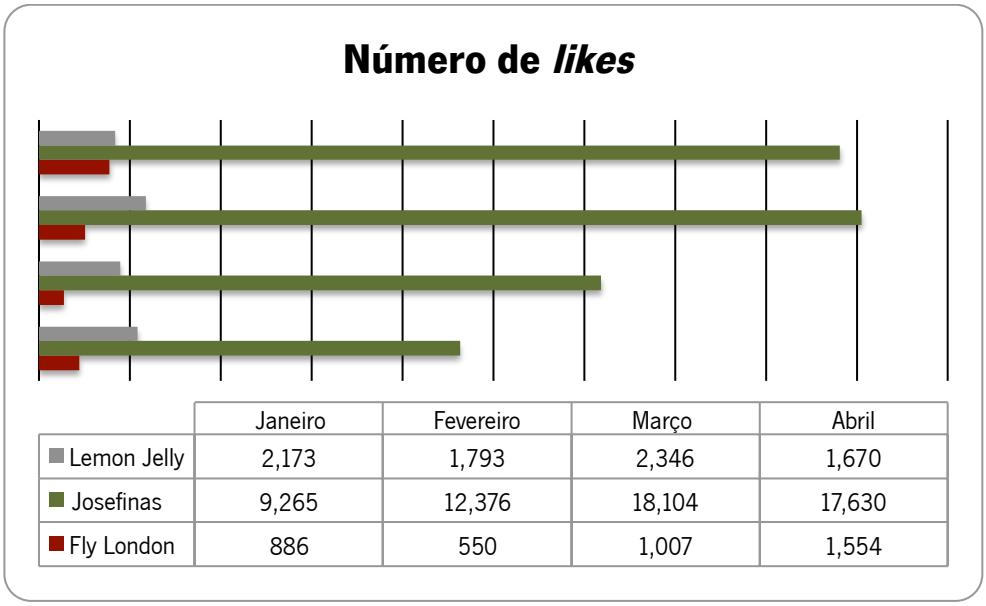


	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	14	16	16	17
Josefinas	44	43	59	47
Fly London	13	7	13	15

Figura 57: Atualização de conteúdo das marcas no Instagram ao longo do estudo longitudinal

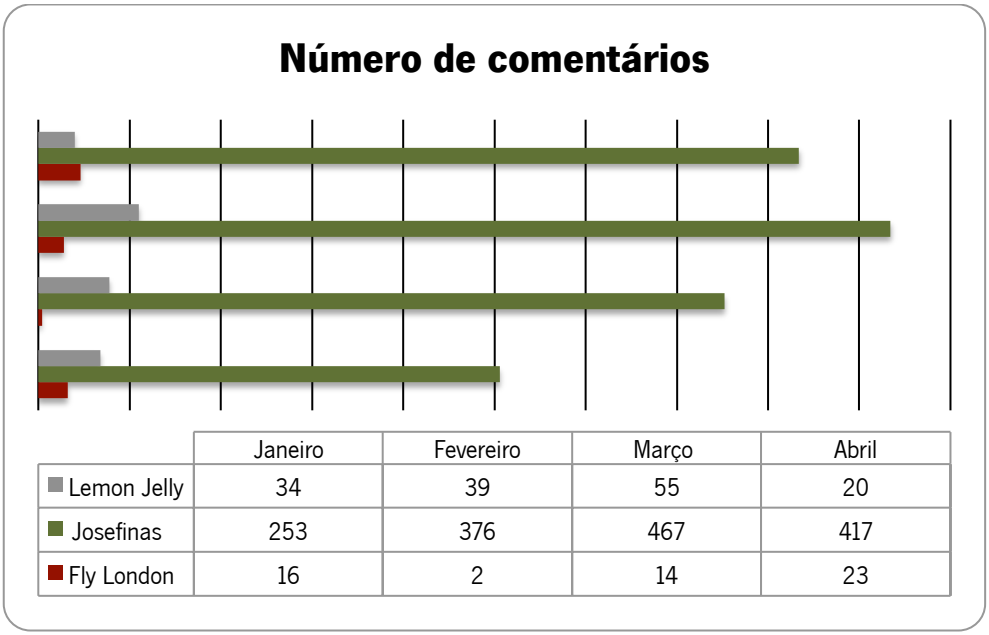
Atualização do conteúdo.

Resultados. Analisando a figura 57, pode-se tirar a conclusão de que a marca Josefinas tem publicado mais conteúdo novo do que a marca Lemon Jelly ou Fly London durante os quatro meses de estudo longitudinal. A marca Josefinas publicou entre 43 a 59 novos conteúdos, a marca Lemon Jelly entre 14 a 17 e Fly London entre 7 a 15 novos conteúdos. O conteúdo publicado pela marca tem influência na quantidade dos *likes* e comentários totais que cada marca possui (Figura 58, 59). Contudo, a marca Josefinas aposta mais no Instagram, segundo o estudo de caso realizado na marca, e as redes sociais fazem parte de estratégia de marketing digital da marca, assim como a Lemon Jelly. A Lemon Jelly tem uma estratégia de marketing digital muito bem estruturada ao nível organizacional, no entanto, observando as tabelas das redes sociais, não está a focar-se muito no conteúdo e desenvolvimento do conteúdo que os seguidores de marca gostavam de ver, e pelo estudo longitudinal foca-se mais na rede social Facebook do que no Instagram. A Fly London não tem estratégias para as redes sociais, analisando as figuras 57, 58 e 59, nota-se que a interação e o envolvimento dos seguidores da marca são baixos.



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	2,173	1,793	2,346	1,670
Josefinas	9,265	12,376	18,104	17,630
Fly London	886	550	1,007	1,554

Figura 58: Número de *likes* no Instagram nos quatro meses das marcas em investigação



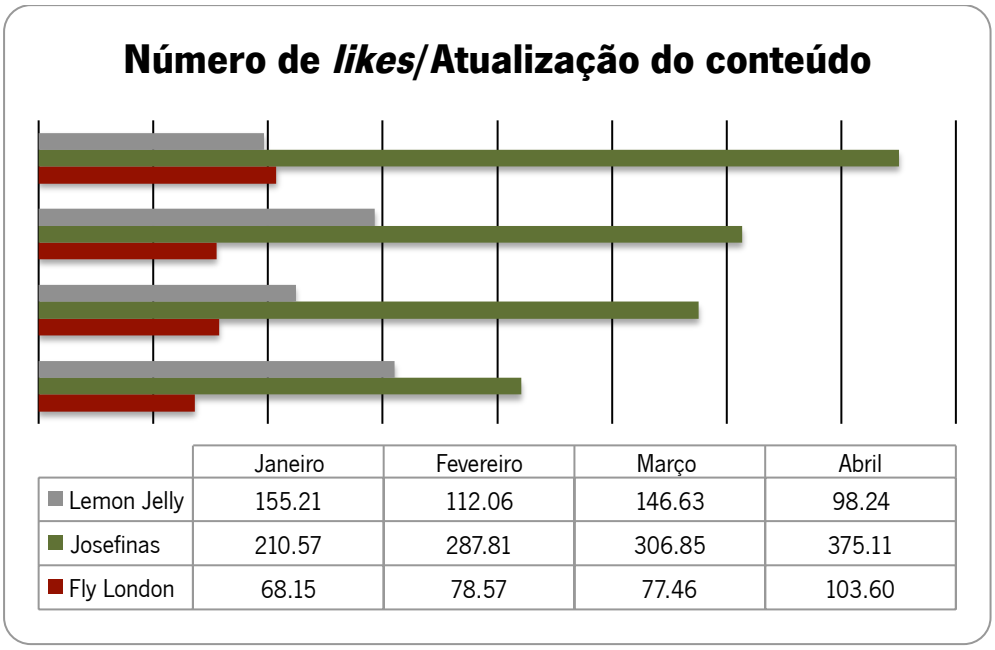
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	34	39	55	20
Josefinas	253	376	467	417
Fly London	16	2	14	23

Figura 59: Número de comentários no Instagram nos quatro meses das marcas em investigação

Número de *likes* e comentários.

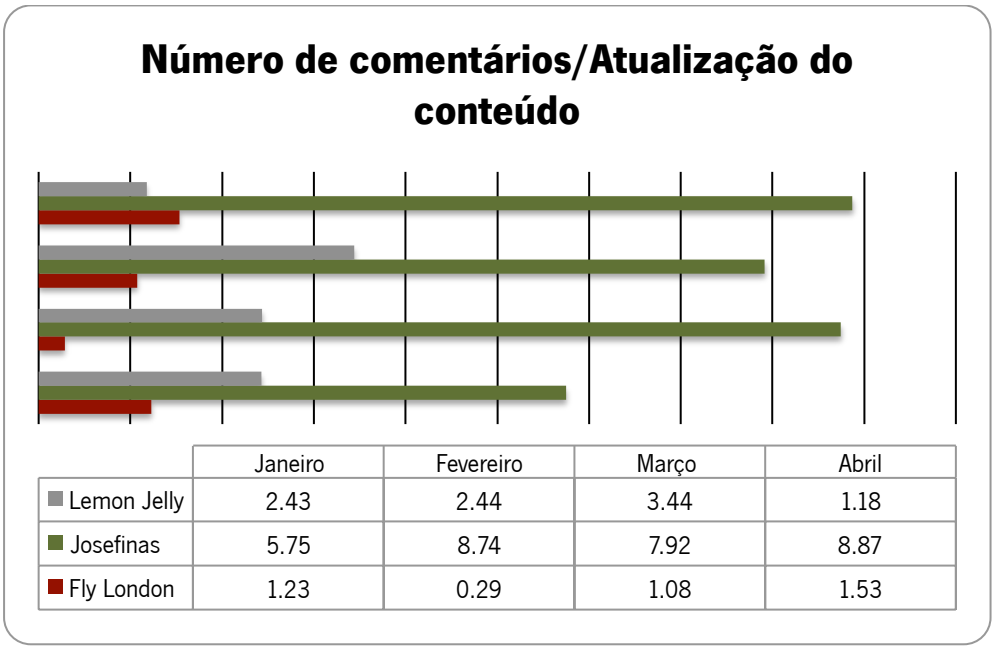
Resultados. Observando as figuras 58 e 59, pode-se verificar uma diferença excecional entre a Josefinas e as outras duas marcas. O número de *likes* e comentários são de longe melhores na marca Josefinas. Instagram é uma rede visual, onde a marca se pode aproximar dos seus seguidores através das imagens e vídeos. Segundo o estudo de caso realizado com a marca Josefinas, mais uma vez, esta foca-se muito na criação do conteúdo e um conteúdo com

significado para os seus seguidores, levando à partilha das fotografias das *bloggers* e *trendsetters* com o produto da marca, que segundo as indicações dos consultores de Instagram dadas para a marca Josefinas que a Sr. Maria Cunha revelou, é um *must* para uma marca de moda. Tal como as participantes de *focus group* afirmaram, é preferível ver o produto ser utilizado por pessoas reais, *bloggers* e *trendsetters*, pois cria credibilidade à marca e aos seus produtos.



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	155.21	112.06	146.63	98.24
Josefinas	210.57	287.81	306.85	375.11
Fly London	68.15	78.57	77.46	103.60

Figura 60: A média de quantidade de *likes* divido pela atualização do conteúdo (Instagram)



	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Lemon Jelly	2.43	2.44	3.44	1.18
Josefinas	5.75	8.74	7.92	8.87
Fly London	1.23	0.29	1.08	1.53

Figura 61: A média de quantidade de comentários divido pela atualização do conteúdo (Instagram)

Analisando as tabelas 60 e 61, que representam as médias de número de *likes* e comentários divididos pelas atualizações do conteúdo, para perceber quantos *likes* e comentários em média cada marca tem por cada conteúdo publicado, pode-se mais uma vez verificar que os seguidores da marca Josefinas, são os mais envolvidos e mais interessados no conteúdo do que nas outras marcas. A marca Fly London, mais uma vez, apresenta os números mais baixos, pois ao contrário do Facebook, aqui a Fly London não concorre com as outras duas marcas.

5. CONCLUSÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

5.1. CONCLUSÕES

A investigação decorreu com a ambição de melhor entender a importância da presença digital das marcas de calçado e se a presença digital pode apresentar vantagens competitivas para as empresas que nela apostam.

Hoje em dia, estar presente nas plataformas digitais torna-se uma obrigação para as marcas não só porque há inúmeras vantagens para a marca em si, mas também porque cada vez mais os novos consumidores são mais experientes em tecnologia, mais exigentes em relação aos produtos e às marcas. Estes procuram as marcas através dos motores de busca, mas cada vez mais pesquisam as marcas através das redes sociais. Com o objetivo de conhecerem, tentarem aproximar-se e interagir com a marca, recolhendo mais informações e *feedback* sobre a mesma e os produtos ou serviços que oferecem, e só depois é que tomam a decisão de comprar ou não, tornando-se ou não em clientes fiéis.

Estar presente nas plataformas digitais não chega, e até pode prejudicar a marca, caso a marca não tenha uma estratégia de marketing digital implementada, isto porque estar presente online terá um impacto igual ou até superior a estar presente fisicamente no mercado. A marca está exposta globalmente aos consumidores, onde não têm o controlo completo sobre a imagem da marca e onde os consumidores têm uma grande força de expressão nas redes sociais. Hoje, muitas vezes, o consumidor conhece pela primeira vez a marca através da presença online da mesma.

As plataformas digitais facilitam o contacto com o seu público-alvo, havendo uma interação de conhecimento tanto por parte da empresa em relação ao cliente, como por parte do cliente em relação à empresa. Hoje, o consumidor pede mais do que um produto da marca, ele quer ter uma relação com a marca, conhecer os seus valores e crenças, histórias, etc. Antes, as marcas vendiam produtos e o foco era para o produto e os consumidores iam às lojas comprar os produtos; hoje em dia, os consumidores exigem experiências e interação com as marcas, e procurando mais do que apenas um produto, acabam por procurar o próprio significado da marca. Os produtos já não são apenas coisas concebidas por alguma razão ou solução para alguma coisa, os produtos têm que ter significado para o individuo e a sua marca com os seus próprios valores e crenças que correspondem a um grupo de pessoas que a marca define como o seu *target*. Contudo, é verdade que o produto tem de ser bom, ter um

conceito e qualidade, mas quantos produtos bons e de qualidade não foram reconhecidos pelos consumidores devido à falha de ligação com o público para quem o produto foi criado.

Muitas empresas não estão a gerir as plataformas digitais de forma eficaz. Antes de optar por entrar com a marca no mundo digital, a empresa deve analisar o seu público-alvo. Assim como, deve possuir uma estratégia de marketing digital integrando algumas ferramentas de marketing digital, deve ser transparente e consistente nos valores, ter personalidade e crenças na marca em todos os canais, e produzir um conteúdo bom para ganhar visibilidade online, otimizar o website e loja online, entre outros. A alta visibilidade da marca aumenta a credibilidade da mesma no sentido de ganhar reconhecimento e autenticidade, capturando a atenção do público-alvo da marca a fim de possuir vantagem competitiva sobre a concorrência.

Após o estudo realizado, pode-se concluir que entre as três marcas investigadas, a marca Josefinas, que é uma marca completamente de comércio online, é a marca que conhece melhor o seu público-alvo, sabe o que ele quer, e onde está presente, conseguindo o maior envolvimento e interação dos consumidores com a marca e possui maior crescimento de visibilidade da mesma. A marca Josefinas e Lemon Jelly apareceram relativamente ao mesmo tempo nas redes sociais, no entanto pode-se confirmar que a Josefinas ganhou mais reconhecimento e quota entre o público-alvo desejado, através das redes sociais com uma estratégia de marketing digital, chegando aos *trendsetters* e *bloggers* mais conhecidos do mundo. Obteve também um reconhecimento da marca mais rápido, manifestou que está em crescimento, aparecendo nas semanas de moda principais do mundo, e portanto pode-se dizer que a marca Josefinas detém uma vantagem competitiva de presença digital em comparação com outras marcas. A marca Lemon Jelly demonstra um aumento de seguidores da marca superior, devido às campanhas pagas no Facebook, mas possui o envolvimento mais baixo de todas as marcas investigadas. A marca Fly London tem os seus clientes fiéis, que acompanham a marca nas redes sociais, pessoas que já conhecem a marca de comércio *offline*, no entanto, através do estudo, identificou-se pouco crescimento nas redes sociais. A marca Fly London também não reconhece a presença digital como uma possibilidade de crescimento e reconhecimento da marca, mas mais como um meio de publicidade puro da marca e do seu produto. No entanto, segundo o estudo realizado, a marca tem um grande potencial para o crescimento nas plataformas digitais.

Foi notado que as marcas recentes têm uma capacidade superior de adaptação às comunidades sociais online, do que o alcançado pelas marcas mais antigas. Através do estudo realizado pode-se concluir que as empresas estabelecidas com marcas bem conhecidas têm oportunidade de crescer mais rapidamente nas redes sociais no início, do que as novas marcas, apesar de que em alguns casos não tenham uma estratégia digital. É mais fácil porque têm fãs antigos que podem reforçar a credibilidade da marca, por exemplo, a marca Fly London vende sapatos nas lojas próprias de marca, assim como pelos agentes, desde 1994. Hoje, a marca é conhecida pelo seus sapatos de qualidade, e os fãs existentes, trazem esse *feedback* para as redes sociais. No entanto, a conquista de novos clientes é só uma parte, tanto nas marcas novas como nas mais antigas e demora o seu tempo. Conhecer e analisar o seu público-alvo, e os seus *targets*, é um dos pontos-chave para o sucesso de aproximação aos seus clientes, bem como os clientes se poderem aproximar ainda mais da respetiva marca. Como exemplo, analisou-se a diferença entre as marcas Josefinas e Lemon Jelly. Apesar de ambas terem nascido recentemente, a marca Josefinas demonstra melhores resultados em todas as variáveis das redes sociais. Embora as duas marcas tenham um desenvolvimento de estratégia de marketing digital, a Josefinas estuda o seu público-alvo através da informação recolhida, e focam-se no marketing do conteúdo, enquanto a Lemon Jelly ainda está a planear fazer esses estudos através de ferramentas próprias, não se focando tanto na criação de conteúdos que capturem o interesse do consumidor.

O estudo demonstrou que a utilização de informação recebida através do público-alvo nas redes sociais, aumenta o desempenho da marca nas mesmas, porque o estudo do seu público-alvo através destes meios permite recolher informação de uma forma mais fácil quando em comparação com outros meios, em particular sobre aquilo que o *target* da marca deseja ver. Por exemplo, a única das três marcas que utiliza essa informação é a marca Josefinas e como resultado tem um maior envolvimento dos seguidores nas suas comunidades das redes sociais.

A informação recolhida pelas três marcas não é utilizada nos departamentos de design do produto, e a informação recolhida só é convertida em dados de eficiência na marca Lemon Jelly e Josefinas para a área comercial, e a Josefinas é a única a utilizar os dados para otimizar o conteúdo. Cada marca deve criar conteúdo que seja relevante para o seu público-alvo. As empresas devem estudar o seu público-alvo, perceber o que eles gostam de ver e com que tipo de conteúdo interagem. E além disso, também estudar o conteúdo que colocam

nas redes sociais, retirando as conclusões sobre a observação quantitativa e qualitativa, para ajustar a sua estratégia de marketing de conteúdo conforme os seus objetivos. A utilização da informação recolhida das plataformas digitais no departamento de design deve depender do modelo de negócio da empresa. Por exemplo, a Josefinas, que é a única que utiliza a informação recolhida, não se baseia na informação na criação das coleções do calçado, mas isso sim, utiliza para otimizar a sua estratégia de marketing digital. Embora seja recomendado que as marcas devam utilizar as informações recolhidas no departamento de design, no estudo efetuado, nenhuma das empresas faz a ligação de informação recolhida com o desenvolvimento de produto.

Por fim, a maior diferença entre a marca Josefinas e as outras duas marcas é que a Josefinas foca-se na criação e atualização de conteúdos, portanto pode-se considerar que o conteúdo é pensado e desenvolvido para o público-alvo da marca e a frequência de atualização do conteúdo está ligado com o melhor desempenho da marca nas plataformas digitais.

No quadro comparativo das marcas investigadas (Tabela 25), pode-se observar claramente que a marca Josefinas tem uma vantagem competitiva sobre as outras marcas investigadas.

	Fly London	**Josefinas**	**Lemon Jelly**
Estudo sobre público-alvo da marca online	↓	↑	↓
Foco na criação do conteúdo direcionado ao público-alvo da marca	↓	↑	↓
Utilização da informação recebida através do público-alvo nas plataformas digitais	↓	↑	↓
Envolvimento da marca nas redes sociais	↓	↑	↑
Frequência de atualização do conteúdo	↓	↑	↑
Estratégia de marketing implementada	↓	↑	↑

Tabela 25: Quadro comparativo das marcas investigadas com os fatores influenciadores no sucesso da marca nas plataformas digitais

A investigação realizada demonstrou que há marcas que estão presentes em certas redes sociais só porque essas são mais populares nesse momento, mas na verdade não é importante saber apenas quais as redes sociais em que as marcas estejam presentes, mas é mais importante a marca saber onde está o seu público-alvo, oferecendo-lhes aquilo que eles

querem, para no fim conseguir ganhar vantagem competitiva relativamente aos concorrentes. As marcas devem ter uma estratégia de marketing digital implementada, que é um fator que influencia fortemente para alcançar vantagem competitiva, através da presença digital. Contudo, a estratégia de marketing digital não deve ser estática, mas deve sim ser dinâmica, adaptando essas mudanças às necessidades do consumidor, de forma a que a empresa possa entregar ao cliente, aquilo que ele está à procura satisfazendo a sua necessidade.

Os resultados da investigação sugerem que o maior foco se deverá centrar na criação de conteúdos direcionados para o público-alvo da marca e um forte envolvimento da mesma nas redes sociais, já que estes dois fatores influenciam fortemente o sucesso da marca nas redes sociais, e assim consigam ganhar a vantagem competitiva desejada através da presença digital. Muito importante para as marcas é conhecerem o seu público-alvo, e baseando-se nisso, criarem conteúdos que eles queiram e desejem. A marca não pode deixar de ser coerente e transparente a fim de ganhar a lealdade e a confiança dos clientes.

Ainda pode ser verificado que as marcas emergentes preferem investir fortemente em marketing digital em vez de ferramentas de marketing tradicionais. Sabe-se também que os investimentos na dimensão digital são mais baixos quando comparados com as ferramentas de comunicação tradicionais. Assim, as empresas emergentes podem, com sucesso, construir as suas marcas de uma forma sustentável e com possibilidades de crescimento centradas quase totalmente no comércio online. Sendo assim, com as novas tecnologias de informação, as marcas emergentes são capazes de superar as marcas estabelecidas, conseguindo captar o interesse de novos consumidores, até se poderem transformar em marcas líderes de comércio online, mudando as quotas de mercado já existentes no cenário atual. A fim de permanecerem competitivas, as empresas estabelecidas e com os seus mercados consolidados devem adaptar-se à mudança de padrões de consumo, e adaptarem-se às novas necessidades, exigências e desejos dos consumidores.

Por fim, a investigação demonstrou que a presença digital pode aumentar a vantagem competitiva das marcas de calçado, podendo aplicar-se a todas as marcas de moda, ganhando o reconhecimento da marca e uma maior visibilidade, criando relações fortes com os clientes existentes e com os futuros/potenciais clientes, e chegar às pessoas que por outros canais não iria conseguir chegar, obter informações e *feedback* sobre os produtos, campanhas e serviços da marca.

5.2. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para futuras investigações, será necessário estudar estas marcas e outras para ter uma maior variedade de marcas para aprofundar as teorias que sustentaram o trabalho, comparando as marcas com o mesmo tipo de modelo de negócio, assim como marcas com diferentes modelos de negócio, a fim de entender como é que as marcas diferem no desempenho competitivo nas plataformas digitais para o mesmo modelo de negócio, e para diferentes modelos de negócio.

Além disso, e observando o conteúdo das marcas em investigação nas redes sociais durante o estudo longitudinal, verifica-se a necessidade de avaliar o conteúdo colocado, de forma a perceber se existe algum padrão, onde as marcas deixam de criar o conteúdo "publicidade" da marca, e criam um conteúdo que incentiva os consumidores à interação com a marca. As campanhas de publicidade de marcas nos meios de comunicação tradicional deixaram de ser tão efetivas na cabeça dos consumidores que utilizam as redes sociais, em particular no mundo da moda. Baseado na revisão de literatura, e segundo Douglas Holt (2016), as empresas tinham confiança numa forma de publicidade que utilizavam na última década, como forma de promover a marca, mas hoje em dia, uma evidência empírica está a forçar as marcas a reconsiderar. O autor afirma que se verifica que os consumidores têm pouco interesse no conteúdo que as marcas geram e, alguns até, consideram o conteúdo gerado pelas marcas como um *spam*. Portanto, as marcas nos novos meios de comunicação têm de criar novos tipos de conteúdo onde, para além de terem exposição de produtos das marcas, também tenham interesse para o consumidor.

Como possibilidade para uma futura investigação, será importante estudar o conteúdo de cada marca colocado nas redes sociais, com o objetivo de perceber se há padrões de conteúdos, que representem uma interação superior aos outros conteúdos, sendo uma das questões colocadas durante o período de investigação.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. Pocket Books.

APICCAPS. (2015a). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele*. APICCAPS.

APICCAPS. (2015b). *World Footwear 2015 Yearbook*. Porto.

Armelini, G., J.Villanueva, J. (2011). The Power of Word of Mouth. Adding Social Media to Marketing Mix. *IESE Insight*, (9).

Baires, P., Fill, C., Page, K. (2013). *Essentials of Marketing*. 1st ed. Oxford University Press.

Blythe, J. (2005). *Essentials of Marketing*. 3rd ed. Pearson Education Limited.

Bolotaeva, T.Cata, T. (2011). Marketing Opportunities with Social Networks. *Journal of Internet Social Networking and Virtual Communities*.

Brandt, K. S. (2008). You Should be on YouTube. *ABA Bank Marketing*, 40(6).

Brogan, C. (2012). *Google+ for Business. How Google's Social Network Changes Everything*. 2nd ed. Indianopolis, Indiana: Que Publishing.

Brown, B. C. (2009). *The Complete Guide to Affiliate Marketing on the Web: How to Use and Profit from Affiliate Marketing Programs*. Florida: Atlantic Publishing Group, Inc.

Brown, J., Broderick, A. J., Lee, N. (2007). World of Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3).

Bruce, M., Moore, C., Britwistle, G. (2004). *International Retail Marketing: A Case Study Approach*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Bruzzi, S. P.C.Gibson, P. C. (2013). *Fashion Cultures Revisited*. 2nd ed. Routledge.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., Gronhaug, K. (2001). *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications.

Cebi, S. (2013). Determining importance degrees of website design parameters based on interactions and types of websites. *Decision Support Systems*, 54, pp.1030-1043.

Chaffey, D., Smith, P. (2013). *Emarketing Excellence. Planning and optimizing your digital marketing*. 4th ed. Abingdon: Routledge.

Cholachatpinyo, A., Padgett, I., Crocker, M. (2002). A conceptual model of the fashion process - part 1. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 6, pp.11-23.

Coles, L., (2015). *Marketing with Social Media. 10 Easy Steps to Success for Business*. 2nd ed. Mercer: Blue Banana 20, Ltd.

Correll, J., (2015). *What are the Bounce Rates for eCommerce Sites? Industry Stats 2015*. [Online] Available at: "http://www.conversionvoodoo.com/blog/2015/06/bounce-rates-for-ecommerce-industry-stats-2015/" [Accessed 25 Maio 2016].

Curé, J. E. (2016). From the Millenial Fashion Consumer to the Millenial Footwear Factory. Understanding the Millennial Fashion Consumer. In *19th International Technical Footwear Congress*. Chennai, 2016.

Damian, R. (2014). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited.

DiCicco-Bloom B., Carbtree, B. F. (2006). The Qualitative Research Interview. *Medical education*, (40), pp.314-321.

DMR. (2016). *User Totals for Hundreds of the World's Top Social Networks, Apps and Services*. DMR.

Domingos, P. (2005). Mining Social Networks for Viral Marketing. *IEEE Intelligent Systems*.

Easey, M. (2009). *Fashion Marketing*. 3rd ed. Oxford, Reino Unido: A John Wiley & Sons Ltd.

Enge, E., Spencer, S., Fishkin, R., Stricchiola, J. C. (2010). *The Art of SEO*. 3rd ed. Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.

Evans, P., Wurther, T. S. (1997). Strategy and the New Economics of Information. *Harward Business Review*, 75, pp.71-82.

Fahy, J., Jobber, D. (2015). *Foundations of Marketing*. 5th ed. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M., Bichler, R. (2010).

Funk, T. (2013). *Advanced Social Media Marketing. How to Lead, Launch, and Manage a Successful Social Media Program*. Nova Iorque: Apress. Theoretical Foudations of the Web: Cognition, Communication, and Co-Operation. Towards and Understanding of Web 1.0,2.0,3.0. *Future Internet*, 2, pp.41-59.

Global Web Index. (2016). *GWI Commerce Summary*. GlobalWebIndex. Google/IPSOS OTX MediaCT, 2011. The Mobile Movement. Understanding Smartphone Users. *Think Mobile with Google*, Abril.

Grunig, J. E. (2009). Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitallisation. *PRism*, 6(2).

Hanna, R., Rohn, A., Crittender, V. L. (2011). We're connected: The power of social media ecosystem. *Business Horizons*, 54, pp.265-273.

Hauge, A. (2006). Gatekeepers and Knowledge Diffusion in the Fashion Industry. In *DRUID-DIME Academy Winter 2006 PhD Conference.*, 2006.

Hayden, B. (2012). *Pinfluence. The Complete Guide to Marketing Your Business with Pinterest*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Headstream. (2013). *Social Brands. The report of 2013*. Annual report. Southampton: Lawron Communication Group Ltd.

Hines, T., Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing. Contemporany issues*. 2nd ed. Elsevier.

Holt, D. (2016). Branding in the Age of Social Media. *Harvard Business Review*, (Março).

Instagram. (2016). *Instagram Business. Getting Started*. [Online] Available at: ''https://business.instagram.com/gettingstarted/'' [Accessed 10 Julho 2016].

Instagram. (2016). *Instagram for Business blog*. [Online] Available at: ''http://blog.business.instagram.com'' [Accessed 10 Julho 2016].

Janssen, M. A., Jager, W. (2001). Fashions, habits and chaning preferences: Simulation of psycological factors affecting market dynamics. *Journal of Economic Psychology*.

Jenkins, S. (2009). *The Truth About Email Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Kemp, S. (2016). *Digital in 2016*. We are social.

Kim, A. J., Ko, E. (2010). Impacts of Luxury Fashion Brand's Social Media Marketing on Customer Relationship and Purchase Intention. *Journal of Global Fashion Marketing: Bridging Fashion and Marketing*, 1(3), pp.164-171.

Kim A. J., Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65, pp.1480-86.

Knickrehm, M., Berthon, B., Daugherty P. (2016). *Digital disruption: The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth*. Accenture.

Ko, S., Norum, P., Hawley, J. M. (2010). Consumer value structures reflected in clothing advertisements. *Journal of Fashion Marketing and Management* , 14, pp.451-68.

Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing*. 14th ed. Pearson Education Inc..

Leitão, J., Ferreira, J. F., Azevedo, S. G. (2008). *Dimensões competitivas de Portugal. Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. Familicão: Centro Atlântico Lda.

Ledford, J. L. (2008). *SEO Search Engine Optimization Bible*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.

Levy, M. (2009). Web 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), pp.120-134.

Li C., Groundswell, J. B. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Forest Research, Inc.

Lieb, R. (2012). *Content Marketing: Think Like a Publisher - How to Use Content to Market Online and in Social Media*. Indianopolis: Que Publishing.

LinkedIn Corp (2016). *Groups - Getting Started*. [Online] Available at: ''https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/1164'' [Accessed 10 Julho 2016].

Manzitti, E. T. (2008). *Mobile Marketing: Consumer Perspectives*. Direct Marketing Association, Inc.

Marciniak, R., Bruce, M. (2004). Identification of UK fashion retailer use od Web sites. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), pp.386-93.

Menard, S. (2002). *Longitudinal Research*. 2nd ed. Sage Publications, Inc.

Merisavo, M., Raulas, M. (2004). The Impact of E-mail Marketing on Brand Loyalty. *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), pp.498-505.

Miller, M. (2011). *YouTube. Online Video Marketing for Any Business*. 2nd ed. Indianopolis: Que Publishing.

Morgan, D. L. (1998). *Planning Focus Groups*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Morris, T. (2010). *All a Twitter: A personal and Professional Guide to Social Networking with Twiiter*. 2nd ed. Indianopolis, Indiana: Pearson Education, Inc.

Park, H., Cho, H. (2012). Social network online communities: information sources for apparel shopping. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), pp.400-411.

Peterson, E. (2005). *Average Visits per Visitor*. [Online] Available at: ''http://analyticsdemystified.com/reporting/average-visits-per-visitor/'' [Accessed 25 Maio 2016].

Phan, M., Thomas, R., Heine, K. (2011). Social Media and Luxury Brand Management: The Case of Burberry. *Journal of Global Fashion: Bridging Fashion and Marketing*, 2(4), pp.213-222.

Phillips, D., Young, P. (2009). *Online Public Relations*. 2nd ed. London: Kogan Page Ltd.

Pollay, R. W. (1987). On the Value of Deflections on the Values in ''The Distored Mirror''. *Journal of Marketing*, 51, pp.104-109.

Posner, H. (2011). *Marketing Fashion*. Londres, Reino Unido: Laurence King Publishing.

Roberts, R. (2011). *Google Plus First Look: A Tip-packed, Comprehensive Look at Google+*. Birmingham: Packt Publishing.

Rosen, D., Nelson, C. (2008). Web 2.0: A New Generation of Learners and Education.

Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), pp.517-540.

Computers in the Schools, 25(3-4), pp.211-225.

Safko, L. (2010). *The Social Media Bible. Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Reseach Methods for Business Students*. 4th ed. Pearson Education Limited.

Schaffer, N. (2013). *Maximize Your Social. A One-Stop Guide to Building a Social Media Strategy for Marketing and Business Success*. Hoboken, New Yersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schau, H. J., Muñiz Jr. A. M., Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, pp.30-51.

Scott, D. M. (2010). *The New Rules of Marketing & PR*. 2nd ed. New Jersey: Jojn Wiley & Sons, Inc.

Sedeke, K., (2012). *Effective Fashion Blogs and Their Impact on the Current Fashion Industry*. Master Thesis. Erasmus University Rotterdam.

Shankar, V., Balasubramanian, S. (2009). Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis. *Journal of Interactive Marketing*, 23, pp.118-29.

Sheth, J. N., Newman, B. I., Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumpsion Values. *Journal of Business Research* .

Silva, I. S., Veloso, A. L., Keating, J. B. (2014). Focus group: Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona de Educação*, 26, pp.175-90.

Sproles, G. B., (1981). Analizing Fashion Cycles - Principles and Perspectives. *Journal of Marketing*, 45, pp.116-124.

Stone, E. (2008). *The Dynamics of Fashion*. 3rd ed. New York: Fairchild Books, Inc..

Subramani, M. R., Rajagopalan, B. (2003). Knowledge-Sharing and Influence in Online Social Networks via Viral Marketing. *Communications of the ACM*, 46(12).

Tremblay, G. (2011). *Google+ Guide: Google Plus For Absolute Beginners*. Promotional Press.

Vargo, S. L., R.F.Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp.1-17.

Yang, J. (2006). *The Rough Guide to Blogging*. London: Rough Guiders.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4th ed. Sage Inc.

Zarrella, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Para os estudos de caso foi construído um guião estruturado, no entanto as perguntas que surgiram durante as entrevistas foram colocadas consoante o interesso, curiosidade do entrevistador. As entrevistas serão gravadas com autorização do entrevistado, assim como o registo das informações fornecidas será escrito posteriormente.

Guião de entrevista semiestruturada

1. Quando foi fundada a empresa?
2. Qual o número de funcionários (colaboradores) da empresa?
3. Qual o volume de negócios em 2015? Volume de exportação?
4. Qual o seu modelo de negócio?
5. Qual é o posicionamento no mercado? Qual o valor médio do seu artigo em loja (ou gama de valores)?
6. Em que se diferencia dos concorrentes presentes no mercado onde atua?
7. Qual é o seu mercado-alvo?
8. Em que mercados estão presentes? Quais são os 3 principais? Quanto representam do total exportado?
9. Há estudos dos perfis dos mercados em que está presente?
    a. Se sim, através de que ferramentas?
    b. Se não, como conhecem o mercado? Compram estudos?
10. A empresa utiliza redes sociais e plataformas digitais para comunicação? Se sim, quais os meios de comunicação digital que a empresa utiliza?
    a. Porque escolheu estas redes sociais?
11. Quais são as plataformas de comunicação que utilizam além das plataformas digitais? (publicidade, showrooms, desfiles, etc.)
12. Quais são as razões pela utilização das redes sociais?
13. Acha que é importante a empresa ter uma presença online da marca (website)?
    a. Porquê?
    b. Como avalia a importância da presença online da marca? (Se possível uma escala de Likert, de 1 até 7): 1 – Nada importante; 4 – Importante; 7 – Muito importante (importância máxima).

1	2	3	4	5	6	7
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Mais importante	Muito importante	Totalmente importante

14. Acha que é importante a participação da marca nas redes sociais (Facebook, Instagram)?
    a. Porquê?
15. Quais são os objetivos de utilização dos meios de comunicação online?
16. Os seus objetivos de marketing de redes sociais são integrados com os seus objetivos gerais de negócio?
17. Tem desenvolvimento de uma estratégia de marketing para as redes sociais? (O que pretende alcançar com o auxílio das redes sociais?)
18. As estratégias de marketing de redes sociais são incorporadas com os planos de marketing?
19. Existe alguma estratégia/abordagem específica na empresa, no website e nas redes sociais?
    a. Em caso afirmativo, existe algum conjunto de instruções, regras ou cuidados a ter?
20. Quem é o seu público-alvo nas redes sociais? (Se é o mesmo, ou diferente do globalmente considerado)
21. Existe um departamento ou grupo de pessoas de marketing online?
    a. Se sim, quantas pessoas?
    b. Se não porquê?
    c. (Se sim) É suficiente? Porquê?
22. Acha que no futuro vai expandir a sua estratégia de marketing online?
    a. Sim ou não, porquê?
23. Existe um orçamento específico para o marketing online?
24. Se sim, qual é o orçamento anual de marketing online?
25. Qual é a percentagem de faturação anual da marca das vendas online?
26. Vai assistir à feira mundial do calçado MICAM em Milão?

Departamento ou pessoa que está responsável pela comunicação no website e redes sociais

1. Quando foi lançado o website?
2. Quanto tempo estão presentes nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram?
3. Acha importante a informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais? Porquê?
4. Existe algum *feedback* para os comentários dos consumidores/clientes?
5. Tem algum acompanhamento analítico das redes sociais e website? (ex. Google Analytics)
6. Tem diferentes medições e acompanhamento para diferentes estratégias de redes sociais?
7. Estão a acompanhar o desempenho nas plataformas digitais das marcas e produtos dos concorrentes?
8. A informação recolhida através de acompanhamento analítico está a ser convertida em dados eficientes?
9. Os conteúdos colocados são ajustados ao posicionamento da marca? Quem decide sobre a forma e os conteúdos/informação/mensagem?
10. Que tipo de conteúdo é colocado nas plataformas digitais? (texto, imagem, vídeo, *gif*)
11. Está a integrar o conteúdo/informação sugeridos (publicados) pelo cliente ou utilizador nas redes sociais?
12. O seu conteúdo publicado nas redes sociais incorpora as palavras-chave de busca de otimização?
13. Existe alguma relação planeada e organizada com os *bloggers* e *opinion makers*?

ANEXO 2 – ENTREVISTA COM A MARCA LEMON JELLY

Nome de empresa: **Procalçado (Lemon Jelly)**

Data: **02/03/2016**

1. Quando foi fundada a empresa?

Começamos do início não é? Começamos então, vou dar aqui uma breve retrospetiva do que é a empresa Procalçado, porque pelo que percebi nós estamos aqui um bocadinho mais por causa da Lemon Jelly. No entanto poderia falar da Design and More, que é a marca detentora da marca Lemon Jelly, mas acaba por ser um pouco insípido, tendo em conta que projeto não existia se não existisse a Procalçado e este spin-off é feito relativamente há pouco tempo, aproximadamente há um ano, portanto faz sentido falar um bocadinho da Procalçado. A Procalçado é uma empresa com 43 anos, faz este ano o quadragésimo terceiro aniversário. A empresa foi fundada pelo Sr. José Fernando Ferreira Pinto que é o atual presidente do concelho administrativo, fundador e sócio maioritário da empresa. O Sr. José Ferreira Pinto teve uma infância humilde, nasceu numa aldeia próxima de São João de Madeira, ligada ao campo e ao trabalho de campo. Rapidamente, portanto, ele trabalhou desde muito novo, tirou a quarta classe e trabalhou desde muito novo. Depois à medida que foi crescendo, muito novo, penso que aproximadamente por volta dos 16-17 anos começou a trabalhar. O primeiro trabalho dele mesmo foi numa fábrica de calçado de solas. Salvo erro, que era Saujo que fabricava solas em borracha, portanto foi operador de máquinas numa fábrica de solas. No entanto, ele sempre foi uma pessoa muito ambiciosa e com grande vontade de trabalhar, com uma visão muito clara daquilo que queria ser, então ele, depois de 6 meses mais ou menos, 6 a 9 meses, depois de começar trabalhar nesta empresa já estava a sair de trás da máquina. A empresa lançou um projeto comercial, portanto para juntamente com um braço industrial a empresa queria também em comercializar, angariar negócios. Ele montou esse departamento comercial e esteve lá durante alguns anos levando aquele departamento comercial muito longe, mas chegou a uma altura em que falou com o chefe dele e disse-lhe que tinha planos para ele próprio e que queria montar a sua própria empresa. Saiu a bem da empresa, até aliás, chegaram a ser sócios depois posteriormente, uns anos depois chegaram-se a juntar as duas empresas, que depois acabou por evoluir e dividir outra vez, um bocadinho também por causa desta vontade e esta ambição de Sr. José Ferreira Pinto que não era qualquer pessoa

que estava disposto a arriscar e andar ao ritmo que ele gostava. Portanto quando ele saiu desta empresa estamos em 1973, foi quando foi fundada a For ever. A For ever foi a primeira empresa do Sr. José Ferreira Pinto e era uma empresa puramente comercial. Portanto angariava negócios junto de fabricantes de calçado, junto de marcas e fazia outsourcing total de produção (03:18). Assim a empresa andou alguns anos, mas rapidamente o negócio foi crescendo, foi consolidando na década de 70 e o negócio aqui em Portugal foi ganhando a quota do mercado e foi sentindo a necessidade de controlar uma parte da produção, porque desde cedo o Sr. José Ferreira Pinto procurava os negócios mais complexos, com preços médios mais altos, com maior valor acrescentado e às vezes era difícil encontrar resposta na indústria em Portugal que preferia grandes quantidades, tudo igual, preço baixo, e portanto, sentiu a necessidade de dar esse passo. Na entrada da década de 80 foi fundada a Procalçado, criada a primeira fábrica que, salvo erro, são nestas instalações que nós estamos agora, se não é no pavilhão em baixo que era precisamente de vulcanização de borracha. Começamos a fazer as primeiras solas, as coisas começaram a evoluir, a década de 80 foi uma década muito importante para a empresa, foi uma década de consolidação de projeto industrial, angariação, consolidação do mercado nacional, e foi mais ou menos isto. Houve alguns aumentos desta fábrica na década de 80, começou a haver algum crescimento, porque a empresa sempre teve a vontade no fundo de oferecer aos seus clientes uma vasta gama de serviços, portanto a vulcanização da borracha gradualmente até hoje tem vindo a ser alvo de acréscimo a novas tecnologias de produção e novos projetos e novos produtos, nomeadamente o calçado injetado, que hoje em dia faz parte do negócio da empresa de uma forma a dar-nos soluções que continuamos a crescer ao ritmo elevado que diria que empresa tem crescido 2 dígitos todos os anos, precisamente por essa vontade de ir acrescentando negócio e tecnologia ao portfólio da empresa (05:06).

A década de 90 foi uma década de internacionalização. Nessa altura começou a sentir-se os efeitos de globalização, a deslocação das produções para a Ásia. Embora nós não sentíssemos tanto naquela altura, mas começamos mais em busca de negócios lá fora. Já tínhamos consolidado a nossa posição aqui internamente, no mercado interno e passamos para as feiras internacionais. E assim foi a empresa, talvez tínhamos sido, uma das primeiras empresas dos componentes de calçado a fazer feiras internacionais. É curioso, que Sr. José Ferreira Pinto não fala inglês, e é curioso como ele ia para Itália, América do Sul, Estados Unidos, Ásia, e portanto trazia negócio para a empresa, mesmo sem falar línguas, o produto

falava por si, os gestos, os desenhos, as coisas e portanto lá conseguia desenrascar e foi conquistando o mercado. Claro que havia uma pessoa ou outra que ia falando inglês, na altura era uma ajuda, mas era engraçado como que estas barreiras são ultrapassadas pela vontade e querer. Portanto esta década de 90 foi precisamente uma década de internacionalização, abertura de portas, além-fronteiras. Foi uma década de conquista de mercado internacional (06:29).

Quando chegamos à década de 2000, eu diria que nesta altura da transição principalmente, a empresa começou a sentir efetivamente de uma forma muito clara as deslocações, sentiu que para continuar a crescer ao ritmo que vinha a crescer necessitava de diversificar, então foi nessa altura que, para além de algumas tecnologias que introduzimos nas solas, nomeadamente injeção da borracha, mas foi ai que também demos o passo no calçado moldado. Começamos a desenvolver projetos do calçado moldado para alguns clientes e lançamos as nossas marcas, desde 2000 até agora. A Wock foi lançada, salvo erro, em 2008, que foi o primeiro projeto de calçado moldado. Estrategicamente definido o sector que perdoa mais (07:25), não é tão dinâmico como a moda. Em termos de o ciclo de vida dos produtos por exemplo é um ciclo de vida muito superior. Nós podemos demorar mais tempo a rentabilizar o investimento que é necessário em moldes para criar uma linha de produtos porque sabemos que aquele produto vai ter um ciclo de vida muito comprido e portanto, mesmo com a lenta construção de cadeia de distribuição, porque na altura nós éramos produtores de solas, no fundo, no componente nós vendíamos às marcas, não havia know-how na altura na empresa para montar rapidamente uma cadeia de distribuição, portanto fomos aprendendo. Isto permitiu-nos criar pela primeira vez um departamento comercial ligado à distribuição. Posteriormente um departamento de Marketing e criamos aqui um conjunto de know-how e valências dentro da empresa que na altura não existia, e assim foi Wock que começou evoluir gradualmente com produto, aquela Clog (Ricardo Oliveira aponta para um que está na parede na sala onde estivemos) foi o primeiro produto que nós desenvolvemos (08:29). Depois fizemos, foi crescendo neste sentido (evolução demonstrada na parede da sala). Portanto a gama de produtos está mais ou menos como ela foi desenvolvida. No sentido, na medida, isto ia acontecendo à medida que íamos ganhando o mercado, íamos conquistando distribuidores em Itália, Espanha, França por esses países fora, e quando os distribuidores iam introduzindo produto no mercado iam sentindo a falta de novos produtos, nos íamos gradualmente acrescentando novos produtos (08:56). No entanto a empresa teve

uma grande paixão pelo mundo da moda. Nós com as solas sempre trabalhamos com grandes marcas não só de moda, mas outdoor, de conforto, mas também com moda. Nessa altura na década de 90 já cá esteve o Sr. José Pinto, e ele foi desenvolvendo, e mesmo o Sr. Ferreira Pinto também foi desenvolvendo grande gosto para esta área de negócio (09:22). Trabalhamos com grandes casas como Chanel, com mais comerciais como Tommy Hilfiger, Gant, e muitas outras... Jimmy Choo, portanto fomos trabalhando com grandes marcas de moda. E foi-se desenvolvendo daqui uma paixão por este sector.

No final de 2012, início de 2013, nós sentimos, decidimos, vamos experimentar uma marca de moda e em meia dúzia de meses, 3-4 meses fechamos mais ou menos um conceito daquilo que queríamos fazer, fechamos uma coleção muito rapidamente e apresentamos a marca em MICAM pela primeira vez. Chegou às lojas em setembro de 2013. Portanto esse ano fizemos o terceiro ano de comercialização da marca. Esta ao público, está totalmente lançada. Portanto foi uma, tem sido uma viagem fantástica e com muito trabalho, não tem sido fácil ajustar essa estrutura a uma dinâmica a moda. De 6 em 6 meses tem que ser criado tudo de novo, não só em termos de desenvolvimento do produto, como também marketing, tudo tem que ser reinventado 6 em 6 meses, e tem que se criar uma estrutura de distribuição rapidamente, porque aqui já não temos o perdão do ciclo de vida comprido (11:30). Os produtos, aqui, o ciclo de vida é *super* rápido. 6 em 6 meses o stock tivemos em monos, portanto são produtos praticamente para desbaratar, por isso o grão de exigência é muito maior, mas tem sido uma viagem fantástica.

2. Qual o número de funcionários (colaboradores) da empresa?

350, um bocadinho acima dos 350, o grupo todo.

3. Qual o volume de negócios em 2015? Volume de exportação?

De 2015 ainda não está consolidado, não está fechado, posso dizer de 2014, foram 23 milhões de euros. Direta 50%, indireta eu diria que 95%, talvez. Isso porque nós no calçado, principalmente trabalhamos com componentes, vendemos muito para Portugal, mas às vezes o negócio estabelecido externamente. Portanto nós vendemos para Ecco, contudo, mas vendemos a sola, a fábrica que está a montar o sapato é que depois exporta, faz exportação final. Portanto as indiretas aqui, por isso é que nós falamos em questão indireta porque é mesmo real, efetivamente do volume de negócios que 95% vai para exterior (15:11).

4. Qual o seu modelo de negócio?

Temos vários modelos de negócio. Em relação à Lemon Jelly temos a produção própria de quase tudo. Na Lemon Jelly fazemos a produção própria e cada vez mais, nós estamos a fazer investimento no processo da internacionalização, diria quase totalidade neste momento vai ser gradual naturalmente. Começamos por fazer injeção e subcontratar as aplicações e costuras e não sei o quê. Neste momento diria que a grande maioria hoje em dia é feito cá dentro e eventualmente, não diria 100% será feito cá dentro, mas uma boa parte começará a ser feita cá dentro. Depois em termos de modelo de distribuição temos vários. Funcionamos porque temos as solas, temos a Wock, nós funcionamos com vários modelos de distribuição direta, temos o online, nas marcas online um canal direto, temos distribuição através dos distribuidores, através dos agentes, e também uma comercial direta no caso das solas.

5. Qual é o posicionamento no mercado? Qual o valor médio do seu artigo em loja (ou gama de valores)?

Eu diria que eles variam o posicionamento propriamente dito das marcas. Eu vou tentar fazer aqui um misto para tentar consolidar as coisas. Embora haja ligeiras nuances, naturalmente estamos a falar duma marca de moda, uma marca de calçado profissional e uma marca de solas. Há vetores estratégicos que são transversais a todas. E se nós temos de analisar empresa como um todo, a empresa posiciona-se no mercado com as ligeiras nuances de uma forma idêntica, que é tecnologia, inovação, design e marcas, criação de marcas. Isto são os vetores estratégicos da empresa que de certa forma se transporta para todas as suas marcas (17:14). E em todas delas o design é importante, seja na Wock, seja na Lemon Jelly, seja nas solas, o projeto das marca, a marca em si, e o real valor para nós, o investimento brutal nas empresas e a inovação e tecnologia estão claramente patentes no desenvolvimento do produto e na produção. Portanto são vetores que acabam de certa forma como se fossemos designar um posicionamento *Umbrella* para as marcas todas eu diria que seriam estes vetores principais estratégicos.

O valor médio, PVP eu diria que andará à volta dos 120, 100-120 euros. No verão temos um bocadinho mais baixo, no inverno temos um bocadinho mais alto, mas eu diria que a média deve andar à volta disso. No caso da Wock andará à volta dos 50-55 euros. É o mercado que apesar de tudo se posiciona por baixo, nós somos claramente, devemos ser provavelmente a marca mais cara no mercado, ou das mais caras do mercado em todos os produtos, em todas a linhas do produto de Wock. Mas mesmo assim um mercado, de facto, mais barato que a moda, também é mais simples, apesar de a moda no caso da Lemon Jelly, mesmo no caso

da Wock também tem, os acabamentos são ainda algo complexos. Parece muito mais simples to que realmente é, mas no caso de Lemon Jelly é muito mais complexo, o acabamento é muito manual, muita atenção, muitos detalhes, portanto encarece bastante os produtos.

a. E os moldes devem ser também mais complexos de desenvolver?

Sim, há moldes e moldes. Moldes de botas, botins, são moldes caros, mas os das socas também são. Têm um período de vida de amortização muito maior, não é porque os produtos não se desgastam, não se cansam, pessoas querem o mesmo produto para garantir que farda é sempre mesma, portanto não querem, querem alguma variedade nas cores, mas são por norma um produto em si não tem grande preocupação.

b. Portanto, é mais da parte de utilização do que design em si, mas claro que preocupam-se na mesma?

O design acaba por ser importante, mas é um design diria que é mais puro, são mais as linhas em si, do que se coloca por cima, portanto nós achamos que os nossos produtos são efetivamente atraentes pelas linhas, portanto é um design mais cru, mais puro. Não de facto, a Lemon Jelly em que todas as estações mudam padrões, as aplicações, palmilhas, novos modelos (20:07). Não, não é por aí, o design são linhas puras e as pessoas dão valor.

c. E no caso de Wock, as pessoas dão mais atenção à funcionalidade ou pelo design?

A funcionalidade é requisito como nós consideramos internamente aos qualificadores, que o caso das características técnicas, portanto são aqueles elementos que sem isso não vamos iscar o jogo, e depois há elementos diferenciadores e o design de facto nós consideramos um elemento diferenciador. Os elementos diferenciadores, as pessoas dão valor a isso, mas efetivamente se não cumprimos os requisitos técnicos como antiderrapante, anti estático, de por exemplo respiração, se não cumprimos estas características técnicas nem se quer eles podem comprar.

6. Em que se diferencia dos concorrentes presentes no mercado onde atua?

(21:06) Neste momento dois fatores, 3 principais que nos diferenciam, e mais uma vez acabam por ser os fatores comuns às marcas. Primeiro lugar a qualidade dos materiais que utilizamos. Em segundo lugar nosso design, e em terceiro lugar o conceito da marca. No caso da Wock não há nenhum produto em termos de qualidade, somos de facto de longe melhores a produzir, porque a maior parte dos concorrentes posicionam-se por preço, e portanto nós temos um produto mais caro, mas muito melhor acabado, com materiais de elevadíssima

qualidade o que nos permite que quando as pessoas pegam no nosso produto e ponham ao lado de concorrência sentem duas coisas completamente diferentes (22:08). Depois em termos de design temos uma grande preocupação com design e quanto maior parte, criam-nos alguns problemas, agora estamos a desenvolver produtos novos, e estamos com alguma dificuldade em conseguir combinar as duas coisas entre o conforto e as formas que calçam uma grande parte do mercado, mas sem sacrificar em demasia o design dos produtos, que faz com que efetivamente as pessoas reconheçam que os nossos produtos são mais bonitos do que os outros (22:35). Apresentamos também os mocassins, por exemplo, foi o primeiro mocassim esterilizável em autoclave, ganhamos um prémio, juntamente com a primeira sapatilha esterilizável também em autoclave, que são as máquinas a vapor que esterilizam a 138°C. Porque esta preocupação e querermos aliar o design à funcionalidade e permitir que os profissionais se sintam que a sua personalidade está representada, porque eles todos se queixam. Às vezes nós temos, até agora gravamos uma série de testemunhos com alguns profissionais, já gravamos um profissional, um chefe de cozinha. Estamos agora a gravar o novo com uma enfermeira. Eles queixam-se e dizem que efetivamente os sapatos, e até agora nos disseram, que agora estamos a pensar em fazer isso também, que são as toucas que os médicos usam, que são únicas formas que eles podem diferenciar e por isso que eles usam toucas com padrões e não sei quê, e os sapatos também com cores, porque dentro de um hospital a farda é farda, o calçado e a touca dentro de sala de cirurgia são as únicas formas que eles têm de se diferenciar.

a. Estas pessoas, estes testemunhos são realmente muito importantes para a marca, porque é uma informação muito valiosa que eles transmitem. Quanto mais testemunhos se tem, consegue-se pegar no problema deles e transformar em um produto bom. Hoje me dia quem manda não é um marketeer que diz que o produto é bom, mas sim os clientes.

Quem fala, e não foi escrito, o chefe disse bem da marca. Ele diz bastante bem da marca, mas nós, eu juro, nós também escolhemo-lo por isso, ele tem até uma relação, conhece o Dr. Pinto, porque ele ia jantar lá várias vezes e quando ele descobriu que ele era o produtor da marca ele ficou deslumbrado e desfaz-se em elogios da marca. Mas é assim a pessoa, por acaso nós comentamos que o vídeo está um bocado contido, porque ele é italiano, tem aquela maneira de falar italiana, mas quando se aponta uma câmara, geralmente as pessoas ficam um bocadinho mais tímidas, e ele efetivamente está um bocadinho contido, porque ele é

mesmo enfurforoso adepto da marca. Engraçado, e agora estamos a fazer já com uma enfermeira, já praticamente pronto, vamos fazer infelizmente, a meteorologia trocou-nos as voltas, tivemos de ir lá repetir umas filmagens do exterior, mas e temos mais dois em pipeline para produzir (25:16).

b. Vocês têm colocado isso online?

Não, ainda vamos colocar. Optamos por não colocar do chefe, sem colocar um de saúde, porque para nós o sector de saúde é muito importante., e portanto queremos colocar os dois em simultâneo, logo, arrancar com dois e depois ir acrescentando os outros, gradualmente (25:37).

7. Qual é o seu mercado-alvo?

No caso da Lemon Jelly são as mulheres, claramente, ainda apesar que já temos alguns modelos de criança e de homem, nós ainda nem as mulheres fazemos "bem". Temos muito para fazer ainda. Nós ainda temos muito por percorrer tanto no marketing, como no produto, temos ainda longe caminho por percorrer, somos uns bebés, só em setembro é que faremos os 3 anos, quem são os 3 anos para uma marca? Não é nada. Quando olhamos por exemplo para a Fly London que tem 20 anos e tal, 2 anos ou 3 não é nada. Nós pusemos um grão de areia numa praia que temos de encher. Está a correr bem, mas isto é mais difícil. No inicio é tudo novo, é tudo fácil de surpreender, conseguir superar, anos após anos isso é que vai ser a verdadeira prova de fogo. É um processo, não há tempo, o tempo é tempo, não há nada que faça, por mais que faça, por mais que se invista em marketing, não há nada que substitua o tempo. E as marcas têm de passar por este processo, tem de passar pela aprendizagem, pelos erros, alguns erros que cometemos em alguns produtos, umas campanhas, portanto isso tudo é uma aprendizagem que demora a construir uma equipa sólida, que consiga ser sustentável ao longo do tempo no projeto de marketing.

a. Como percebo, vocês registam os erros e corrigem?

Claro, estamos sempre atentos a isso. Nós não temos aqui uma grande preocupação como errar, temos uma grande preocupação em fazer, nunca parar e ir arriscando, ir fazendo e ir construindo, se erramos aqui o que interessa é conseguir perceber onde é que erramos e porque que aquilo foi feito assim e à frente ajustar e não repetir o mesmo erro duas vezes. Costuma-se dizer que só o ser humano, é o único animal que repete o mesmo erro duas vezes, tropeça duas vezes na mesma pedra. Portanto estamos a tentar evitar isso. O mercado-alvo seria as mulheres, eu diria que se fossemos falar num *target,* e *target* não diria que é o

nosso mercado, mas o nosso *target* são as mulheres dos 25 aos 35 anos de idade, urbanas, com uma educação superior, independentes, que portanto já não tenham nada, já estão numa fase de vida que não têm nada a provar, se tiverem que dar uma gargalhada num restaurante, dão uma gargalhada no restaurante. Portanto já uma mulher com um bocadinho do que sabe o que ela quer. É este o nosso *target* claramente.

b. Não tem um *target* para as mulheres acima de 35 anos?

Eu acredito, vou falar por mim, então que ao apontarmos para esta mulher, que claramente estamos a seduzir, a mulher um *target* acima dos 35 anos ao 45, 50 anos é uma fase de vida de todas as pessoas homens e mulheres em que nós queremos ser mais novos e que ao apontarmos a nossa comunicação, ao falar a mulher Lemon Jelly que aparece numa campanha se situa dentro, é no fundo, dentro de juventude que nós pudesse-mos parar homens e mulheres, nós pararíamos naquela altura. E portanto, acreditamos que estamos claramente a seduzir um segmento do mercado com mais idade.

c. Vocês online, através do website, conseguem saber qual é idade das mulheres, e perceber se é mesmo *target* para quem faz mais vendas?

Conseguimos. Vou ser totalmente franco, ainda não (31:00). Nós estamos agora a preparar um grande investimento este ano na inovação da nossa base tecnológica, muito grande mesmo, que vai desde servidores, plataformas B2C, incluindo as plataformas de B2B, cubos de análise (relatórios e análise de dados), estamos a trabalhar agora, paralelamente, neste projeto, está já em andamento com outro projeto de sistemas de BI, que estamos a criar *Business Intelligence*, portanto para precisamente, nos permitir começar ter essas métricas. Neste momento as plataformas que temos têm algumas limitações e por este motivo não é fácil, nem muito fiável esta análise. A principal análise que temos são umas análises mais básicas, de fluxo de trafego, do *Analytics* naturalmente e do Facebook. Portanto, que dá para termos uma ideia, mas sabemos que estes canais não são uma amostra relevante, no fundo não é uma amostra.

d. Estão a criar um sistema próprio ou vão comprar algum sistema já feito?

Estamos a avaliar as hipóteses, há varias hipóteses, nós neste momento estamos a trabalhar com vários fornecedores, temos algumas propostas, estamos a aguardar outras, estamos neste momento para fechar este assunto para darmos arranque, vai ser um projeto com alguma dimensão, que vai envolver todas as áreas de negócio de empresa, das marcas,

estamos a falar dos sistemas de BI, sistemas de B2B com relações com distribuidores e agentes, com público final, as lojas online novas, integrações, é um projeto interessante.

8. Em que mercados estão presentes? Quais são os 3 principais? Quanto representam do total exportado?

No caso do Wock é Itália, curiosamente talvez um melhor ou segundo melhor mercado onde temos mais concorrência, a maior parte dos concorrentes são italianos. Japão e Portugal também são importantes, diria que são estes. No caso da Lemon Jelly é Alemanha, França, depois uma representatividade interessante em vários mercados que torna-se difícil dizer qual é, porque às vezes uma estação salta outra, mas temos uma representatividade boa em Japão, na China, Honk Kong, por exemplo, Ásia, não digo que algum se destaca muito, ali há bons mercados que às vezes umas estações se compram mais, noutras menos.

9. Há estudos dos perfis dos mercados em que está presente?

Há estudo macroeconómico, antes de cada mercado. Depois não há estudo de perfil de consumidor, até porque nós não estamos à procura dos mercados muitas vezes, nós não entramos de forma direta, em muitos mercados, portanto tem a ver em que mercado conseguimos encontrar, de que distribuidor e depois há um trabalho muito próximo com o distribuidor que nós queremos que seja construído com a experiência (34:43). Portanto é um distribuidor que já conhece o mercado, que sabe o que funciona o que não funciona, que lojas é que funcionam. Há uma grande preocupação sim, e uma análise muito criteriosa dos pontos de venda onde estamos presentes e uma estratégia clara, muito bem definida e muito bem diferenciada a distribuição de onde queremos estar, e dependente da fase do ciclo de vida de produto no mercado, que tipo de *mix* de clientes é que eles devem ter. Portanto isto está bem definido, está muito bem estruturado, muito bem apresentado aos nossos distribuidores. (35:22) E isto é a nossa principal preocupação neste momento, porque a marca também é muito jovem e eu diria que apesar de haver nuances, naturalmente, que estudos conseguem dizer não há nada que substitua a introdução da marca no mercado e reação do mercado aos produtos que nós apresentamos e aí sim, lendo estes dados das vendas conseguimos tirar elações muito importantes e ouvindo os consumidores conseguimos tirar elações muito importantes. Os estudos do mercado é que nos preocupa nesta fase de arranque das marcas, preocupam mais os estudos macroeconómicos que conseguimos também tirar algumas elações muito interessantes por disposição de compra do mercado, a este tipo de produto e produtos em geral.

a. Eu pergunto isto, porque sei que alguns países compram mais calçado feito de borracha por injeção, outros sapatilhas ou seja conforto, etc. por isso é que estou a fazer esta pergunta e se vocês têm algum estudo ao nível disso.

Não temos e vou-lhe dizer porquê. Nós neste momento temos, e tão cedo não vejo outra opção, nós queremos manter o calçado por injeção, portanto nós temos grande negócio de solas e não queremos entrar nos negócios dos nossos clientes. Os nossos clientes produzem sapatos de pele, nós produzimos injetados. Portanto por esse motivo desenvolvemos coleções bastante grandes para a marca que temos. Nós temos coleções com muitos SKU para uma marca com 3 anos. Trabalhei em outras empresas com 10 e 15 anos e estas não tinham os SKU que nós temos. Levamos estes SKU para as feiras e permitimos que cada mercado compre o que sente mais adequado para o seu cliente e aí que sentimos claras diferenças.

b. Então quando vão às feiras já percebem qual o mercado que gosta deste tipo, outro gosta outro tipo, e isso fica registado?

Não é tão complexo assim, sente-se tendência nas cores, sente-se tendências que as da Alemanha são produtos mais simples, mais lisos, mais básicos, sem grandes "*bling-blings*", sul de Europa como Espanha e Portugal já gostam mais de dourados, não sei quê, o Japão já gosta mais de coisas mais irreverentes, cores mais fortes. Há aqui um padrão que é relativamente fácil de identificar, ok? Nós estamos também infelizmente, não é normal, é o que é, também não temos assim vendas que sejam de tal forma dramáticas a diferença entre os mercados é que nós não conseguimos controlar ainda desta forma, mas efetivamente notam-se essas diferenças, e são claramente identificadas (38:25).

10. A empresa utiliza redes sociais e plataformas digitais para comunicação? Se sim, quais os meios de comunicação digital que a empresa utiliza?

Nós utilizamos para quase todas as marcas o Facebook, menos para a Procalçado, temos mas nem precisávamos de ter o Facebook, porque é uma marca institucional, não se preocupa muito com o Facebook, é mais o LinkedIn. No caso da Lemon Jelly trabalhamos o Facebook, trabalhamos o Pinterest, Instagram e para já é só. Estamos eventualmente também a entrar no SnapChat, mas para já ainda não trabalhamos. Na Wock, penso que começamos o Instagram também, não tínhamos.

a. Porque escolheu estas redes sociais?

Porque acreditamos que são as redes que são mais próximas dos novos públicos-alvo. No caso da Wock tínhamos aí muito trabalho para fazer ainda, nomeadamente nos blogs,

principalmente, mas nas redes sociais, ah, na Lemon Jelly também temos o YouTube e existe imenso trabalho para fazer no YouTube, porque YouTube é uma ferramenta com potencial brutal em termos de recomendações e os Youtubers com fortes redes, mas não conseguimos dar resposta a tudo que temos, por isso é que eu digo que está tudo para fazer ainda. Enquanto no conteúdo há uma estratégia por trás, há um planeamento por trás, nós aliás temos um processo de implementação de Facebook global, principalmente no caso da Lemon Jelly, portanto isto implica que tendo um Facebook global que não é gerido na sua totalidade por nós, eu diria que por nós é gerido 70-80% em que haja um planeamento, que haja um planeamento que eu diria religioso, porque significa que o conteúdo tem que ser difundido por vários países mesmo antes de ser publicado, tem que ser publicado em simultâneo, isto implica aqui um planeamento. Existe um controlo sobre o que correu bem e que correu mal. Estas novas plataformas que nós vamos ter vão ajudar-nos também de forma mais automática criar, as métricas existem, só que não é sempre fácil, nós temos objetivos. Temos objetivos não só de número de *likes*, como número de partilhas, número de comentários médio, portanto só que às vezes nem sempre é fácil por vezes automatizar as coisas de uma forma que se consiga efetivamente. Porque sem isto, sem automático, uma forma automática torna-se muito difícil de implementar e as estratégias para serem, para acontecerem têm que ser controlados com objetivos, se não, não há forma de nós micro-gerimos este tipo de situações. E de facto, há uma grande discussão interna sobre isso. Muitas vezes não é fácil, há fotos que não se percebem como é que de repente aquela foto explode e temos não sei quantos milhares de partilhas, centenas, uma coisa qualquer, e há outras que achamos que vai ser um espetáculo porque já outra correu bem e esta, esta não corre bem. Há coisas que são mais estranhas que ficção (43:44). Mas há uma preocupação de facto, há uma preocupação, nós temos uma pessoa que é nossa *social media* e *event manager* que eu diria que ela passa 90% do seu tempo dedicada às redes sociais das duas marcas. E ela faz essa análise, nós temos os relatórios anuais, em que são feitos não só uma análise do que correu bem e que correu mal, mas se objetivos foram cumpridos, *benchmark*, setor, portanto há um trabalho que nós tentamos dentro das nossas limitações, porque apesar de tudo somos uma equipa pequena para tratar de 2 marcas. No caso da Lemon Jelly, nós por vezes, eu noutro dia dizia isto na sala da administração, e é que é verdade porque nós trabalhamos com 4 coleções ao mesmo tempo, em muitos momentos estamos a trabalhar com 4 coleções ao mesmo tempo, parece incrível mas é verdade. Enquanto o desenvolvimento do produto, sim envolve uma coleção,

termina, começa outra, nós estamos com 4 coleções trabalhadas ao mesmo tempo. Estamos a criar o conceito de uma coleção, estamos em feiras com a outra coleção, estamos em ponto de venda com outra coleção e muitas vezes estamos em saldos ainda de loja online com outra coleção e portanto o *mindset* das pessoas tem que ser muito aberto, temos que ser muito *multitaskers* para conseguirmos gerir com esta rapidez. E portanto por este motivo é que nós muitas vezes sabemos que temos muito que melhorar e portanto temos aí muita coisa para corrigir, para alargar, e para trabalhar melhor, mas temos uma grande preocupação de facto nisso.

11. Quais são as plataformas de comunicação que utilizam além das plataformas digitais? (publicidade, showrooms, desfiles, etc.)

Utilizamos as feiras, utilizamos imprensa, publicidade em casos muito, muito excecionais, o que nós fazemos propostas ou nos oferecem, como já fizeram, houve uns fazerem-nos propostas é uma coisa irrecusável, porque de resto não é uma prioridade claramente.

12. Quais são as razões pela utilização das redes sociais?

As redes sociais têm vantagens muito grandes. Primeiro o custo vs. impacto num *target* ou num público-alvo definido, porque não é fácil conseguir em mais nenhum meio de comunicação diria eu ser tão segmentado. Depois cria-se uma das principais formas, que nós ainda estamos a demorar tirar o total partido disto, de nós conseguimos fazer alguns estudo do mercado, nem que sejam pequenos, para fazemos algumas perguntas, e obtendo, sentindo o mercado como o mercado olha para nossas coisas. Nós ainda não fazemos muita intensidade, porque ainda não temos uma amostra representativa do nosso mercado onde atuamos, porque nós estamos em vários países a distribuir, nós não vendemos só para Portugal. Portugal é uma pequena parte das nossas vendas, mas no fundo é uma grande parte do nosso Facebook. E por ainda estarmos a dar agora este passo, este será o primeiro ano em que vamos dar isso e vamos começar com assessoria de imprensa de outros países e por arraste ir ao Facebook, a gestão do Facebook nestes países, já também feita, porque implica respostas rápidas na língua dos clientes e isto não é fácil gerir isto sem isto ser bem montado e quando nós começamos a fazer isso vamos começar a ter uma amostra mais representativa para conseguir também utilizar estas ferramentas. Mas também é importante não só pelo estudo de marcas, mas também por criar aqui uma relação com os nossos consumidores, promover a fidelização e ir abrangendo, chegando a mais pessoas, porque as partilhas as pessoas confiam muito mais do que é referido por um amigo, ou por um familiar,

do que um *banner* ou que uma publicidade de uma revista. Por isso nós temos essa grande preocupação em apostar nas redes sociais e digo-lhe que será cada vez mais uma aposta estratégica da marca e onde achamos que temos um grande caminho a percorrer, porque temos que explorar muito, muito melhor uma forma, uma forma mais criativa estas redes.

13. Acha que é importante a empresa ter uma presença online da marca (website)?

    a. Porquê?

É essencial. Um dos motivos que acabei de dizer e porque quem não estiver online não existe e principalmente para uma marca nova que está nascer é a única forma que tem de garantir que o seu conceito da marca chega ao público final. Porque voltamos um bocadinho à monomarca, quem não tem lojas monomarca é difícil mostrar efetivamente o seu conceito da marca aos clientes e seu imaginário, os seus valores, a sua personalidade, aquilo que representa e que no fundo, aquilo que traz ao consumidor quando usa um produto nosso. E esse imaginário tem que ser criado pelas marcas. Passa muito online, ajuda muito nessa construção. Vamos fazer uns investimentos agora, porque sabemos que os nossos websites tem falhas. O site da Lemon Jelly, eu diria, que foi construído em 4 meses de raiz, do zero. Nós fomos para Milão em Março, ser saber bem se tínhamos construído uma marca ou não. Ou se é preciso construir um site. E quando viemos do Milão, aliás a feira foi tão boa, que nós dissemos não há comparação disto, agora tem que se criar tudo. Portanto foi abril, maio, junho e julho, e diria que foram estes quatro meses, porque em agosto já tivemos o site a abrir praticamente. Por essa altura que começamos com Facebook. Portanto foi 3-4 meses no máximo para construir um site de raiz, portanto temos que fazer um site simples, que cumprisse os mínimos olímpicos, e agora sim, agora temos que efetivamente construir uma coisa um bocadinho diferente, mais pensada, mais estruturada, um bocadinho diferente. (53:27) E mesmo vendas online, nós ainda não temos vendas online que gostaríamos, mas as vendas online são um canal fortíssimo e com potencial enorme, as marcas se se lançarem bem no online com todas as ferramentas em ritmos muito superiores do que as marcas que iniciam pelo um processo tradicional. O online tem um potencial muito grande até sustentar uma marca praticamente.

    b. Como avalia a importância da presença online da marca? (Se possível uma escala de Likert, de 1 até 7): 1 – Nada importante; 4 – Importante; 7 – Muito importante (importância máxima).

1	2	3	4	5	6	7
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Mais importante	Muito importante	Totalmente importante

14. Acha que é importante a participação da marca nas redes sociais (Facebook, Instagram)?
    a. Porquê?

Para nós importantíssimo, com respostas muito rápidas se possível em minutos se houver essa possibilidade, muitas das vezes não é possível, mas sempre que é possível, mas nunca mais do que 24 horas, até no fim-de-semana tentamos responder, muitas das vezes (55:01) nem sempre é possível naturalmente, somos humanos. As grandes marcas também têm algum receio de que as redes sociais sejam uma força para o consumidor, o que faz com que sejam eles a serem mais céleres nas respostas, enquanto que no email pode-se perder e andar de departamento por departamento e ninguém sabe onde é que andou o email, numa rede social fica exposto e a marca está exposta e tem essa noção, e as grandes marcas têm essa noção que têm que responder rápido a um cliente porque dali se não responder rápido, aquilo pode-se tornar num problema grave porque tem muita visibilidade.

15. Quais são os objetivos de utilização dos meios de comunicação online?

Foi o que já falamos, fidelização e criação de notoriedade a marca.

16. Os seus objetivos de marketing de redes sociais são integrados com os seus objetivos gerais de negócio?

São, claro. Mesmo o plano de marketing em que os objetivos de vendas e objetivos de diversas áreas pessoais e gerais de departamento é feito um plano de comunicação. No plano de comunicação faz parte da estrutura de objetivos da empresa que sejam executados dentro deste plano estão efetivamente o plano social media. Vários objetivos como já lhe tinha dito (58:08). Objetivos não só de *likes*, de partilhas, de comentários, não ultrapassar x tempo de resposta, todas essas coisas estão definidas.

17. Tem desenvolvimento de uma estratégia de marketing para as redes sociais?

Temos plano de comunicação para as redes sociais, no fundo nós temos um plano de marketing na empresa, nesse plano de marketing é transmitido o orçamento, que é transmitido para as responsáveis das áreas que desenvolvem dentro da estratégia que está definida dentro do plano de marketing, os objetivos estratégicos, operacionais propõem um

plano de comunicação para atingir aqueles objetivos e depois às vezes o plano está ajustado etc. mas efetivamente depois de aprovado é executado.

18. As estratégias de marketing de redes sociais são incorporadas com os planos de marketing?

(ver resposta 17)

19. Existe alguma estratégia/abordagem específica na empresa, no website e nas redes sociais?
    a. Em caso afirmativo, existe algum conjunto de instruções, regras ou cuidados a ter?

Nas redes sociais, existe. Aliás, porque na estrutura da globalização das redes sociais está criado o manual das redes sociais onde tem não só parte de mecânica como fazer, como também é explicada mais uma vez os valores da marca, que é personalidade da marca, são dados exemplos de posts a fazer, posts a não fazer, tudo isto está definido está no manual das redes sociais.

    b. Vocês incentivam os outros funcionários não de equipa a participar nas redes sociais?

Não e eu vou dizer porque. Eu acredito que para isto valer alguma coisa tem que ser orgânico, as pessoas têm que querer ir lá e têm que descobrir. Eu não vou partilhar com nenhum amigo meu as redes sociais da Lemon Jelly, portanto não quero criar conteúdo artificial nem quero criar *likes* artificiais. Portanto eu quero que aquilo que esteja lá seja efetivamente uma ferramenta para empresa um dia conseguir trabalhar e aproximar ao público-alvo e saber que pode confiar minimamente nos resultados que dali advêm. Se nós tivéssemos a partilhar muito aquilo, no inicio ajuda um bocadinho a crescer mais depressa, mas não acredito muito nisso, acredito mais no trabalho, fazemos algum investimento em promoção, mas dentro do nosso público-alvo, para aquelas pessoas que nós procuramos, e isso sim fazemos, mas de resto acho que aquilo tem que evoluir de forma orgânica dentro dos gostos das pessoas que gostam da marca e se revêm nela, porque se não, nós um dia que quisemos analisar o mercado, ou lançar perguntas que tipo de modelo que nós devíamos desenvolver, ou gosto desta cor ou desta aplicação ou gostava desta sessão fotográfica. O *feedback* desviado pelos nossos amigos, pela nossa mãe, pelo nosso irmão e eu não quero isso, quero que seja uma coisa efetivamente do consumidor final.

20. Quem é o seu público-alvo nas redes sociais? (Se é o mesmo, ou diferente do globalmente considerado)

É o mesmo.

21. Existe um departamento ou grupo de pessoas de marketing online?
    a. Se sim, quantas pessoas?
    b. Se não porquê?
    c. (Se sim) É suficiente? Porquê?

Existe 1 pessoa para as redes sociais especificamente, e existe 1 pessoa para a loja online, que trata de todo negócio online. Estas duas pessoas trabalham muito próximas e depois estão envolvidas num departamento de marketing, portanto temos uma área criativa, temos designers, temos responsáveis pela conta do cliente. Todas estas pessoas trabalham em conjunto para a criação do conteúdo e para ajudar ultrapassar problemas que as redes sociais podem ter.

22. Acha que no futuro vai expandir a sua estratégia de marketing online?
    a. Sim ou não, porquê?

Já estamos a fazê-lo globalmente, desde inicio, desde o primeiro dia.

    b. E ao nível das pessoas acha que vai aumentar?

Depende ainda, não tenho a certeza, mas provavelmente poderá existir, expandir-se ou não. Depende de como nós fizermos as coisas, porque há um grave problema que o nosso país tem – é muito pequeno e não só nosso país, a Europa. Nós andamos 300 km do carro, atravessamos, mudamos de língua, atravessamos mais não sei quantos quilómetros, voltamos mudar de língua e depois atravessamos o canal e voltamos a mudar de língua e isto está sempre, o que torna muito difícil por mais que eu considere mesmo serviço apoio ao cliente para o negócio online e as redes sociais de importância vital para o sucesso da marca, eu acho que isso são competências com core e deveríamos, que eu gostaria imenso de controlar internamente, torna-se muito difícil ter aqui um *Call center*, uma pessoa que fala 5 ou 6 línguas, e conseguir dar este serviço ao cliente, porque não posso ter um *call center* ou um *chat* em *real-time* que não seja na língua do cliente, não faz sentido e na Europa muita gente não fala inglês, basta ir para a França, que muita gente não fala inglês e nós não falamos um francês perfeito, a pessoa que está a tratar disso não fala francês perfeito, portanto eu vou querer fazer isto, mas eu provavelmente vou ter de externalizar estes serviços porque se não, não vou dar a resposta que o cliente procura e o cliente quer receber uma resposta rápida na

sua própria língua perfeita e portanto é lá fora que me permite fazer esta gestão global de um sistema. Portanto, tenho algumas dúvidas se conseguirão. Eu ainda não percebi se volume de trabalho irá crescer de tal forma, pode acontecer porque uma pessoa é uma pessoa, nós não temos um bloco, porque não temos a capacidade de criação de conteúdo para isso, e fazemos uma coisa minimamente em condições, há outras redes sociais que gostaríamos de explorar. Num dia que isto atinja uma massa crítica para fazer este serviço aí vão ter expandir, até lá não sei.

c. E os designers que estão a trabalhar no departamento marketing só trabalham para criação do conteúdo?

Não, ainda não temos se quer um designer, provavelmente, ainda no outro dia estive a falar com responsável da área criativa, entrar um, próximo não sei se seria este ano ou para o ano para a área digital (1:05:54). Próprio para a área digital, que nos permitisse sermos um bocadinho mais independentes na gestão dos websites. Portanto como um web designer, com condições de programação, que nos permitisse para sermos um bocado mais independentes, dinâmicos. Hoje a janela é assim, amanhã é full screen, depois de amanhã já não é full screen, isto estar sempre dependente das outras empresas para fazer isto não é fácil, não é barato também e não é fácil e portanto provavelmente quando quisermos aplicar uma maior dinâmica será necessário ter uma pessoa ligada ao web design.

d. Eu falo não só sobre o web design, mas da criação de conteúdo, por exemplo vídeos.

Temos feito muito em regime outsourcing, praticamente tudo que o vídeo é feito no regime de outsourcing, porque não temos ainda, não sei se temos competências ou não, porque nunca testamos muito materiais, não temos de certeza para filmar em grande qualidade, hoje em dia, o 4K e o *full* HD já não é difícil, mas para conseguirmos filmar com qualidade e a filmagem, há muitos conteúdos que podem ser mais orgânicos. Um dia que entrarmos no SnapChat, são conteúdos muito mais orgânicos, não necessitam de uma qualidade transcendente. As pessoas estão habituadas a filmar com telemóvel e verem vídeos portanto de qualidades mais reduzidas. Portanto acredito que será uma área a crescer.

23. Existe um orçamento específico para o marketing online?

Existe.

24. Se sim, qual é o orçamento anual de marketing online?

Isso não queria divulgar. Temos um orçamento específico, dividido por rede social e o que que é e-commerce, que tipo, se é Adwords, se afiliados, está tudo orçamentado e está tudo definido, mensualizado de acordo com as vendas. Neste aspeto esta tudo traçado.

25. Qual é a percentagem de faturação anual da marca das vendas online?

Depende das marcas. Da Lemon Jelly, eu penso que andaremos à volta dos 5-10%, o objetivo deste ano. A Lemon Jelly cresceu muito este ano com distribuição por grosso, se não estaria mais. A distribuição por grosso deu um salto bastante grande neste ano. Na Wock estamos talvez entre 10-15% este ano, o objetivo diria que andaria à volta dos 20-30%. A distribuição por grosso também cresce por isso é difícil apanhá-los, se estivessem paradinhos já lá estávamos.

26. Vai assistir à feira mundial do calçado MICAM em Milão?

Sim, assisti.

Departamento ou pessoa que está responsável pela comunicação no website e redes sociais

1. Quando foi lançado o website?

2013.

2. Quanto tempo estão presentes nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram?

Facebook desde a mesma altura mais ou menos e Instagram praticamente igual. Não, não foi nada, já não me recordo para ser franco.

3. Acha importante a informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais? Porquê?

Acho, muito importante porque *feedback* é direto e honesto. (1:20:21). As pessoas contam por trás de uma máquina, não falam tudo, nas redes sociais já não se contêm tanto, dizem barbaridades quando estão atrás de um computador porque sentem-se seguras, estão em casa e dizer que pensam. O online acho que neste aspeto ajuda bastante.

4. Existe algum *feedback* para os comentários dos consumidores/clientes?

Sim, damos as respostas sempre o mais rápido que possível.

5. Tem algum acompanhamento analítico das redes sociais e website?

Temos, mensal. Usamos o *Analytics* e o próprio do Facebook, o Instagram também temos, mas tem menos análises, mas utilizamos. É feita mensalmente uma análise comparativa a face dos objetivos.

a. Costuma ver os gráficos de Facebook *Insights*?

Não.

6. Têm diferentes medições e acompanhamento para diferentes estratégias de redes sociais?

Não. Temos mais ou menos o mesmo. Quando não se aplica, não se utiliza, mas temos mais ou menos os mesmos, que no fundo tem a ver com a nossa grande preocupação que aumentar o número de pessoas que seguem as nossas redes, a partilha e os comentários, portanto interação, aumentar interação e garantir uma resposta rápida às dúvidas dos clientes. São as nossas principais métricas que no fundo sentimos para já, são as que mais nos garantem que estamos a prestar um bom serviço aos clientes.

a. E website só utilizam Google *Analytics*?

Usamos Analytics e métricas de vendas.

7. Estão a acompanhar o desempenho nas plataformas digitais das marcas e produtos dos concorrentes?

Estamos. Aliás, estamos no caso da Lemon Jelly.

a. Quais são os concorrentes diretos e indiretos?

Acompanhamos os websites, evoluções dos websites, tipo de produtos, tipo de campanhas, estruturas, etc. isso fazemos tudo, este acompanhamento (1:13:13). Principais concorrentes, eu diria que os principais concorrentes são no caso de verão é a Melissa, Colors of California, também um grande concorrente nosso é Mengi, Hunter, há várias. É engraçado, nós temos uma relação muito interessante com a Melissa, eles visitam-nos muitas vezes no stand, os diretos da empresa. Aliás o filho de fundador, que já é a segunda vez que nos visita no MICAM para dar-nos os parabéns pelo trabalho. Nós fomos nomeados para os prémios The Drapers em Londres, fomos considerados uma das oito melhores marcas de moda de senhora atual no mercado inglês e fomos convidados para a entrega dos prémios, e veio cumprimentar-nos o diretor criativo de Melissa e também estava a concorrer numa das classes e veio nos cumprimentar-nos e dar-nos os parabéns pelo trabalho e portanto não nos espanta muito o que está a acontecer. Portanto eles desta coleção de inverno já vão apresentar várias botas e que estão naturalmente a tentar entrar no mercado. O que acontece é que a mim não me

preocupa muito que a Melissa entre neste mercado, desde que eles continuem com assinatura do que é Melissa. Mesmo em verão a Melissa não compete, quer dizer, assinatura do produto, quando se olha para a coleção do verão da Melissa não é uma coleção muito próxima da nossa. A Mel era mais, a Melissa não, a Melissa são as colaborações ou os modelos exclusivos, são aqueles modelos, linhas muitas vezes, ou linhas muito elaboradas ou linhas muito simples e design puro, pela pureza quase, enquanto os nossos produtos são de moda, portanto com aplicações, com texturas, diferente que se aproxima mais com o calçado em couro do que a Melissa. A Melissa, se eles mantiverem essa assinatura, este tipo de trabalho é o caminho deles, por isso é que nos damos bem, falamos, cumprimentamos bem nas feiras, porque não nos copiamos uns aos outros. Temos o nosso caminho, eles têm o caminho deles, e no fundo estamos a abrir mercado. Cada vez mais o calçado de plástico é melhor visto e a Melissa fez um grande trabalho nesta conquista. Antes da Melissa o calçado plástico era só chinês. A Melissa pós no mercado calçado de plástico a 100 euros, 200 e 300 euros. Portanto isso foi um trabalho deles e que nós também estamos a construir, portanto isso acaba por ser quase como as equipas portuguesas irem à liga dos campeões. Eles vão fazendo os pontos para o ano, para podermos ir mais para liga dos campeões, temos um país que tem mais pontos, e aqui é um bocadinho igual. Nós estamos abrir mercado e estamos a conquistar o mercado de calçado de couro. E isto é um trabalho que tem que ser feito com marcas fortes para dar o valor ao plástico. Chateia-me mais os chineses e aqueles sapatos sem valor nenhum que entram no mercado.

8. A informação recolhida através de acompanhamento analítico está a ser convertida em dados eficientes?

Não, a maior parte não. Neste momento está a ser trabalhado o sistema *Business Intelligence* para nos resumir todos os dados, cruzar os dados que nós queremos a ser cruzados e serem transformados em indicadores, meia dúzia de indicadores, não queremos muito mais do que isso da aplicação da estratégia definida, porque neste momento ainda temos muita informação, mas é um trabalho muito manual. Transformar informação em informação útil e é isso que está neste momento, penso que nós dentro de uma semana ou 15 dias vamos apresentar os primeiros indicadores já operacionais.

9. Os conteúdos colocados são ajustados ao posicionamento da marca? Quem decide sobre a forma e os conteúdos/informação/mensagem?

É proposta pela pessoa que está afinada pela diretora criativa, pela responsável criativa e tem total autonomia. Portanto eu vou vendo o que está a acontecer e vou corrigindo posteriormente, dou-lhes liberdade. Portanto já houve trabalho, já uns anos de experiência de uma delas e portanto dou-lhes autonomia por elas irem fazendo e de vez em quando eu digo "esta não está bem, esta não foi boa", mas elas têm autonomia.

10. Que tipo de conteúdo é colocado nas plataformas digitais? (texto, imagem, vídeo, *gif*)

Todos deles. Texto, imagem, vídeo e *gif*.

11. Está a integrar o conteúdo/informação sugeridos (publicados) pelo cliente ou utilizador nas redes sociais?

Eu penso que sim. Nós por acaso não temos tido muitas sugestões de conteúdos penso eu, atenção, não tenho ouvido isto das reuniões que eu tenho tido com elas. Têm às vezes tido sugestões de quando fazemos alguma coisa que devemos ter feito de outra forma ou se fazemos um concurso devemos ter explicado melhor aquilo, isso sim, cada vez que é feito um apontamento desses e introduzido nos regulamentos do recurso, isso eu sei que é, mas de resto não temos tido em termos de conteúdo não temos tido. Algumas queixam-se por exemplo quando nós não temos, que fizemos alguma comunicação de algum produto que ainda não está disponível na loja online, isso às vezes acontece. Nós também aprendemos com isso e evitamos este tipo de situações. Às vezes acontece fazermos um post e só temos 3 ou 4 pares e comprarem-nos rapidamente e quando as pessoas vão lá já não há, mas isso nunca há situações perfeitas.

a. Vocês não têm um stock muito grande?

Os stocks são muito bem definidos tendo em conta as vendas da estação anterior e preferimos evoluir devagar. Nós estamos praticamente a dobrar vendas de ano para ano, portanto temos que fazer o aumento de stock, tem que ser ajustado. Nós temos uma grande preocupação com as eficiências no final da estação.

12. O seu conteúdo publicado nas redes sociais incorpora as palavras-chave de busca de otimização?

Sim, ora bem, espero que sim. Temos uma grande preocupação nisso e cada vez mais, por isso que eu digo que as pessoas que trabalham nas redes sociais e na loja online trabalham muito próximas, porque os conteúdos, essa pessoa que trabalha no site, na loja online controla as palavras-chaves, mudam muito ao longo de ano. Contamos numa altura de janeiro, fevereiro procuramos por frio, quando estamos em abril, maio procuramos por chuva,

e quando estamos em junho, julho procuramos por sol e depois é calor, vai variando este tipo de palavras e mesmo o nosso tipo de palavras-chave que utilizamos nas campanhas de Adwords, mudam também e portanto aqui há um trabalho próximo dos dois para tentarem ter esta informação ajustada e portanto coordenada. Agora, uma das falhas que nosso website tem é conteúdo neste momento e é um site que está construído de uma forma demasiado estática que sabíamos que tivemos uma equipa pequena que não íamos ter conteúdo, uma capacidade de atualização de conteúdo muito rápida e grande para termos o conteúdo estático muitos dias preferimos não ter, e portanto obtemos pelas imagens, pelos produtos e que depois desses sim, vão mudando ao longo da estação. Com as novas plataformas será diferente e as redes sociais serão interligadas com o site e o site com as redes sociais, portanto será depois diferente (1:32:18).

a. A coleção toda é lançada no início ou lançada aos bocados?

Aos bocados.

b. E de quanto em quanto tempo é que lançam?

Vai variando, nós neste momento estamos com alguns problemas nas entregas de verão e não é que estivéssemos, que não pudéssemos lançar mais produtos, mas não entregamos todos os produtos no retalho e enquanto não fazemos isso, temos esfriado, um bocadinho, porque teoricamente nós já temos, salvo erro, 8 produtos de verão na loja e eu gostava já ter muito mais, infelizmente estamos aqui, porque temos um processo de internacionalização de produção, aqui muitas vezes é ajustes, é normal, é crescimento.

13. Existe alguma relação planeada e organizada com os *bloggers* e *opinion makers*?

Existe. É gerida pela nossa imprensa de assessoria e imprensa existe aqui em Portugal, vai começar existir cada vez mais lá fora e o que acontece é que todas as estações são enviados *press kits* e em algumas situações são estabelecidas as parcerias. Estamos a pensar em fazer algum evento ainda este ano com os *bloggers*, portanto estamos a trabalhar nisso.

a. Portanto, vocês contactam as *bloggers* ou a imprensa?

Nós comunicamos a imprensa, escolhemos normalmente, é feito um plano de comunicação, neste plano de comunicação já é previsto um orçamento específico para essa área, normalmente depois é definido o que que é são as ofertas, o que é um evento, o que que vai ser feito e depois isso é executado ao longo do ano.

b. Os *bloggers* e *opinion makers* são escolhidas pela empresa que representam melhor a marca, imagem da marca?

Sim, há dois critérios. Há um critério da dimensão da *blogger* que há *bloggers* que eu diria que são um bocadinho incontornáveis pela dimensão que tenham, uma ou duas, e depois outras mais pequenas. Temos uma grande preocupação com isso, não negamos a ninguém, não negamos nenhuma parceria praticamente com nenhuma *blogger* que nós acreditamos que representa bem.

ANEXO 3 – ENTREVISTA COM A MARCA JOSEFINAS

Nome de empresa: **BloomIdea (Josefinas)**

Data: **08/02/2016**

1. Quando foi fundada a empresa?

Em 2013.

2. Qual o número de funcionários (colaboradores) da empresa?

Neste momento 6.

3. Qual o volume de negócios em 2015? Volume de exportação?

Volume de negócios de 2015 não damos, mas o volume de exportação em 2015 foi cerca de 30% no valor da faturação.

4. Qual o seu modelo de negócio?

É contato com os outros. Subcontratação.

5. Qual é o posicionamento no mercado? Qual o valor médio do seu artigo em loja (ou gama de valores)?

Posicionamento médio/alto. O valor médio anda por volta dos 290-300 euros.

6. Em que se diferencia dos concorrentes presentes no mercado onde atua?

No porquê? Porque que fazemos? No motivo que se faz as coisas.

7. Qual é o seu mercado-alvo?

Atualmente, são os Estados Unidos da América.

8. Em que mercados estão presentes? Quais são os 3 principais? Quanto representam do total exportado?

Portugal e Estados Unidos da América, o terceiro varia muito, não há assim um que possa dizer, vendemos para todo o mundo. Ásia provavelmente.

9. Há estudos dos perfis dos mercados em que está presente?
    a. Se sim, através de que ferramentas?

Sim. Somos nós que fazemos, temos uma ferramenta específica.

10. A empresa utiliza redes sociais e plataformas digitais para comunicação? Se sim, quais os meios de comunicação digital que a empresa utiliza?

Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, Pinterest, Tumblr, Google mais, Snapchat.

    a. Porque escolheu estas redes sociais?

Por uma questão de mercado. Portugal usa imenso o Facebook, Instagram é mais para resto do mundo, mais especificamente para os Estados Unidos da América. Os Estados Unidos da América é que usam mais, nesta área específica, principalmente na área da moda e luxo. E o LinkedIn é por uma questão de *business-to-business.*

11. É fácil de ter a credibilidade dos clientes quando tem vendas só a partir de loja online?

Hoje em dia, eu acho que sim, isso depende muito de forma como nós trabalhamos. Não tem a ver com o facto de ser online ou offline, pode não se ter credibilidade nenhuma offline e pode-se ter muita credibilidade online. Depende muito da forma como se encara uma venda. Para nós, um cliente é inestimável, nós temos e utilizamos aquilo a que chamamos o *whole customer*, não pela questão do cliente ter sempre a razão, mas sim que nós fazemos tudo pelo cliente, e que gostamos de o surpreender de uma forma positiva, e ao controlarmos esta venda, ao controlarmos esse canal, nós tornamos aquilo que pode ser negativo, por exemplo o facto de a pessoa receber uma coisa em casa, na casa dela, nós tornamos isso numa experiência *super* positiva.

12. Quais são as plataformas de comunicação que utilizam além das plataformas digitais? (publicidade, *showrooms*, desfiles, etc)

Nada de publicidade, *showrooms*, desfiles, temos a RP, mas é uma RP digital.

13. Quais são as razões pela utilização das redes sociais?

LinkedIn é por uma questão de chegar a contactos que nós necessitemos, é o melhor de *business-to-business*. Facebook porque somos uma empresa de Portugal, criada em Portugal, que vende muito para Portugal, e é o meio mais fácil de chegar às pessoas. Instagram porque é o sitio que nós achamos que faz sentido para nós porque que Instagram é a rede social da felicidade, dos momentos bonitos, algo em que, a gente se identifica bastante bem, e também tem a haver muito com a moda e luxo. Instagram é que se caracteriza mais de certa forma do que outra rede social.

14. Acha que é importante a empresa ter uma presença online da marca (website)?
    a. Porquê?

E muito importante, a nossa é a única plataforma de vendas. Nós não temos mais vendas em nenhum outro lado. Só nós vendemos exclusivamente no nosso website. Controlamos toda a experiência que o cliente tem.

b. Como avalia a importância da presença online da marca? (Se possível uma escala de Likert, de 1 até 7): 1 – Nada importante; 4 – Importante; 7 – Muito importante (importância máxima).

1	2	3	4	5	6	7
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Tenuamente importante	Muito importante	Totalmente importante

15. Acha que é importante a participação da marca nas redes sociais (Facebook, Instagram)?
    a. Porquê?

Sim, hoje em dia, é uma oportunidade, se as empresas não aproveitarem, mesmo o mercado de luxo, que foi último a aderir essa presença, hoje em dia, diria que 90% das empresas já estão aqui, e trabalham muito, porque é uma coisa que tem que ser, como falar inglês, ou quase saber escrever. Tem que se estar presente digitalmente, é impossível não estar. A não ser que não se queria crescer.

16. Quais são os objetivos de utilização dos meios de comunicação online?

Para nós pessoalmente, como marca, é acima de tudo para manter um canal aberto com os nossos clientes.

17. Os seus objetivos de marketing de redes sociais são integrados com os seus objetivos gerais de negócio?

Sim.

18. Tem desenvolvimento de uma estratégia de marketing para as redes sociais?

Sim.

19. As estratégias de marketing de redes sociais são incorporadas com os planos de marketing?

Sim, claro.

20. Existe alguma estratégia/abordagem específica na empresa, no website e nas redes sociais?
    a. Em caso afirmativo, existe algum conjunto de instruções, regras ou cuidados a ter?

Sim, nós trabalhamos muito o marketing digital, a estratégia sempre é neste caso, damos sempre uma abordagem muito *clean*, por exemplo no website, quando lançamos um produto, se pessoa entra no nosso website, praticamente só se vê esse produto. Está muito à volta disso, e depois, acima de tudo, queremos que as pessoas percebam, temos um website que é direcionado para os Estados Unidos da América, tem um Facebook que é mais para Estados Unidos da América e internacional. Ou seja, para que cada país se sinta bem, se sinta acolhido quando chega ao website através das redes sociais, ou através de outro website, uma pessoa portuguesa quer ver coisas diferentes, e tem preferências diferentes, do que uma pessoa americana, então nós damos a essa pessoa, através de técnicas, aquilo que achamos que ela vai preferir.

21. Ao longo de tempo, notam-se as diferenças nas pessoas de culturas diferentes?

Sim, acima de tudo quais produtos preferem. Neste momento já temos um perfil, que é diferente, os americanos preferem uma coisa, os portugueses preferem outra. Claro, os portugueses gostam mais de clássicos, e os americanos, gostam mais de coisas arrojadas, mais moda. É diferente, e nós trabalhamos o website e redes sociais virados para essa perspetiva. Acima de tudo para o cliente se sinta que está a falar na língua dele, que o website está na moeda que ele costuma comprar, que as instruções estão feitas de propósito para ele, como que faz, por exemplo, nos Estados Unidos da América, como que deve proceder para uma devolução, tem taxas que nós oferecemos para os Estados Unidos, especificamente para não ter impedimento da compra, é tudo um perfil, cria-se tudo à volta do tipo de cliente e é assim como tem que ser.

22. Quando começaram as Josefinas, logo definiram a persona ou conseguiram os dados de outra forma?

Criamos desde início, e as personas têm vindo evoluir. À medida que estamos nos outros mercados também vai evoluindo. A nossa persona portuguesa compra 1 ou 2, mas é muito diferente da americana. São pessoas diferentes, levam coisas diferentes, vão a sítios diferentes, têm comportamentos diferentes.

23. Quem é o seu público-alvo nas redes sociais? (Se é o mesmo, ou diferente do globalmente considerado)

Trabalhamos só online, neste caso é o nosso público-alvo, teoricamente. Existem os perfis, com um tipo de estilo de vida, que gostam e que não gostam, que leem e que não leem, o que fazem na sua vida, isso é que é importante. Uma persona bem definida consegue

trabalhar o marketing. Pode ser uma, duas, três no máximo, não terá mais do que isso, e para cada persona tem que se dar um nome, dizer onde ela vive, o que ela faz, que come, o que se veste, o que gosta, quais são as revistas que compra, onde é que ela anda, o que ela gosta de fazer e que não gosta, tem se detalhar isto tudo, hoje em dia isso é verdadeira segmentação.

24. Existe um departamento ou grupo de pessoas de marketing online?

a. Se sim, quantas pessoas?

Sim, trinta. As Josefinas estão inseridas no Bloomidea. Bloomidea é uma empresa de marketing digital.

b. (Se sim) É suficiente? Porquê?

Neste momento, sim. Assim eles são trinta, mas na realidade se calhar vamos dizer que estão quatro ou cinco desses trinta, digo trinta, porque às vezes uma pessoa não pode, pode outra fazer coisas que a gente precisa, mas a estratégia é toda definida aqui, por nós, depois existe a execução, quer seja fazer um vídeo, quer seja fazer uma campanha de *adwords*, fazer uma campanha no Facebook, quer seja publicar coisas no Instagram, analisar o SEO do site, etc.

25. Acha que no futuro vai expandir a sua estratégia de marketing online?

a. Sim ou não, porquê?

Estamos sempre muito atentos, nós testamos primeiro aquilo que tem mais *feedback* connosco, e que mais se identifica connosco. Mas sim, estamos sempre. O marketing digital faz parte de uma estratégia global, que engloba RP digital, muitas viagens, muita estratégia. O produto tem que ser bom, tens de criar algo com significado para as pessoas, e depois tens que as procurar, onde elas estão, em quais redes sociais, tens sempre de ir atrás delas. Nós crescemos e expandimos para aquele sitio que que achamos que faz sentido.

26. Existe um orçamento específico para o marketing online?

Sim.

a. Se sim, qual é o orçamento anual de marketing online?

Nós temos um orçamento anual para marketing, que este ano aumentou imenso, porque tivemos investidores na empresa. Antes era o mínimo possível. Era fazer, era e ainda é a nossa filosofia, é fazer mais com menos, porque uma empresa para crescer e para crescer saudável tem que aprender a fazer mais com menos, porque as empresas que têm muito dinheiro muito de repente, fazem mais com muito, morrem na minha perspetiva. O orçamento não posso dizer.

27. Qual é a percentagem de faturação anual da marca das vendas online?

Do que nós esperamos este ano, seria cerca de 20%.

28. Vai assistir à feira mundial do calçado MICAM em Milão?

Não vamos. Nós não vamos às feiras, nem temos presença em feiras, fomos uma vez para perceber o que era. Nós trabalhamos de forma muito diferente, como somos nós a controlar todo o processo de todos os canais, não temos necessidade de fazer dois anos antes a coleção pré-coleção, para lançar nas feiras. Não temos essa necessidade. E acima de tudo trabalhamos com o nosso foco nos Estados Unidos, embora venham cá muitos *buyers*, nós chegamos aos *buyers* diretamente e por isso não precisamos de assistir à feira. Para mim as feiras estão um bocado a morrer.

Departamento ou pessoa que está responsável pela comunicação no website e redes sociais

1. Quando foi lançado o website?

2013.

2. Quanto tempo estão presentes nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram?

A partir de 2013.

3. Acha importante a informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais? Porquê?

Muito, acima de tudo, porque muitos dos nossos clientes são adquiridos através desses canais, e então eles dão o *feedback* que, ao mesmo tempo, é quase um apoio de cliente virtual. Aqueles que têm às vezes um problema, mais depressa vão ao Facebook ou Instagram dizer qualquer coisa, mesmo para fazer as recomendações, mesmo dizer se é bonito e o que não é, o que não gostou ou que é que seja, é muito importante. Até porque às vezes, é um bocado sem filtro, e ainda é melhor.

4. Existe algum *feedback* para os comentários dos consumidores/clientes?

Existe sempre, respondemos a tudo.

5. Tem algum acompanhamento analítico das redes sociais e website?

Google analytics, o Adwords não usamos porque ainda não somos uma marca tão grande que nos valha a pena em termos de investimento, já testamos, mas não é o melhor para nós.

6. Tem diferentes medições e acompanhamento para diferentes estratégias de redes sociais?

Sim, cada rede social tem os seus acompanhamentos analíticos.

7. Estão a acompanhar o desempenho nas plataformas digitais das marcas e produtos dos concorrentes?

Sim, sempre.

8. Quais são os vossos concorrentes?

Assim, não temos, eu vou explicar porquê, normalmente as marcas de luxo não têm concorrentes, embora seja um bocado amigo, mas é verdade, e que nós vemos as pessoas mais ou menos a fazer coisas, daquilo que nós achamos, que queremos também, mas não há ninguém exatamente igual a nós. Embora muitas das pessoas comparem com outras marcas. Não há assim nenhuma específica que a gente pode identificar, vimos muitas, e de todas estamos sempre a tirar o melhor, o que é que fazem ou que não fazem, e tentamos sempre, às vezes tentamos ir por outro caminho. O caminho que a gente acha que faz sentido para nós. Não é arrogância, mas nenhuma marca que a gente considera, não há nenhuma marca lado a lado de nós, nem somos especificamente moda, nem especificamente luxo, estamos aqui um bocado entre uma coisa e outra, e o *premium* e o luxo também. Somos muito pequenos, então ainda não há nada assim que possa comparar verdadeiramente.

9. Você falou que as pessoas mais ou menos comparam as Josefinas com outras marcas, com que marcas eles comparam?

Os portugueses acham, já nos consideram e revistas também dizem, e internacionalmente tratam como uma marca de luxo. Agora, nós somos, se formos a ver e analisar o que é verdadeiramente uma marca de luxo, se calhar temos as sabrinas que especificamente são do luxo, mas por exemplo há muitas pessoas que nos comparam com a Fendi, outras com a Repetto, outros comparam com a Chanel, que eu acho, quem me dera e que não acho que é justo, mas pronto, porque não um dia. É assim, embora existe de certa forma um posicionamento, mas se tu lês marketing de luxo, e perceberes no marketing de luxo não há propriamente nenhum posicionamento. O posicionamento a ser de luxo, mas depois em termos de concorrência não existe, porque no luxo não há concorrência, porque lógico, no luxo tu crias coisas tão únicas que não há nada com que tu comparas. Esta é a teoria, mas depois na prática não é bem assim, mas a teoria é esta.

10. A informação recolhida através de acompanhamento analítico está a ser convertida em dados eficientes?

Nós vemos, percebemos, por exemplo que aquela imagem esta correr muito bem, então trabalhamos mais aquela imagem, fazemos os testes com várias imagens, com várias cópias, várias coisas e vemos o que é que funciona melhor. Depois, promove-se este tipo de conteúdo que está teoricamente bem encaminhado, outra vez e trabalhamos muito isso, claro que sim. Agora por exemplo em termos de, se fazemos, se lançamos coleções com bases nisso – não, as coleções, e isso tudo é com base da nossa cabeça. Tipo fazer *retargeting* e essas coisas isso sim, fazemos tudo.

11. Os conteúdos colocados são ajustados ao posicionamento da marca? Quem decide sobre a forma e os conteúdos/informação/mensagem?

Nós sempre trabalhamos com conteúdo cópia, imagem, vídeo, tudo que é media trabalhamos, tudo de acordo que achamos que é o tal posicionamento, que nós vamos sempre para o luxo e quem decide somos nós cá, porque nós temos a nossa estratégia, e nós fazemos o planeamento do mesmo, e nós é que decidimos.

12. Que tipo de conteúdo é colocado nas plataformas digitais? (texto, imagem, vídeo, gif)

Texto, imagem, vídeo, *gif*, *copy*.

13. Está a integrar o conteúdo/informação sugeridos (publicados) pelo cliente ou utilizador nas redes sociais?

Sim. Principalmente no Instagram, nós fazemos muito *repost* de clientes que põem a nós, postamos também comentários que as pessoas fazem. As pessoas no Facebook, não esperam tanto, isso também tem a ver com o comportamento das pessoas nas redes sociais. No Facebook as pessoas não estão muito à espera que a gente faça *repost* das coisas delas, no Instagram estão, e é uma coisa que é muito positiva, e que a nossa "*master*" fala, o *support* de Instagram. eles sugerem para nós pormos as nossas coisas dos clientes.

14. O seu conteúdo publicado nas redes sociais incorpora as palavras-chave de busca de otimização?

Nas redes sociais, sim. As *Hashtags* (#).

15. Existe alguma relação planeada e organizada com os *bloggers* e *opinion makers*? Ou os *bloggers* e *opinion makers* compram por si próprio e utiliza?

Há quem compra e utiliza, e há alguns que nós oferecemos, mas só para teres ideia, podes andar até dois anos até conseguir isso. Demora muito tempo. Organizada não é, nem muito planeada e quando acontece nós aproveitamos ao máximo que é diferente.

16. Sendo assim, não está fácil trabalhar com os *bloggers* e *opinion makers*?

Se não é fácil, depende dos *bloggers*, quando estamos a falar de grandes *trendsettlers*, grandes *bloggers,* para chegar lá é muito difícil. Tens que ter algo que faça somar alguma coisa, faça diferença para eles, que eles gostam, se não nunca lá chegas.

17. Quando há exposição do produto com o blogger há alguma diferença nas vendas daquele produto?

Sim, nota-se. Somos muito seletas nos *bloggers*, não mandamos para toda a gente, e é raro oferecer um produto, mas quando à, é muito *target* é aquela pessoa que nós andamos ali atrás até conseguimos, demora imenso tempo mas compensa. Isso é uma boa estratégia para nós.

ANEXO 4 – ENTREVISTA COM A MARCA FLY LONDON

Nome da marca: **Fly London (Kyaia)**

Data: **20/04/2016**

1. Quando foi fundada a empresa?

1984. Maio de 1984.

2. Qual o número de funcionários (colaboradores) da empresa?

O grupo neste momento emprega cerca de 610-620 pessoas.

3. Qual o volume de negócios em 2015? Volume de exportação?

Cerca de 65 milhões, 97-98% volume de negócios e 35 milhões em exportação.

4. Qual o seu modelo de negócio?

É produção própria, subcontratado. Venda ao público, redes das lojas e produção de componentes para o seu abastecimento.

5. Qual é o posicionamento no mercado? Qual o valor médio do seu artigo em loja (ou gama de valores)?

Média, média-alta. Marcas média-altas, vendas internas de rede lojas média-média. Começa nos 100 euros e acaba nos 250 euros.

6. Em que se diferencia dos concorrentes presentes no mercado onde atua?

Pelo gosto que povo tem pela nossa marca.

7. Qual é o seu mercado-alvo?

Classe média.

8. Em que mercados estão presentes? Quais são os 3 principais? Quanto representam do total exportado?

Estamos presentes em 53 mercados. Reino Unido, América do Norte, Canada e Europa Central. Varia muito, é mais ou menos uniforme.

9. Há estudos dos perfis dos mercados em que está presente?
    a. Se sim, através de que ferramentas?
    b. Se não, como conhecem o mercado? Compram estudos?

Não, os mercados é que nos estudam a nós, o produto é bom, compram ou não compram, a aproximação (da análise) que nós fazemos é feita pela potência do mercado.

10. A empresa utiliza redes sociais e plataformas digitais para comunicação? Se sim, quais os meios de comunicação digital que a empresa utiliza?

Internet. Nós temos os normais que existem no mercado, vai a procura deles todos.

11. Quais são as plataformas de comunicação que utilizam além das plataformas digitais? (publicidade, *showrooms*, desfiles, etc.)

Utilizamos tudo o que há. Publicidade normal, não temos nada de especial. Trocamos a publicidade através de revistas de especialidade da moda é onde gente investe, não fazemos publicidade na televisão.

12. Quais são as razões pela utilização das redes sociais?

Primeira é porque está na moda e quem não está na moda fica de fora. Depois há alguns aspetos interessantes como a interligação entre as pessoas (05:37), entre os clubes, grupos e tal, portanto digamos que faz parte da publicidade em recorrer a todos os meios de publicidade, desde que não seja muito caro e tenham alguma influência. Agora as revistas de especialidade mesmo sendo caras, mas são publicidades que a gente tira vantagens dessa publicidade, mesmo sendo cara mas a gente tira vantagens da publicidade.

13. Acha que é importante a empresa ter uma presença online da marca (website)?
    a. Porquê?

Uma forma de dar a conhecer ao mundo a marca.

    b. Como avalia a importância da presença online da marca? (Se possível uma escala de Likert, de 1 até 7): 1 – Nada importante; 4 – Importante; 7 – Muito importante (importância máxima).

1	2	3	4	5	6	7
Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Mais importante	Muito importante	Totalmente importante

14. Acha que é importante a participação da marca nas redes sociais (Facebook, Instagram)?
    a. Porquê?

É como eu disse é uma forma de chegar às camadas sociais que existem nestes meios, há uma camada social que vive muito esse ambiente e portanto uma das formas de chegar é utilizando estes meios, se não passaríamos ao lado dessa. Aí temos a certeza que esta gente utiliza e vê, e portanto é uma forma de chegar a esses grupos que por exemplo por jornais não

chegaríamos lá, ou por feiras não chegaríamos lá, são pessoas que vivem muito agarradas a este instrumento.

15. Quais são os objetivos de utilização dos meios de comunicação online?

Exatamente, chegar aos públicos, que estão divididos, uns no futebol, outros cinema, outros vão a rugby, e portanto é uma força de expressão, portanto quando nós consideramos que há um número de pessoas interessantes naquela rede que pode representar alguma coisa para nós, nós procuramos estar presentes.

16. Os seus objetivos de marketing de redes sociais são integrados com os seus objetivos gerais de negócio?

Exatamente.

17. Tem desenvolvimento de uma estratégia de marketing para as redes sociais?

(O que pretende alcançar com o auxílio das redes sociais?)

Não, não chegamos a esta especialidade, mas procuramos acompanhar o que existe. Temos pessoas que vivem um bocado deste mundo e portanto digamos que o conhecimento que temos é do conhecimento destas pessoas que fazem parte de nosso e que por exemplo sou um utilizador do Facebook para publicitar tudo que é representação da APICCAPS, como sou o presidente da APICCAPS, eu tento ir ao Facebook para fazer publicidade do meu sapato, como também o sapato do meu concorrente, que eu acho que é bonito e tal, mas isso eu como presidente de APICCAPS preocupo-me, procuro dar conhecimento da atividade da indústria do que propriamente a minha empresa, mas tudo que é da minha empresa ou de outra empresa, que eu acho piada, partilho. Há outras pessoas que não, que vivem o Fly, outros que vivem a Foreva, portanto é esta gente que utiliza e que tem conhecimento disso e que eu procuro ali chegar para fazer parte dessa publicidade.

18. As estratégias de marketing de redes sociais são incorporadas com os planos de marketing?

–

19. Existe alguma estratégia/abordagem específica na empresa, no website e nas redes sociais?
    a. Em caso afirmativo, existe algum conjunto de instruções, regras ou cuidados a ter?

Não, não temos projeto, digamos mais um projeto de intuição do acompanhamento. Há aqui um estudo? – Não.

20. Quem é o seu público-alvo nas redes sociais? (Se é o mesmo, ou diferente do globalmente considerado)

Classe média. A classe que utiliza as redes sociais para tomar conhecimento destas coisas, da moda, dos sapatos, há gente que utiliza as redes sociais só para saber o que se faz. Digamos, eu não faço publicidade ou uma coisa qualquer que não tenha, não produza, mas sei que há pessoas que também estão interessadas em ver roupa de mulher, outros estão interessados em sapatos de mulher, outros estão interessados em sapatos de homem e portanto que recorrem a esses meios que nós procuramos para atingir.

21. Existe um departamento ou grupo de pessoas de marketing online?

Um grupo não tem, não vamos a esse perfecionismo. Estamos na onda, como dizia o nosso Herman José "vai tudo à molhada".

a. Mas quem trata das redes sociais são as pessoas de marketing? (11:02)

São pessoas de marketing, temos um departamento marketing que aciona essas redes sociais.

b. Não tem ninguém com especialização em marketing digital?

Não, não temos. Podemos vir a ter, mas ainda não achamos essa componente necessária.

22. Acha que no futuro vai expandir a sua estratégia de marketing online?

a. Sim ou não, porquê?

Sim, acompanharemos a evolução das tecnologias nessa área.

23. Existe um orçamento específico para o marketing online?

Só existe orçamentos quando as quantias são demasiadas, quando são pequenas coisas, não temos este perfecionismo. Vai-se gastando, "já estamos a gastar demasiado, para aí!", mas não há um orçamento elaborado para estas coisas, não é.

24. Se sim, qual é o orçamento anual de marketing online?

–

25. Qual é a percentagem de faturação anual da marca das vendas online?

Neste momento em termos da marca Fly London é capaz de enfrentar entre 20 a 25%.

26. Vai assistir à feira mundial do calçado MICAM em Milão?

Fomos. Nós onde gastamos muito dinheiro é nas feiras. Digamos que é o berro mais forte de nós gastarmos nesta empresa e com a consistência não em obras, nem equipamentos, mas em feiras e feiras.

a. Quais outras feiras além de MICAM que costuma assistir?

Nos Estudos Unidos costumamos fazer 10 feiras por ano, só nos Estados Unidos. Nós estamos representados nos 50 estados unidos, vendemos para 50 estados dos Estados Unidos, portanto fazemos 10 feiras no mínimo por ano nos Estados Unidos.

Departamento ou pessoa que está responsável pela comunicação no website e redes sociais

1. Quando foi lançado o website?

Sr. Fortunado: Eu quero-lhe dizer que há mais de 20 anos, penso eu, que fizemos a primeira experiência com internet. Era uma tentativa de criar uma loja online, chegamos a ensaiar modelos que quem vendesse um par via internet a outra pessoa tinha uma espécie de um desconto.

Sr. Amadeu Mendes: Foi mais ou menos 2-3 anos, ou seja estamos em 2016, foi mais ou menos em 2012-2013, foram lançados dois websites Fly London e Foreva. Lá está, estou falar da nossa loja, que o nosso site, nossa loja online é composta, no início aquilo é website, não é uma loja online, ou seja uma loja institucional, já criada há muito tempo. A nossa loja foi criada a partir de 2012, a nossa, porque isso está composto, se chegar ao www.flylondon.com é direcionado para 3 lojas e que daqui a um mês já vão ser 4 lojas online. Ou seja, nós temos a UK que é de Inglaterra, e temos de DE que é da Alemanha, e vai existir agora uma nova que é US, que é dos Estados Unidos, por isso a nossa é .com e essa é de 2012-2013.

2. Há quanto tempo estão presentes nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram?

Sr. Fortunado: 2 anos.

3. Acha importante a informação fornecida pelos clientes através das plataformas digitais? Porquê?

Sr. Fortunado: Qualquer informação ao cliente seja por escrito, seja por telex, seja por email, seja por onde, é importante.

Sr. Amadeu Mendes: Sim, a informação é importante e o *feedback* dos clientes online, hoje em dia, é muito importante para nós, porque é uma forma prática de perceber o que o nosso cliente quer, qual é que o tipo de resultado com o produto. Quando os clientes vão online, eles criticam muito, tanto para o bem como para o mal. Nós temos também o chat, existe uma parte onde eles muitas vezes questionam. Ainda ontem havia uma pergunta quando me ligaram, a questionar se o nosso sapato vinha cromado, e eu não tinha a mínima ideia, esse

tipo de questões que fazem, fazem todo tipo de questões (02:31). É por isso que temos o *chat,* é para qualquer dúvida, o Facebook também é importante e ajuda neste aspeto.

a. Vocês tem email marketing?

Sr. Fortunado: Temos. Temos o online e depois temos uma linha dedicada às reclamações, as sugestões e essas coisas todas.

4. Existe algum *feedback* para os comentários dos consumidores/clientes?

Sr. Fortunado: Há pessoas que respondem, qualquer pessoa que digo qualquer coisa, há uma pessoa que responda e é coisa de marketing.

Sr. Amadeu Mendes: Sim, existe. Eu penso que no Facebook não, só por mensagem privada, porque acho que por questões, havia pessoal a escrever, e só por mensagem privada é que consegue colocar, mas é respondido. Eu sei que há pessoa responsável de marketing que responda a esse tipo de questões todas.

5. Tem algum acompanhamento analítico das redes sociais e website?

   (ex. Google *Analytics*)

Sr. Fortunado: Não temos.

Sr. Amadeu Mendes: Sim, temos Google *Analytics*, também sabemos as vendas, o próprio site, a loja online tem um *back office* que diz-nos quais os produtos são mais vendidos, quais são os clientes, que mais compram, qual o país que mais compra. Nós também temos a nossa parte de *Business Intelligence*, temos um bocadinho dessa parte, uma das partes que temos também é o Google *Analytics* para perceber quem é que nós visitam, e por aí fora.

a. Portanto não estão a acompanhar as redes sociais?

Sr. Amadeu Mendes: Não, tudo que está, tudo é gratuito e alguma informação foi contribuída por nós, uns relatórios que o Sr. Fortunato falou são feitos por nós. Google *Analytics* é por aventura e pode chegar a nós ou não, mas depois temos os dados das compras, de ondem eles vêm, o que eles compram, se é um cliente repetente, tudo isso.

b. Pode-me dizer que tipo de clientes que vêm, de que países, ou zonas que vende mais online?

Sr. Amadeu Mendes: Somos bons em Portugal, depois também temos o mercado inglês, esses são os principais. Portugal está em primeiro.

c. E idade dos clientes?

Sr. Amadeu Mendes: Posso tentar perceber qual é que é, mas depois posso enviar por email por exemplo.

6. Tem diferentes medições e acompanhamento para diferentes estratégias de redes sociais?

Sr. Fortunado: Não temos.

Sr. Amadeu Mendes: Não, não existe, porque a nossa rede social Facebook é partilhado também entre a Inglaterra e aquelas 3 lojas online, então tem que ter a mesma sensibilidade em termos do que que a gente vai colocar no Facebook, sei que existe uma preocupação de marketing, ou seja "ok, vamos fazer a publicidade à nossa loja online", e não podemos porque a Inglaterra também tem a loja online, ou seja só são colocadas algumas imagens de artigos, mas sempre com a concordância ente o agente de Inglaterra e o agente de Portugal, existe sempre aquela barreira, nós nunca conseguimos colocar os nossos artigos. Se vai ao Facebook deve perceber.

a. Mesmo com pouco conteúdo acho que tem *feedback* bastante positivo.

Quando arrancamos com a loja online, quando entrei, mais ou menos, passado meio ano arrancamos com a loja online e não houve publicidade nenhuma e a loja começou logo a vender 3-4 pares por dia, e sem publicidade nenhuma, depois colocamos lá mais uma loja e começou logo a vender sem publicidade nenhuma. Lá está, nós não podemos colocar publicidade, o marketing diz sempre "Nós não podemos fazer isso porque existe um problema da Inglaterra." e a loja começou logo a vender, e eu próprio fiquei espantado como se vende sem publicidade nenhuma, a marca tem esse poder.

7. Estão a acompanhar o desempenho nas plataformas digitais das marcas e produtos dos concorrentes?

Sr. Fortunado: De vez em quando temos curiosidade, mas não temos um estudo sistemático. E curiosidade por exemplo ver e tal, cheirar digamos, a gente cheira mas não come a comida.

8. A informação recolhida através de acompanhamento analítico está a ser convertida em dados eficientes?

Sr. Fortunado: Nós na Foreva temos, analisamos via gráfico, digamos, as consultas se são nacionais, se internacionais, mas isso é na rede lojas Foreva, A rede loja Foreva, como vendemos para o mercado interno e temos as vendas online, portanto aí temos mensalmente uma análise do movimento.

Sr. Amadeu Mendes: Não, eles olham o diário por mês mais ou menos do Google *Analytics* e enviam relatório para eles mais simples, mais ou menos mês a mês, mês e meio. Quando tenho algum tempo faço um relatório, vejo quais as pessoas que mais visitam, de onde elas

vêm, quais são os sistemas operativas que usam, faço assim um apanhado e envio-lhes a informação, mas creio que não fazem qualquer tipo de ação. Não existe para já esta preocupação.

a. Vocês não trabalham com nenhuma empresa outsourcing que trata das redes sociais?

Sr. Fortunado: Não.

b. E o website foi construído aqui na empresa? Esse vídeo que me mostrou foi criado por uma marca outsourcing?

Sr. Fortunado: Nós temos uma espécie de consultor para a marca Softinos e ele é que responsável, é um freelancer, mas que é consultor para a marca Softinos, ele é que determina imagem, apresentação nas feiras internacionais, todo este é trabalho dele. E este é último trabalho que ele preparou para o Softinos. Temos outro consultor que não é mesma coisa, para a marca Fly London que também faz os seus estilos, as suas imagens, todas aquelas imagens que aparecem no meio de comunicação social é ele que as trabalha, como também temos um consultor para a Foreva, também a nossa rede de lojas de mercado interno.

9. Os conteúdos colocados são ajustados ao posicionamento da marca? Quem decide sobre a forma e os conteúdos/informação/mensagem?

Sr. Amadeu Mendes: É o marketing, e marketing é que decide isso tudo, quais são os conteúdos, informação, quais são os artigos que entram na promoção, quando é que existe o *Black Friday*, esse tipo de campanhas é tudo de marketing.

10. Que tipo de conteúdo é colocado nas plataformas digitais? (texto, imagem, vídeo, gif)

Sr. Amadeu Mendes: Mais texto e imagem, vídeos tem poucos. Os vídeos são mais para o website institucional, em termos de plataformas digitais – não. A loja online não tem, o Facebook também não.

11. Está a integrar o conteúdo/informação sugeridos (publicados) pelo cliente ou utilizador nas redes sociais?

Sr. Amadeu Mendes: Não, mais por causa de termos a parceria com o agente de Inglaterra e isso exige sensibilidade no que a gente coloca no Facebook, sei que existem regras, ou seja eu vou colocar uma fotografia, eu envio para Inglaterra, e eles aprovam e nós colocamos e eles iguais, querem colocar alguma coisa, enviam primeiro para marketing, o marketing aprova, e depois colocam. Ou seja existe sempre em sintonia.

12. O seu conteúdo publicado nas redes sociais incorpora as palavras-chave de busca de otimização?

Sr. Amadeu Mendes: Não, acho que não, tudo feito num texto, para já não se preocupam muito. Deviam-se preocupar – sim, o agente também avisa disso, mas para já não é feito isso, ou qualquer tipo de pensar nos *keywords*, não.

13. Existe alguma relação planeada e organizada com os *bloggers* e *opinion makers*?

Sr. Amadeu Mendes: Não, não existe nada. Celebridades isso existe, tivemos a particionar o Pedro Abrunhosa. Ele usa sapatos de Fly London. Agora não sei se ainda existe uma parceria com ele, mas sei que ele pelo menos vestia calçado por nós.

a. Vocês lançam a coleção toda no início ou aos poucos? Isto porque na loja online parece que é colocado aos poucos durante a estação. É uma estratégia de marketing?

Sr. Amadeu Mendes: O produto é lançado na coleção, e depois nunca mais mexe muito, ou seja não existe entradas de novos produtos, eles estão mas é sempre a saltar, deve ser isso que reparou no site, eles não estão estáticos, mas depois da coleção entrar eles não estão mexidos.

b. Mas não há reposições, porque pelo estudo através de nomes dos produtos, há entradas de novos produtos ou reposições entre as semanas?

Sr. Amadeu Mendes: A nossa loja online está partilhada com 2 lojas, ou seja loja de Lisboa e do Porto, o stock que existe nas lojas, ou seja, as duas lojas, todo o conteúdo que existe também está na loja online, poderá entrar o produto novo para a loja, ou algum produto de reposição, mas o produto em si é por estação, não existem entradas todas as semanas, pode coincidir, mas por norma não. O produto pode esgotar e a loja repõe, pode por isso, porque o stock lá está como eu disse é partilhado entre as 2 lojas, não existe mesmo armazém, o que existem naquelas 2 lojas e o que existe online, pode haver reposição, mas não existe destaques de entrada.

ANEXO 5 – EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DE UMA DAS MARCAS EM INVESTIGAÇÃO NO *FOCUS GROUP*

Exemplo de avaliação de uma das marcas em investigação no *focus group*, utilizando escala de Linkert.

Marca: **Lemon Jelly** Website: **www.lemonjellyshoes.com**

Usabilidade

Facilidade de uso (O *utilizador deveria atingir os seus objetivos num curto espaço de tempo enquanto estiver a utilizar o website.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Facilidade de aprender (O *utilizador deveria adaptar-se ao website num curto espaço de tempo.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Memorização (O *utilizador deveria lembrar-se das funções representadas pelo site.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Aspetos visuais

Layout (O website deve apresentar boa organização visual.)

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Gráficos (O *website deve apresentar boa tonalidade.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Texto (O *website deve apresentar fonte legível.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Adequação técnica

Velocidade (O *website deve fornecer o carregamento da página, o acesso e a utilização de uma forma rápida.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Acessibilidade (O *website deve fornecer o acesso fácil ao material.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Navegação (O *website deve fornecer navegações fáceis para alcançar os serviços.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Conteúdo (O *website deve satisfazer as expectativas do utilizador.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Segurança

Precisão (O *website fornece as informações corretas.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Privacidade (O *website protege os dados do utilizador.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Comunicação

Contacto (O *website deve disponibilizar os endereços de contacto e números de telefone.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Ajuda online (O *website deve fornecer um serviço de assistência através de telefone ou internet.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

Prestígio

Reputação (O *website deve ser bem conhecido.)*

1	2	3	4	5	6	7
Muito fraco	Fraco	Insuficiente	Neutro/Normal	Suficiente	Bom	Muito Bom

ANEXO 6 – O WEBSITE DA MARCA FLY LONDON NO DIA DA OCORRÊNCIA DE *FOCUS GROUP*

O estado de website da marca Fly London no dia da ocorrência de *focus group*.



Figura A 1: O estado do website de Fly London Fonte: www.flylondon.com, acedido a 22 de Abril de 2016

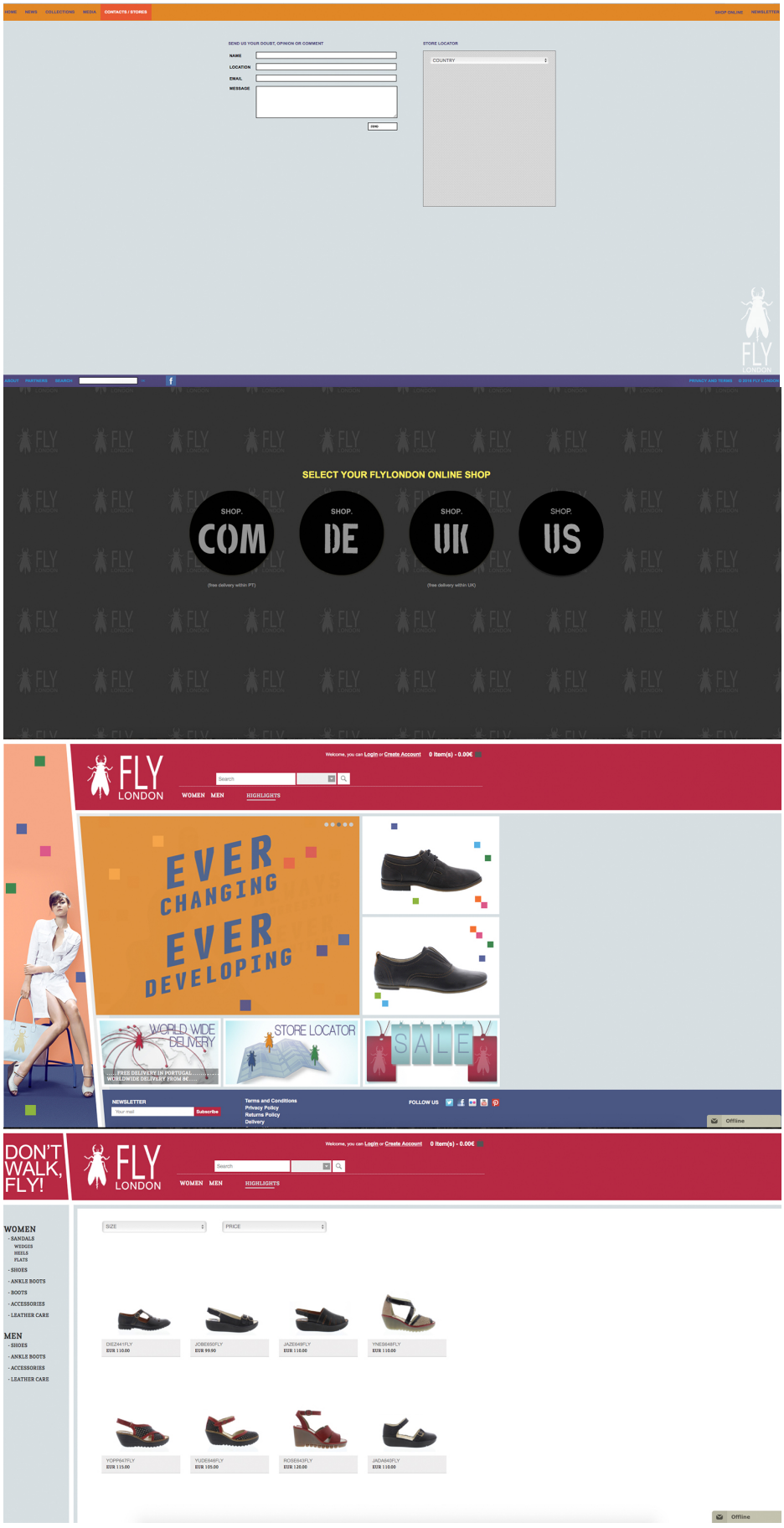


Figura A 2: Estado do website de Fly London Fonte: www.flylondon.com, acedido a 22 de abril de 2016

ANEXO 7 – O WEBSITE DA MARCA JOSEFINAS NO DIA DA OCORRÊNCIA DE *FOCUS GROUP*

O estado de website da marca Josefinas no dia da ocorrência de *focus group*.



Figura A 3 Estado do website de Josefinas Fonte: www.josefinas.com, acedido a 22 de abril de 2016

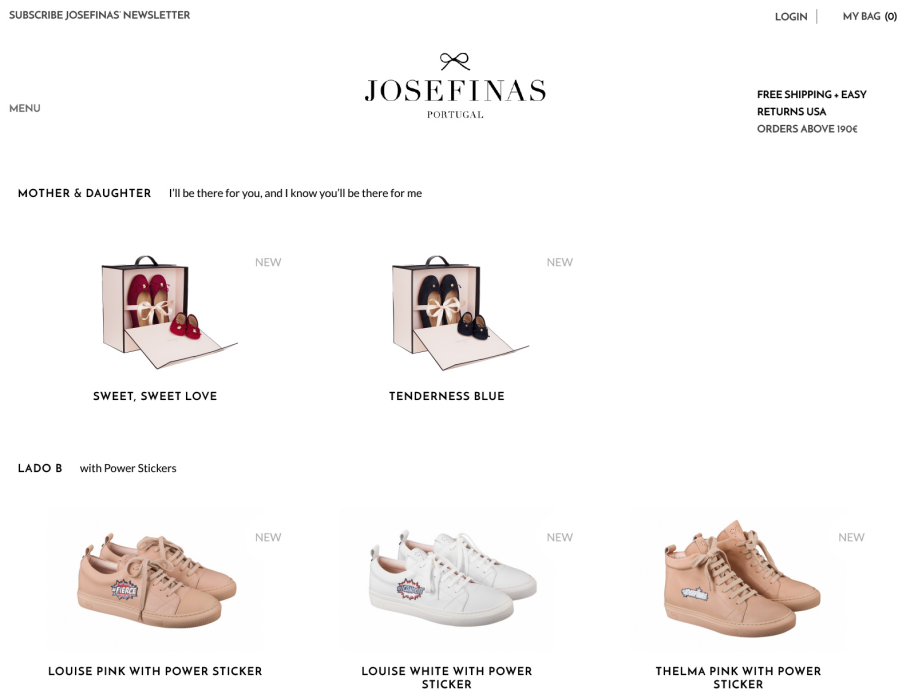


Figura A 4: Estado do website de Josefinas Fonte: www.josefinas.com, acedido a 22 de abril de 2016

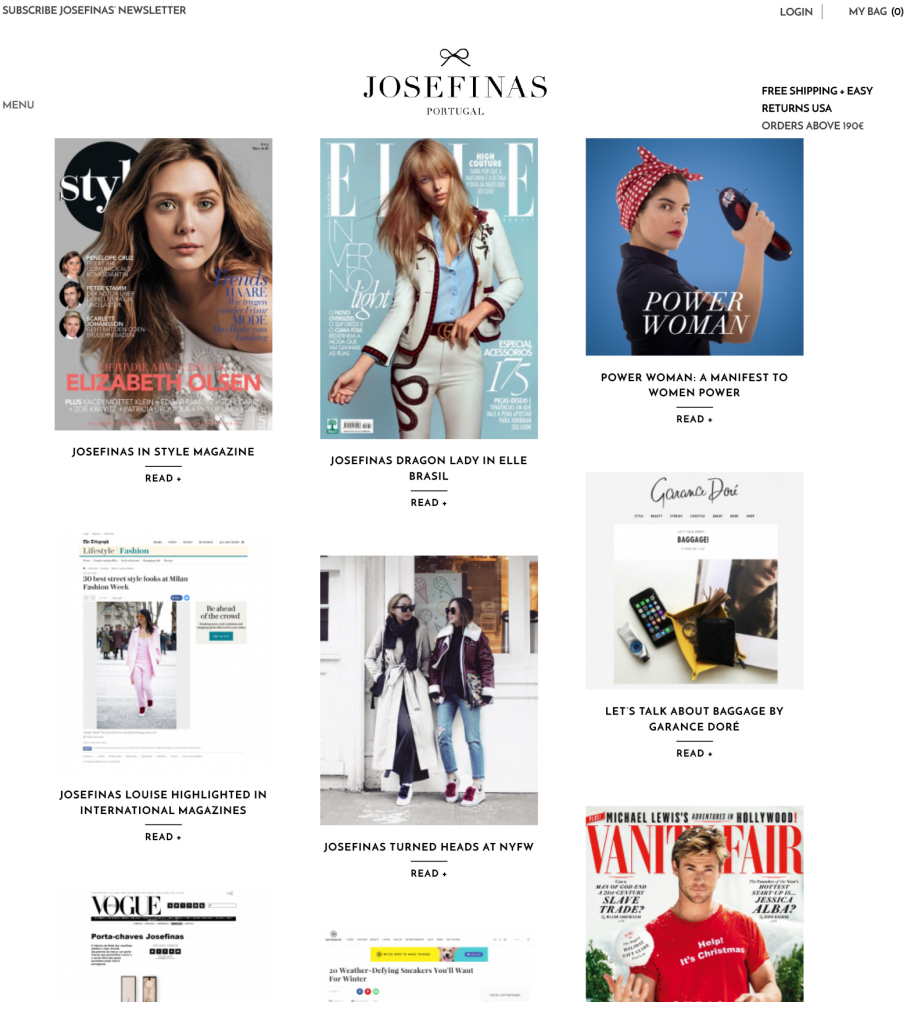


Figura A 5: Estado do website da marca Josefinas Fonte: www.josefinas.com, acedido a 22 de abril de 2016

Anexo 8 – WEBSITE DA MARCA LEMON JELLY NO DIA DA OCORRÊNCIA DE *FOCUS GROUP*

O estado de website da marca Lemon Jelly no dia da ocorrência de *focus group*.

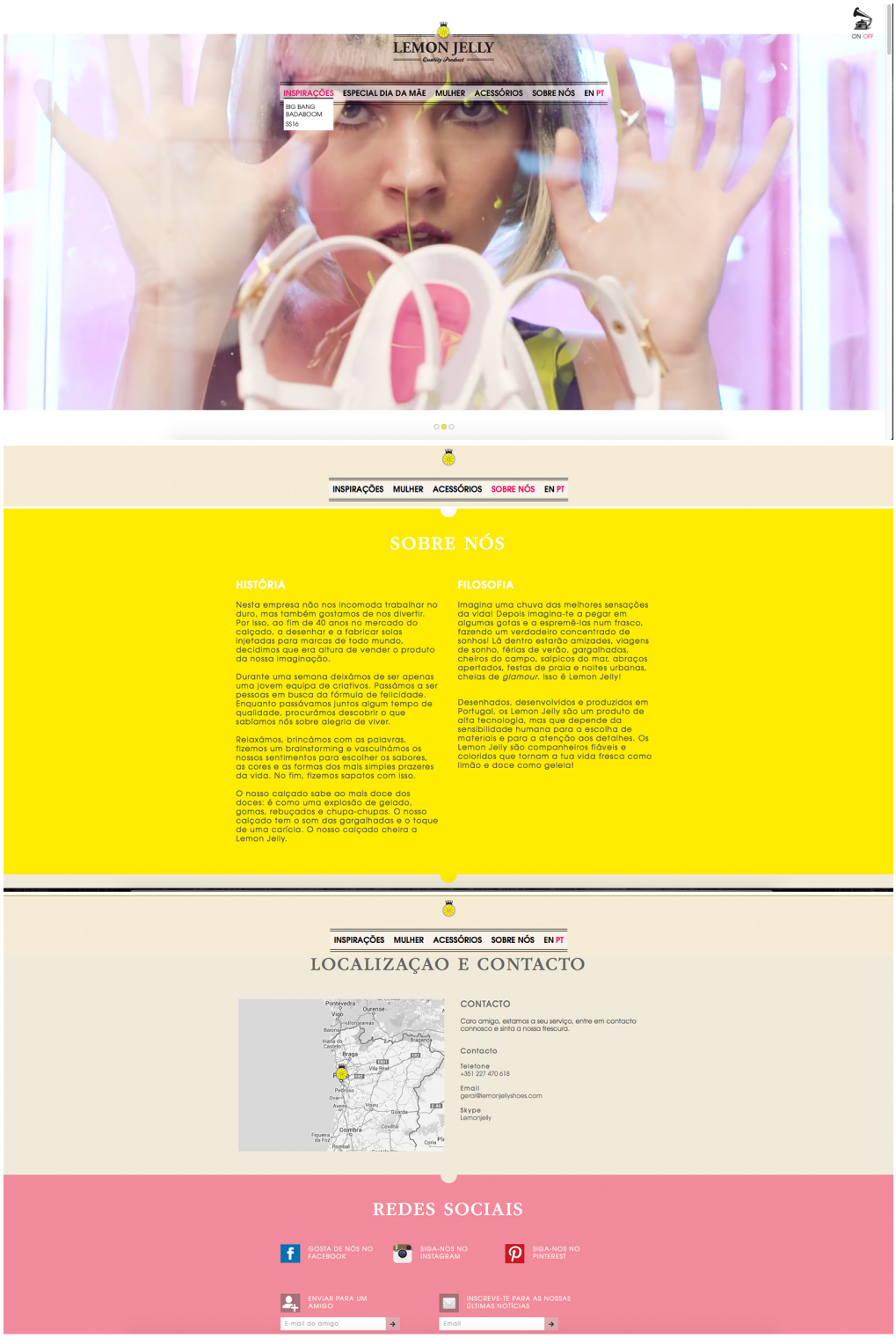


Figura A 6: Estado do website de Lemon Jelly Fonte: www.lemonjellyshoes.com, acedido a 22 de abril de 2016

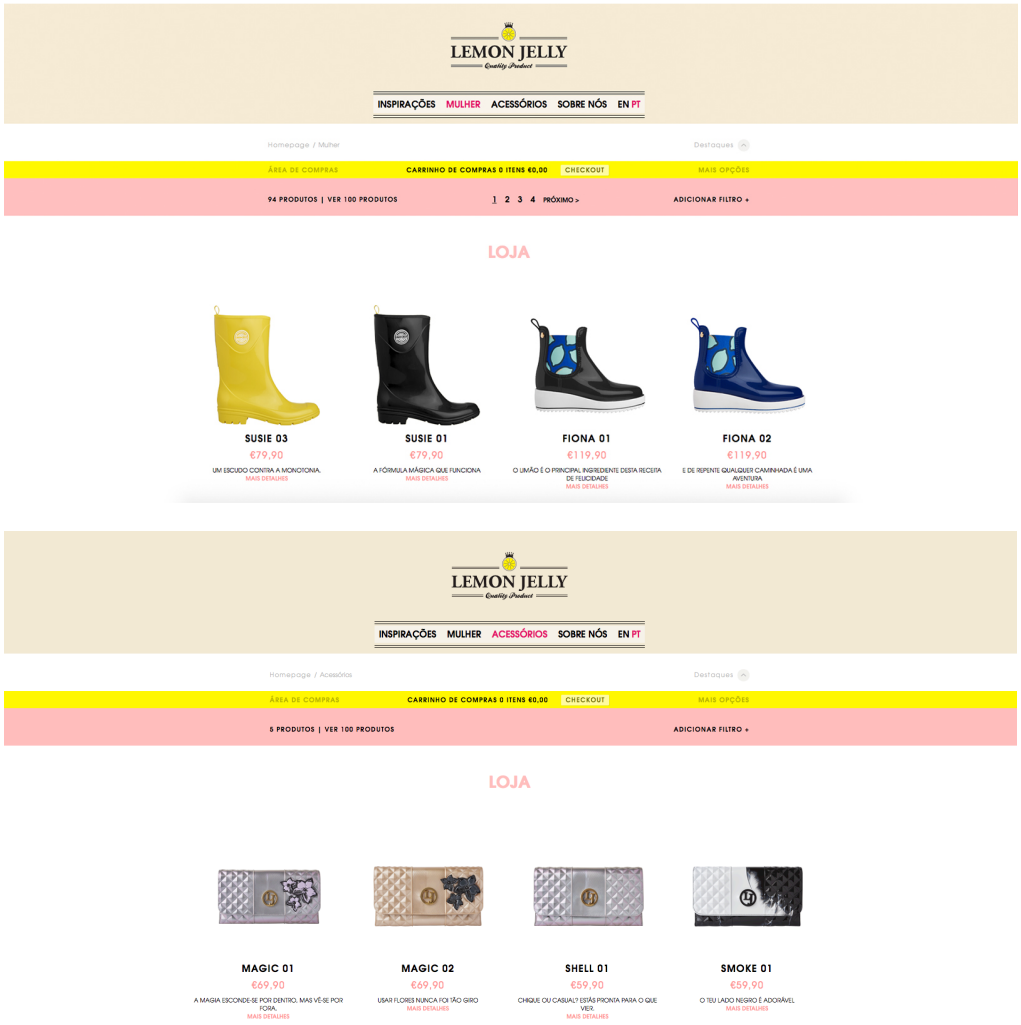


Figura A 7: Estado do website de Lemon Jelly Fonte: www.lemonjellyshoes.com, acedido a 22 de abril de 2016

ANEXO 9 – DISCUSSÃO DE *FOCUS GROUP*

Discussão de *Focus group*

Data: **22/04/2016**

1. Com que frequência que costuma ir às lojas online de moda?

Participante A: Todos os dias.

Participante B: Depende das lojas, mas não muito.

Participante C: Eu costumo ir algumas vezes por semana, mas não só às marcas de moda, costumo ir comprar noutros sites que têm mais coisas do que só a moda.

Participante D: Também costumo fazer compras online, mas não no setor da moda, neste setor só costumo visitar os websites.

2. Acha que é importante que as marcas tenham o website e participem nas redes sociais?

Maioria dos participantes: Sim.

3. Vocês seguem muitas marcas online?

Maioria dos participantes: Sim.

4. Participam ou seguem as marcas de moda, nomeadamente calçado nas redes sociais?

Participante A: Sim.

Participante B: Sim.

Participante C: Muitas das vezes assim que se encontram algumas coisas que queríamos e assim. Porque às vezes nem nos dá na cabeça de ir ver os websites, é mais pelas redes sociais.

5. Que tipo de conteúdo é que gostam mais quando vão às redes sociais das marcas?

Maioria dos participantes: Imagens.

Participante A: Vídeos.

Participante B: Vídeos de campanhas e vídeo por exemplo como de Josefinas de como eles produzem o sapato.

Variáveis

Usabilidade

1. Facilidade de uso. Quais as marcas que acharam que é mais fácil de utilizar e quais as menos?

Maioria de participantes: A Lemon Jelly era mais fácil de uso, e o Fly London era a mais difícil.

Participante A: Fly London era muito confuso e tinha que se clicar em muita coisa para chegar ao destino pretendido.

Participante B: A Lemon Jelly era mais rápida e mais fácil.

Participante C: Design da Fly London não era nada apelativo.

Participante D: Design de Fly London era muito básico, a Lemon Jelly era muito mais interativo.

Participante E: No da Fly London tínhamos que ir à procura.

Participante F: Eu gostei de Josefinas.

Participante G: Eu gostei de Josefinas, mas acho que em termos de apresentar os produtos a Lemon Jelly era melhor, porque as Josefinas só apresentavam aqueles dois sapatos de campanha das mães e depois tinha que se andar à procura de conseguir ver outros produtos.

2. Facilidade de aprender. Qual a marca que achou que foi mais fácil de adaptar-se?

Maioria dos participantes: A Fly London é que não foi fácil.

3. Memorização.

Maioria dos participantes: Sim.

Houve alguma que foi mais difícil de memorizar?

Participante A: A Fly London foi muito confusa.

4. Aspetos visuais. Quais *layouts* que acharam mais apelativos?

Maioria de participantes: A Lemon Jelly foi mais apelativo e Josefinas.

Participante A: Eu gostei mais da marca Josefinas. Era mais organizado, mais limpo e não havia tanta confusão de cor, e então era mais fácil de perceber o que estava lá escrito.

Participante B: Mas nas Josefinas quando estavam lá os textos por cima das imagens, acho que fica assim um bocado, apesar de ficar giro, fica um bocado não legível.

Participante C: Acho que Dkode também tinha uma organização interessante porque é diferente das marcas, aquela marca não está tão colorida, nem tão apelativa e estava adequada à linguagem da marca, por exemplo a Fly London podia entrar por aí e ter um fundo mais branco, mais *clean* e conseguir chegar tanto quanto chega a Dkode.

Participante D: Nas imagens de Dkode não se percebe se o calçado é de homem ou de mulher.

Participante E: A Dkode, aquele aspeto arrojado é um bocado esquisito.

5. Gráficos. Acha que tem tonalidade boa?

Participante A: A Fly London não.

A maioria das participantes concordou com a observação da participante A.

Participante B: Acho que a de Dkode também estava um bocado, os gráficos e imagens eram um bocado pequenos.

Acha que é importante que imagem do produto seja grande, em alta qualidade?

Maioria das participantes: Sim.

Participante A: Sim, para se ver os materiais.

Participante B: Por exemplo a Lemon Jelly para além de ver a imagem grande tem aquela opção de Zoom In, para perceber se aquela parte é elástico, e qual é este material.

Participante C: A Fly London era as cores, se fosse preto e branco, basicamente só se via o preto.

Participante D: No website de Fly London alguns produtos conseguiam-se aproximar outros já não se conseguia, é uma confusão.

Participante E: No Fly London o sistema de ver as imagens, tinhas que andar aí com setinha, e também não gostei da parte de ter a loja num site completamente à parte do site institucional.

Participante F: Eu não encontrei no website de Fly London um link para a loja online. Acho que isso é pior coisa que pode ser.

Participante G: Tinha o link num cantinho, nem se notava muito.

6. Texto. A fonte foi legível?

Participante A: Acho que foi só no Dkode, que as letras estavam muito inclinadas.

Participante B: Na Fly London era muito confuso.

Participante C: No Fly London as letras estavam muito pequenas.

7. Velocidade. Em relação a velocidade dos websites?

Participante A: Para mim mais rápido foi de Lemon Jelly.

A maioria concordou com a opinião de Participante A.

Participante B: A Dkode e Lemon Jelly é que demoraram no início.

Participante C: A Dkode que demorou mais.

8. Acessibilidade. Quais websites das marcas que acharam acessíveis?

Maioria de participantes: As Josefinas e Lemon Jelly.

Participante A: A Fly London é que foi mais difícil.

Participante B: Eu não achei que as Josefinas eram tão acessíveis, porque eu ainda andei um bocado à procura do resto, como aparecem só aquelas 2 sabrinas da mãe e da filha.

Participante C: Eu também andei um bocado à procura no website de Josefinas.

9. Navegação. Foi fácil de aceder aos serviços?

Participante A: A Fly London não.

Participante B: A Fly London estava muito mal.

10. Conteúdo. Quem é que tinha conteúdo mais apelativo, mais conteúdo interessante? Se satisfizeram as suas espectativas?

Participante: A Lemon Jelly, por causa das cores.

A maioria das participantes concordaram com a Participante A.

A maioria das participantes: As Josefinas.

Participante B: As Josefinas também achei muito interessante.

Participante C: A Dkode também tinha a parte de história e assim, e eu lembro deles, achei também muito interessante.

Participante D: Eu gostei mais da marca Josefinas, acho interessante que eles ponham as histórias, por exemplo eles tinham partes a contar a história desde o início da ideia até ao final, até ao produto. E gosto que eles contenham a história para cada um dos conceitos do calçado.

11. Precisão. Sentiram que as informações foram corretas e fidedignas?

Participante A: Só um website é que tinha um *feedback* dos clientes, era as Josefinas, de resto não tinham informações dos clientes.

Participante B: Eu acho que se fosse uma pessoa que não conhecesse o Fly London e entrasse no website eu acho que à primeira vista não ia acreditar muito que aquilo era fidedigno.

Participante C: O website de Fly London parece ser de uma pessoa amadora.

Já que mencionou os *reviews* acham importante de ter isso no website?

Maioria de participantes: Sim.

Participante A: Principalmente agora, porque há muitos sítios que dizem que vendem, mas depois é mentira.

Participante B: Mas depois muitos dos *feedbacks* são falsos, por isso é que também uma pessoa fica com dúvida.

Participante C: Muitas vezes vemos nas redes sociais os *feedbacks* se podemos confiar na marca ou não. (13:28)

Vocês têm mais confiança quando tem este tipo de *feedback* está no website ou nas redes sociais?

Participante A: Redes sociais.

Participante B: Redes sociais.

Participante C: Mas também nas redes sociais podem ser inventadas.

Participante D: Evitavelmente vemos alguém que publica qualquer coisa que diz que veio, não obrigatoriamente daquela marca, que diz que recebeu e gostou, mas por exemplo, quando estamos a navegar nas redes sociais vemos pessoas como nós que dizem "encomendei isso e é muito bom", isso sim, acho que nos transmite mais confiança.

Participante E: Como as *bloggers* e *youtubers* costumam a fazer, por exemplo com os produtos de beleza, eu antes de comprar alguns produtos e mandar vir pela internet, que não posso experimentar nas lojas, normalmente as *bloggers* e *youtubers* fazem vídeos com esses novos produtos, e costumam ser honestas, e dizem que é bom, se duram, se é estável, por isso prefiro sempre ir ver às redes sociais.

Participante F: As bloggers mais conhecidos acabam por ser mais honestas, porque as outras querem ser conhecidas e querem receber patrocínios, fazem tudo mesmo que não gostem do calçado mas sabem que às vezes a marca oferecem-lhes calçado ou dinheiro, então elas aproveitam-se disso, agora as pessoas que já têm o seu lugar garantido, não precisam disso, então utilizam aquilo que realmente gostam de usar.

12. Contacto. Os websites tinham contactos disponíveis?

Maioria das participantes: Todos tinham.

Participante A: O Fly London acho que não tinha contacto completo. Eu acho que contacto está mais completo quando eles põem mesmo tudo, tudo o email, número de telefone, etc.

Participante B: No Fly London para encontrar as lojas, não apareciam as lojas, depois só encontrava uma, que é muito estranho, depois obrigava a escolher o país, a cidade e depois apareciam duas lojas, mas não dizia onde era, eu sei, mas se fosse de fora não sabia.

Participante C: O melhor era do Dkode, tinha mesmo dos sítios todos, e até tinha os representantes de cada país, acho que era mais completo.

13. Ajuda Online. Algum website tinha ajuda online?

Participante A: Sim, tinham.

Participante B: O Dkode que foi que eu encontrei mais facilmente.

14. Prestigio

Participante A: De ouvir Fly London e Dkode, mas mais pela qualidade, não tanto pela estética.

Maioria dos participantes: As Josefinas.

Participante B: Lemon Jelly costumam assistir nas feiras.

Quais as redes sociais que utiliza para seguir as marcas de moda?

Maioria das participantes: Instagram.

Participante A: Se calhar a Fly London vende para uma faixa etária que não usa Instagram.

ANEXO 10 – AS ESTATÍSTICAS DO WEBSITE DA FLY LONDON

Estudo longitudinal. Na tabela A 1 estão apresentadas as estatísticas do website da Fly London.

Fly London	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Reposição de artigos (F)	248	7	4	8
Reposição de artigos (M)	70	2	2	0
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
AtualizaçãoAtualização de conteúdo	-	0	0	0
Ranking de pesquisa global	655 980	718 263	758 039	726 678
Visualizações diárias por visitante	4,30	4,30	4,50	5,00
Tempo diário no website	02:27	02:37	02:36	02:46
Bounce rate %	30,30	28,60	26,90	25,00

Fly London	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Reposição de artigos (F)	26	4	7	22
Reposição de artigos (M)	15	0	0	20
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	1	1	0	0
Ranking de pesquisa global	737 178	727 663	786 215	761 120
Visualizações diárias por visitante	4,40	4,30	4,70	5,20
Tempo diário no website	02:29	02:21	02:23	02:34
Bounce rate %	28,20	29,90	32,40	32,00

Fly London	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Reposição de artigos (F)	1	10	0	5
Reposição de artigos (M)	0	0	0	1
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	2	0	1	1
Ranking de pesquisa global	765 297	769 262	743 664	722 147
Visualizações diárias por visitante	4,90	4,90	5,50	5,50

Tempo diário no website	02:43	02:46	03:06	02:58
Bounce rate %	32,50	30,10	24,70	24,70

Fly London	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Reposição de artigos (F)	0	6	11	1
Reposição de artigos (M)	0	1	0	0
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	0	0	0	1
Ranking de pesquisa global	710 167	705 729	658 289	669 982
Visualizações diárias por visitante	5,40	5,80	5,80	5,90
Tempo diário no website	02:57	02:55	02:54	02:54
Bounce rate %	26,90	25,00	26,90	29,50

Tabela A 1: As estatísticas dos 4 meses do estudo longitudinal do website da Fly London

ANEXO 11 – AS ESTATÍSTICAS DO WEBSITE DA JOSEFINAS

Estudo longitudinal. Na tabela A 2 estão apresentadas as estatísticas do website da Josefinas.

Josefinas	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Reposição de artigos (F)	49	1	0	0
Reposição de artigos (M)	-	-	-	-
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	-	2	0	1
Ranking de pesquisa global	3 152 134	3 173 182	2 805 363	2 337 161
Visualizações diárias por visitante	1,70	1,80	2,00	2,00
Tempo diário no website	08:10	06:01	05:08	04:31
Bounce rate %	60,00	56,50	48,10	43,80

Josefinas	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Reposição de artigos (F)	1	0	0	0
Reposição de artigos (M)	-	-	-	-
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	1	0	1	3
Ranking de pesquisa global	2 236 678	2 230 725	2 229 373	1 944 358
Visualizações diárias por visitante	2,10	2,30	2,20	2,10
Tempo diário no website	04:29	04:54	04:03	04:15
Bounce rate %	43,80	38,20	33,30	37,80

Josefinas	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Reposição de artigos (F)	0	2	0	0
Reposição de artigos (M)	-	-	-	-
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	1	3	3	0
Ranking de pesquisa global	1 777 611	1 591 028	1 509 650	1 486 881
Visualizações diárias por visitante	2,30	2,40	2,50	2,60
Tempo diário no website	04:12	04:06	04:35	04:39
Bounce rate %	38,50	37,20	35,60	34,00

Josefinas	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Reposição de artigos (F)	0	0	4	2
Reposição de artigos (M)	-	-	-	-
Reposição de artigos(C)	-	-	-	-
Atualização de conteúdo	1	5	1	1
Ranking de pesquisa global	1 449 665	1 240 820	1 417 885	1 441 076
Visualizações diárias por visitante	2,60	2,70	3,00	3,00
Tempo diário no website	04:33	04:17	04:43	04:58
Bounce rate %	32,70	33,90	29,80	31,80

Tabela A 2: As estatísticas dos 4 meses do estudo longitudinal do website da Josefinas

ANEXO 12 – AS ESTATÍSTICAS DO WEBSITE DA LEMON JELLY

Estudo longitudinal. Na tabela A 3 estão apresentadas as estatísticas do website da Lemon Jelly.

Lemon Jelly	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Reposição de artigos (F)	73	0	0	0
Reposição de artigos (M)	4	0	0	0
Reposição de artigos(C)	6	0	0	0
Atualização de conteúdo	-	0	1	0
Ranking de pesquisa global	1 564 317	1 521 857	1 415 029	1 432 075
Visualizações diárias por visitante	3,30	3,20	3,00	3,50
Tempo diário no website	03:29	03:26	03:09	03:32
Bounce rate %	36,80	35,00	31,80	28,60

Lemon Jelly	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Reposição de artigos (F)	8	0	0	0
Reposição de artigos (M)	0	0	0	0
Reposição de artigos(C)	0	0	0	0
Atualização de conteúdo	1	0	1	0
Ranking de pesquisa global	1 364 577	1 731 673	1 608 445	1 699 848
Visualizações diárias por visitante	3,60	3,20	3,80	4,10
Tempo diário no website	03:24	02:07	02:26	02:34
Bounce rate %	26,10	22,20	16,70	17,60

Lemon Jelly	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Reposição de artigos (F)	1	26	21	7
Reposição de artigos (M)	0	0	0	0
Reposição de artigos(C)	0	0	0	0
Atualização de conteúdo	0	0	0	0
Ranking de pesquisa global	1 564 255	1 625 434	1 876 911	1 926 691
Visualizações diárias por visitante	4,20	4,90	5,00	5,00
Tempo diário no website	02:31	03:09	02:44	02:38

Bounce rate %	21,10	15,00	11,10	16,70

Lemon Jelly	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Reposição de artigos (F)	5	4	0	0
Reposição de artigos (M)	0	-	-	-
Reposição de artigos(C)	0	-	-	-
Atualização de conteúdo	0	0	0	2
Ranking de pesquisa global	1 926 996	2 091 785	2 055 488	2 136 920
Visualizações diárias por visitante	5,00	4,80	4,80	5,00
Tempo diário no website	02:38	02:34	02:27	02:38
Bounce rate %	16,70	17,60	17,60	17,60

Tabela A 3: As estatísticas dos 4 meses do estudo longitudinal do website da Lemon Jelly

ANEXO 13 – AS ESTATÍSTICAS DA PÁGINA DO FACEBOOK DA FLY LONDON

Estudo longitudinal. Na tabela A 4 estão apresentadas as estatísticas da página do Facebook da Fly London.

Fly London	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	68 883	68 974	69 060	69 168
Atualização de conteúdo	2	6	2	2
Nº de reações	244	722	751	148
Nº de partilhas	2	15	30	3
Nº de *likes*	67	260	707	138
Nº de comentários	1	8	20	3
Publicações de visitantes	0	0	0	0
Respostas ao comentarios	1	0	0	0

Fly London	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	69 271	69 381	69 512	69 684
Atualização de conteúdo	2	2	1	3
Nº de reações	110	270	112	384
Nº de partilhas	0	17	3	32
Nº de *likes*	109	255	104	343
Nº de comentários	2	0	4	9
Publicações de visitantes	0	0	0	0
Respostas ao comentarios	0	0	0	0

Fly London	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	69 926	70 026	70 123	70 318
Atualização de conteúdo	3	5	4	4
Nº de reações	700	264	872	928
Nº de partilhas	52	8	50	74
Nº de *likes*	671	255	845	871
Nº de comentários	10	4	11	24

Publicações de visitantes	0	0	0	0
Respostas ao comentarios	0	0	0	3

Fly London	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	70 535	70 723	70 964	71 166
Atualização de conteúdo	4	5	3	5
Nº de reações	569	352	402	660
Nº de partilhas	39	25	2	45
Nº de *likes*	482	332	168	572
Nº de comentários	0	9	4	18
Publicações de visitantes	0	0	0	0
Respostas ao comentarios	0	0	0	0

Tabela A 4: As estatísticas da página do Facebook da Fly London

ANEXO 14 – AS ESTATÍSTICAS DA PÁGINA DO FACEBOOK DA JOSEFINAS

Estudo longitudinal. Na tabela A 5 estão apresentadas as estatísticas da página do Facebook da Josefinas.

Josefinas	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	60 491	61 105	61 358	61 476
Atualização de conteúdo	8	9	11	14
Nº de reações	2 900	2 800	2 800	3 900
Nº de partilhas	98	98	83	89
Nº de *likes*	2 928	2 798	2 291	2 831
Nº de comentários	48	58	35	54
Publicações de visitantes	2	0	1	1
Respostas ao comentarios	15	12	19	36

Josefinas	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	61 733	62 724	63 375	64 218
Atualização de conteúdo	8	8	9	4
Nº de reações	1 500	1 200	1 200	1 100
Nº de partilhas	85	7	29	39
Nº de *likes*	1 450	1 177	1 033	894
Nº de comentários	31	15	14	11
Publicações de visitantes	0	2	2	4
Respostas ao comentarios	14	6	9	11

Josefinas	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	65 246	65 513	65 615	65 722
Atualização de conteúdo	11	13	8	5
Nº de reações	3 400	3 000	1 600	980
Nº de partilhas	81	12	10	10
Nº de *likes*	3 132	1 854	1 403	1 022
Nº de comentários	40	15	14	10
Publicações de visitantes	8	2	2	1

Respostas ao comentarios	20	7	6	2

Josefinas	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	65 914	66 255	66 388	67 078
Atualização de conteúdo	7	9	14	16
Nº de reações	1 000	1 900	1 600	4 100
Nº de partilhas	7	15	42	155
Nº de *likes*	942	1 577	1 581	3 791
Nº de comentários	4	24	24	34
Publicações de visitantes	4	0	0	7
Respostas ao comentarios	4	3	4	16

Tabela A 5: As estatísticas da página do Facebook da Josefinas

ANEXO 15 – AS ESTATÍSTICAS DA PÁGINA DO FACEBOOK DA LEMON JELLY

Estudo longitudinal. Na tabela A 7 estão apresentada as estatísticas da página do Facebook da Lemon Jelly.

Lemon Jelly	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	82 367	82 500	84 270	84 554
Atualização de conteúdo	7	4	6	9
Nº de reações	155	15	95	363
Nº de partilhas	2	0	0	13
Nº de *likes*	47	16	90	415
Nº de comentários	1	0	3	13
Publicações de visitantes	2	0	0	0
Respostas ao comentarios	1	0	0	13

Lemon Jelly	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	84 688	84 971	85 125	85 188
Atualização de conteúdo	7	9	7	4
Nº de reações	301	269	240	12
Nº de partilhas	90	0	2	0
Nº de *likes*	398	70	120	12
Nº de comentários	9	1	19	0
Publicações de visitantes	0	1	0	0
Respostas ao comentarios	9	0	12	0

Lemon Jelly	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	85 500	92 336	106 683	106 715
Atualização de conteúdo	6	8	11	5
Nº de reações	321	2300	839	41
Nº de partilhas	25	64	37	1
Nº de *likes*	273	1566	709	40
Nº de comentários	1	10	12	0
Publicações de visitantes	0	1	0	2

Respostas ao comentarios	0	8	11	0

Lemon Jelly	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	106 707	111 711	140 021	140 030
Atualização de conteúdo	5	4	7	8
Nº de reações	58	116	343	236
Nº de partilhas	3	1	16	15
Nº de *likes*	59	30	281	225
Nº de comentários	0	1	1	1
Publicações de visitantes	1	1	3	0
Respostas ao comentarios	0	0	0	0

Tabela A 6: As estatísticas da página do Facebook da Lemon Jelly

ANEXO 16 – AS ESTATÍSTICAS DA CONTA DO INSTAGRAM DA FLY LONDON

Estudo longitudinal. Na tabela A 7 estão apresentadas as estatísticas da conta do Instagram da Fly London.

Fly London	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	2 575	2 646	2 738	2 838
Atualização de conteúdo	3	6	2	2
Nº de *likes*	170	351	203	162
Nº de comentários	4	5	5	2

Fly London	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	2 925	3 013	3 088	3 182
Atualização de conteúdo	2	1	1	3
Nº de *likes*	135	74	91	250
Nº de comentários	0	0	0	2

Fly London	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	3 302	3 390	3 462	3 574
Atualização de conteúdo	3	4	3	3
Nº de *likes*	288	170	221	328
Nº de comentários	9	1	0	4

Fly London	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	3 677	3 804	3 892	4 008
Atualização de conteúdo	2	5	4	4
Nº de *likes*	181	469	417	487
Nº de comentários	2	3	6	12

Tabela A 7: As estatísticas da conta do Instagram da Fly London

ANEXO 17 – AS ESTATÍSTICAS DA CONTA DO INSTAGRAM DA JOSEFINAS

Estudo longitudinal. Na tabela A 8 estão apresentadas as estatísticas da conta do Instagram da Josefinas.

Josefinas	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	20 200	20 400	20 500	22 500
Atualização de conteúdo	7	12	9	16
Nº de *likes*	1 529	2 080	1 564	4 092
Nº de comentários	27	48	47	131

Josefinas	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	22 600	23 400	23 700	25 500
Atualização de conteúdo	13	9	12	9
Nº de *likes*	2 916	2 859	3 173	3 428
Nº de comentários	91	112	58	115

Josefinas	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	26 400	26 700	27 000	27 500
Atualização de conteúdo	16	11	16	16
Nº de *likes*	5 599	2 827	4 864	4 814
Nº de comentários	161	75	100	131

Josefinas	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	28 400	31 300	33 600	35 300
Atualização de conteúdo	10	10	10	17
Nº de *likes*	3 458	3 634	3 459	7 079
Nº de comentários	86	119	88	124

Tabela A 8: As estatísticas da conta do Instagram da Josefinas

ANEXO 18 – AS ESTATÍSTICAS DA CONTA DO INSTAGRAM DA LEMON JELLY

Estudo longitudinal. Na tabela A 9 estão apresentadas as estatísticas da conta do Instagram da Lemon Jelly.

Lemon Jelly	7-1 Janeiro	8-14 Janeiro	15-21 Janeiro	22-28 Janeiro
Nº de seguidores	8 598	8 771	9 000	9 171
Atualização de conteúdo	3	2	4	5
Nº de *likes*	525	321	653	674
Nº de comentários	17	7	9	1

Lemon Jelly	29-4 Fevereiro	5-11 Fevereiro	12-18 Fevereiro	19-25 Fevereiro
Nº de seguidores	9 342	9 500	9 658	9 789
Atualização de conteúdo	4	3	5	4
Nº de *likes*	421	272	540	560
Nº de comentários	7	5	14	13

Lemon Jelly	26-3 Março	4-10 Março	11-17 Março	18-24 Março
Nº de seguidores	9 932	10 100	10 200	10 300
Atualização de conteúdo	5	4	3	4
Nº de *likes*	675	710	469	492
Nº de comentários	20	16	15	4

Lemon Jelly	25-31 Março	1-7 Abril	8-14 Abril	15-21 Abril
Nº de seguidores	10 400	10 500	10 800	10 900
Atualização de conteúdo	2	6	5	4
Nº de *likes*	177	563	581	349
Nº de comentários	3	6	7	4

Tabela A 9: As estatísticas da conta do Instagram da Lemon Jelly

ANEXO 19 – LISTA DE ALUNAS SELECIONADAS PARA O *FOCUS GROUP*

Nome completo	Idade	Email	Localidade	Formação anterior	Interesse
Beatriz de Freitas Moreira	19	beatrizfreimor@hotmail.com	S.J.Madeira	Artes visuais	Marketing/ Design
Beatriz de Veiga Soares Sampaio	18	beatrizsampaio28@hotmail.com	Guimarães	Artes visuais	Design
Cristina Isabel Gomes Carneiro	19	cristinagcarneiro@outlook.pt	Freamunde	Artes visuais	Design
Mariana Magalhães Miranda	19	mmagalhaesm@hotmail.com	Guimarães	Artes visuais	Marketing
Ana Carolina Ferreira Pacheco	–	kallinarzpacheco_1995@hotmail.com	Cabeceiras	Artes visuais	Marketing
Ana Sequeira Viamonte Figueira de Sousa	18	anocasfs@gmail.com	Guimarães	Artes visuais	Design
Bárbara Oliveira Ferreira	18	barbaraof17@gmail.com	Guimarães	Artes visuais	Marketing/ Design
Inês Marinha Caldas Lima Machado	19	inesmclimamachado@gmail.com	Guimarães	Artes visuais	Design
Cláudia Filipa Sousa Ferreira	–	laufsousa@gmail.com	Guimarães	Design de calçado	Calçado
Andreia Sofia Piairo Maia	19	sofiamaia03@gmail.com	Guimarães	Artes visuais	Design

Tabela A 10: Lista de alunas selecionadas para o *focus group*

Apesar de tudo, duas pessoas não apareceram para o *focus group*, sendo que a Cláudia Filipa Sousa Ferreira faltou por razões de trabalho e a Ana Carolina Ferreira Pacheco por motivos

desconhecidos. Contudo foram substituídas por duas alunas (Tabela A 11) da lista de 14 pessoas que tinham correspondido aos critérios de avaliação (Tabela 6).

Nome completo	**Idade**	**Email**	**Localidade**	**Formação anterior**	**Interesse**
Marta Machado Alves	19	marta.mac.alves@gmail.com	Braga	Ciências e tecnologia	Marketing
Gisela Lopes	18	g.hora.lopes@gmail.com	Maia	Especialização em têxtil	Fotografia de moda

Tabela A 11: Alunas escolhidas para substituição de faltas