

Internacionalização, Branding e Comunicação **Estudo de marcas de autor portuguesas**

Tomás André Loureiro de Carvalho

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Branding e Design de Moda
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientadora: Prof. Doutora Catarina Rito

setembro de 2020

Agradecimentos

A realização e conclusão desta tese de mestrado só foi possível através da colaboração de diferentes pessoas e para isso, gostaria assim de mostrar a minha gratidão.

Primeiramente, à Professora Doutora Catarina Rito, por me ter orientado durante vários meses através de recomendações, sugestões e observações. Mostrou sempre um apoio contínuo e incontornável o que tornou a investigação muito mais enriquecedora.

Gostaria também de agradecer a todos os inquiridos pela sua disponibilidade em responder a todas as questões das entrevistas realizadas na investigação nomeadamente à Mónica Neto (Portugal Fashion), Eduarda Abbondaza (ModaLisboa), Luís Pereira (ShowPress), Manuel Serrão (Associação Seletiva de Moda), Ana Paula Dinis (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) e a Diogo Sousa (Alexandra Moura).

Por fim, gostaria de agradecer à Professora Doutora Cristina Antão Soares pelo apoio final na conclusão desta investigação.

Resumo

A indústria do têxtil e vestuário é uma das mais antigas e tradicionais indústrias que representa um dos maiores e mais importantes sectores empresariais a nível nacional. Hoje em dia, Portugal apresenta um nível de excelência e qualidade na sua produção têxtil e o resultado disso é o interesse, procura e respeito por parte dos mercados internacionais. Portugal começou a dar os seus primeiros passos no *design* de moda no início do século XX com a abertura dos primeiros ateliers de moda, porém e por diversas circunstâncias a indústria têxtil e de vestuário nunca deu o devido crédito e importância à criatividade e *design* de autor. Apesar das marcas portuguesas terem uma aproximação com a indústria e confeção têxtil, o que representa uma grande vantagem competitiva, o mesmo não é suficiente para o sucesso internacional das mesmas. É possível compreender que a maioria das marcas de moda portuguesas com mais de 10 anos de carreira sempre tiveram grandes dificuldades a níveis de *marketing*, comunicação e *branding*. Associações como o ModaLisboa ou a ANJE (Portugal Fashion) que se posicionam como promotoras da moda em Portugal, não conseguiram desenvolver estratégias de comunicação e internacionalização eficientes durante muitos anos, sendo o processo de internacionalização destas marcas ainda bastante recente. Para além de todas estas circunstâncias, nos últimos 15 anos as tecnologias da informação e comunicação revolucionaram a indústria da moda e hoje em dia representa um fator crucial na comunicação, na construção de *branding* e no processo de internacionalização. Esta dissertação analisa os três principais temas a internacionalização, o *branding* e a comunicação onde tem como objetivo mostrar os principais fundamentos destas áreas e possíveis estratégias a serem desenvolvidas e aplicadas por marcas de moda. A análise desta dissertação passa por estudar o enquadramento histórico da moda em Portugal; compreender o atual estado da indústria têxtil e vestuário; e aplicar alguns dos fundamentos e modelos estudados a três marcas de moda portuguesa. Esta investigação combina fontes secundárias reunidas a partir de livros, revistas e relatórios e fontes primárias a partir de entrevistas aos principais *key-players* da indústria da moda com o objetivo de dar *insights* sobre a indústria e projeções futuras.

Palavras-chave

Internacionalização; Comunicação; *Branding*; *Marketing*; Moda; Portugal.

Abstract

The fashion and textile industry is one of the oldest and most traditional industries, representing one of the largest and most important business sectors in Portugal. The level of excellence and quality in the textile production results in interest, demand and respect by the international markets. Portugal started taking its first steps in fashion design at the beginning of the 20th century with the opening of the first fashion ateliers, however, and due to various circumstances, the fashion and textile industry never invested enough on creativity and design. Portuguese brands have an approximation with the industry and textile production, which represents a big competitive advantage but at the same time that is not enough for their international success. It is possible to understand that most of portuguese fashion brands with more than 10 years of career had big difficulties in terms of marketing, communication and branding. Associations such as ModaLisboa or ANJE (Portugal Fashion) that position themselves as promoters of fashion in Portugal, have not managed to develop efficient communication and internationalization strategies for many years, and the internationalization process of these brands is still recent. In addition to all these circumstances, in the last 15 years, the information and communication technologies have revolutionized the fashion industry and today they represent a crucial factor in communication, in the construction of branding and in the internationalization process. This dissertation analyses these three main themes (internationalization, branding and communication) where it aims to show the main fundamentals of these areas and possible strategies to be developed and applied by fashion brands. The analysis of this dissertation involves studying the historical context of fashion in Portugal; understand the current state of the fashion and textile industry; and apply some of the fundamentals and frameworks studied to three Portuguese fashion brands. This investigation combines secondary sources gathered from books, magazines and reports and primary sources from interviews from the key-players on the industry in order to provide insights and future projections.

Keywords

Internationalization; Communication; Branding; Marketing; Fashion; Portugal.

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE	X
LISTA DE FIGURAS	XIII
LISTA DE TABELAS	XV
LISTA DE ACRÓNIMOS	XVII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1	3
INTERNACIONALIZAÇÃO	4
<i>Modos de Entrada</i>	4
<i>Processo de Internacionalização</i>	8
<i>Internacionalização Online</i>	11
<i>BRANDING</i>	17
COMUNICAÇÃO	25
<i>Publicidade</i>	25
<i>Promoção de Vendas</i>	29
<i>Marketing Interativo</i>	31
<i>Relações Públicas</i>	32
<i>Marketing Direto</i>	38
<i>Eventos e Experiências</i>	46
<i>Personal Shopping</i>	49
CAPÍTULO 2	50
METODOLOGIA	51
<i>Objetivos da Investigação</i>	54
<i>Modelo da Investigação</i>	55
CAPÍTULO 3	57
ENQUADRAMENTO HISTÓRICO DA MODA EM PORTUGAL	58
PEST	61
<i>Políticos e Legais</i>	61
<i>Económicos</i>	61
<i>Socioculturais</i>	64
<i>Tecnológicos</i>	66
SWOT	68

KEY-PLAYERS DA INDÚSTRIA	69
<i>ModaLisboa</i>	69
<i>Portugal Fashion</i>	69
<i>ATP</i>	70
<i>ANIVEC/APIV</i>	71
<i>ASM</i>	71
<i>Marcas de Moda</i>	72
Alexandra Moura	72
AwayToMars	73
Dino Alves	74
Gonçalo Peixoto	74
João Rolo	75
Lidija Kolovrat	76
Luis Buchinho	76
Miguel Vieira	77
Ricardo Andrez	79
ANÁLISE DO <i>BRANDING</i> E COMUNICAÇÃO	80
<i>Gonçalo Peixoto</i>	80
<i>Alexandra Moura</i>	87
<i>Miguel Vieira</i>	92
RESUMO DO <i>BRANDING</i> E COMUNICAÇÃO	96
ANÁLISE DAS FONTES INFORMAÇÃO PRIMÁRIA	98
CAPÍTULO 4	102
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	103
PROJEÇÕES FUTURAS	108
ANEXOS	110
ANEXO 1 – CRESCIMENTO DO PIB E CONTRIBUTOS NOS CENÁRIOS DO CFP	110
ANEXO 2 – INDICADORES DA COMISSÃO EUROPEIA 2019	110
ANEXO 3 – TURISMO EM PORTUGAL	111
ANEXO 4 – ENTREVISTA MÓNICA NETO (PORTUGAL FASHION)	112
ANEXO 5 – ENTREVISTA EDUARDA ABBONDANZA (MODALISBOA)	114
ANEXO 6 – ENTREVISTA LUIS PEREIRA (SHOW PRESS)	117
ANEXO 7 – ENTREVISTA MANUEL SERRÃO (ASM)	118
ANEXO 8 – ENTREVISTA ANA PAULA DINIS (ATP)	121
ANEXO 9 – ENTREVISTA DIOGO SOUSA (ALEXANDRA MOURA)	126
BIBLIOGRAFIA	128

Lista de Figuras

Figura 1 - Processo de Seleção e Informações secundárias	9
Figura 2 - Fases progressivas da internacionalização <i>I-Model</i>	10
Figura 3 - Componentes Tangíveis e Intangíveis e Respostas do consumidor	18
Figura 4 - Processo de <i>Branding</i>	21
Figura 5 - Comunicação e o <i>Brand Equity</i>	24
Figura 6 – Jornada do consumidor através dos meios de publicidade online	27
Figura 7 – Elementos de um <i>website</i>	41
Figura 8 – Hierarquia de construção de um site	43
Figura 9 – Diagrama da estrutura de um site	44
Figura 10 – Áreas de Experiência	46
Figura 11 – Administração da Fashion Week por país	47
Figura 12 – Processo metodológico e Fontes de Informação	52
Figura 13 – Processo Metodológico e Aplicação	54
Figura 14 – Criação de Vantagem Competitiva	56
Figura 15 – Tendências de consumo de produto em <i>womenswear</i> 2013/2018	65
Figura 16 – Logo Gonçalo Peixoto	80
Figura 17 – Coleções e Peças de Vestuário Gonçalo Peixoto	80
Figura 18 – Homepage Gonçalo Peixoto	81
Figura 19 – Loja Online Gonçalo Peixoto	82
Figura 20 – Instagram Gonçalo Peixoto	83
Figura 21 – Estrutura do site Gonçalo Peixoto	84
Figura 22 – Anúncios Instagram e Facebook e E-mail Marketing Gonçalo Peixoto	86
Figura 23 – Logo Alexandra Moura	87
Figura 24 – Coleções e peças de vestuário Alexandra Moura	87
Figura 25 – Homepage Alexandra Moura	88
Figura 26 – Loja online Alexandra Moura	88
Figura 27 – Instagram Alexandra Moura	90
Figura 28 – Estrutura do site Alexandra Moura	91
Figura 29 – Logo Miguel Vieira	92
Figura 30 – Coleções e peças de vestuário Miguel Vieira	92
Figura 31 – Homepage Miguel Vieira	93
Figura 32 – Instagram e campanhas promocionais Miguel Vieira	94
Figura 33 – Estrutura do site Miguel Vieira	95

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Barreiras no processo de internacionalização online	13
Tabela 2 - Componentes Tangíveis da Burberry	19
Tabela 3 - Meios de Publicidade Online	26
Tabela 4 - Tipos de <i>E-mail Marketing</i>	38
Tabela 5 - <i>E-services</i> e os seus atributos	45
Tabela 6 - Principais concepções da Revisão de Literatura e Autores	55
Tabela 7 - Análise SWOT Indústria da Moda em Portugal	68
Tabela 8 – Resumo de e-services das Marcas	96

Lista de Acrónimos

ANIVEC	Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
ASM	Associação Seletiva de Moda
ATP	Associação Têxtil e Vestuário em Portugal
CPI	Corruption Perceptions Index
CRM	Customer Relationship Management
CRO	Conversion Rate Optimization
eWOW	Electronic World-of-Mouth
IBM	International Business Machine Cooperation
KPIs	Key Performance Indicator
PMES	Pequenas e Médias Empresas
ROI	Return on Investment
RP	Relações Públicas
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
WOW	World-of-Mouth

Introdução

Esta dissertação de mestrado desencadeia-se através do meu percurso académico em que combina toda a minha instrução: Curso profissional em Marketing, Publicidade e Relações Públicas; Licenciatura em Marketing e Comunicação Digital; E mestrado em Branding e Design de Moda. Com o meu percurso académico acabei por desenvolver um interesse especial no mundo da moda, nomeadamente com produtos de moda exclusivos em que as marcas desenvolvem toda a parte estratégica fundamentada em marketing, comunicação e branding. Com o meu percurso profissional acabei por estar presente em algumas semanas da moda no Reino Unido e em Portugal onde identifiquei alguma desuniformidade a níveis estratégicos e comunicação, particularmente em Portugal onde a comunicação e as estratégias desenvolvidas quer pelas marcas quer pelas associações que as promovem não seguiam uma estratégia de comunicação integrada e ainda apresentavam uma grande resistência às novas tecnologias da informação e comunicação.

Quando iniciei a investigação em relação a esta tema percebi que em Portugal existem poucas informações e conteúdos publicados em relação ao sucesso das marcas de moda de autor. Esta dissertação tem dois principais objetivos: O primeiro objetivo passa por reunir informação bibliográfica sobre os principais fundamentos da internacionalização, branding e comunicação para que marcas de moda de autor consigam compreender os princípios destas matérias e aplica-los às suas marcas, conseguindo assim garantir uma maior vantagem competitiva no mercado; O segundo objectivo passa por reunir informações em relação à indústria da moda portuguesa. Através de uma análise PEST e SWOT e a aplicação dos fundamentos/modelos das informações bibliográficas estudadas a marcas de moda de autor irá ser possível compreender qual o atual estado da nossa indústria e o comportamento estratégico que as marcas de moda de autor priorizam.

Capítulo 1

Internacionalização

Durante as últimas duas décadas, a atividade internacional nas empresas de indústria da moda assumiu um papel essencial no crescimento destas últimas, permitindo-lhes a obtenção de resultados, que nunca tinham sido conseguidos apenas com o *marketing* local (Wigley e Moore, 2007). Neste sentido, já Smallbone e North (1995) e Dawson (1976), referem que o mercado (doméstico) interno é limitado em oportunidades e acrescentam que as empresas que decidem expandir a sua atividade a níveis internacionais, conseguem obter uma maior rentabilidade e estender o seu ciclo de vida na indústria. E também, já Philips, Doole e Lowe (1994) afirmavam que através de decisões estratégicas do *Marketing Mix* das empresas é possível desencadear a sua atividade comercial, fazendo a distinção entre: *Domestic Marketing* (*Marketing* Doméstico), em que a empresa tem o controlo de todas as atividades do seu *Marketing Mix* (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), dentro dos limites dos interesses nacionais geográficos e políticos; *International Marketing* (*Marketing* Internacional), em que as operações da empresa atuam em países estrangeiros, não tendo no entanto esta, controlo direto em algumas variáveis, como os custos, a cultura do país de destino, as oportunidades de comunicação, ou a distribuição; e por fim, o *Global Marketing* (*Marketing* Global), que é o processo mais complexo, exigindo um elevado nível de *standardização* por parte de uma marca, de forma a coordenar e integrar a mesma a níveis globais, ou seja, em vários países.

Modos de Entrada

As empresas têm que escolher a forma pela qual se vão introduzir no mercado internacional, sendo que essa opção é crucial no processo de internacionalização (Agarwal e Ramaswami, 1992). Em conformidade, segundo Doherty (1999), as marcas de moda podem penetrar nesse mercado externo de diversas formas: começando por exportar os seus produtos, *franchisando-se*, celebrando acordos internacionais, participando em “*joint ventures*”, criando alianças operacionais, ou até mesmo abrindo uma loja própria. E que estes diferentes ‘modos de entrada’ podem variar, desde um

baixo nível de controlo como a exportação de uma determinada peça de roupa para um *retailer* internacional, até um alto nível de controlo como no caso da abertura de uma loja própria, sendo que nesta premissa, está obrigatoriamente implícito o nível de compromisso, risco e investimento que a empresa tem, ao determinar a forma como irá entrar nesse mercado internacional.

Ora, o presente estudo, foca-se em marcas de moda portuguesas, PMEs e na perspetiva de Alon (2004), as marcas de moda ou *designer*, são maioritariamente pequenas e médias empresas, que são muito menos flexíveis para escolher o mercado e a forma de entrada mais adequada na sua estratégia de internacionalização, do que as marcas globais. Assim, são as marcas que estabelecem os canais de exportação, designando responsabilidades através de agentes externos que irão inserir os produtos no mercado internacional, podendo este processo desencadear-se de três formas: *indiretamente, diretamente e através de cooperação em grupos (Cooperativas)* (Hollensen, 2004).

Como forma indireta de exportação, as empresas não conseguem ter contacto direto com os consumidores internacionais, estando dependentes dos agentes externos. É uma estratégia utilizada muitas vezes por pequenas e médias empresas com recursos limitados, de forma a internacionalizarem-se, pois o nível de compromisso é muito reduzido. Porém, *esta forma de introdução no mercado* internacional, permite que as marcas possam ser inseridas em canais de distribuição que não reflitam os seus valores e visão e até com uma comunicação e preços inapropriados. As marcas também não têm informações em relação ao *input* de desenvolvimento dos seus produtos, não conseguindo planear uma expansão mais efetiva (Hollensen, 2004).

Não obstante, uma das principais vantagens é que as transações comerciais efetuadas são asseguradas, evitando qualquer tipo de custos administrativos de exportação (Johansson, J. e Furick, M., 2018).

Hollensen (2004) distingue cinco tipos de formas indiretas de entrada no mercado internacional:

- I. ***Export Buying***, são compradores que residem no país estrangeiro e operam com encomendas domésticas diretamente com a marca, agindo através do seu interesse e não com o interesse da marca. O agente muitas vezes é uma pequena ou média empresa estrangeira e compra os produtos para revender no seu ponto de venda, representando uma venda garantida para a marca, mas tornando-se completamente independente desta;

- II. **Broker**, são agentes que fazem trocas contratuais entre as marcas e possíveis importadores, não conseguindo garantir as vendas ou a compra dos produtos específicos. Funcionam na grande maioria através de comissões de 5% e normalmente especificam-se num mercado. Enquanto o *Export Buying* é um agente comprador da marca, o *Broker* faz transações contratuais à consignação;
- III. **Export Management Companies** (EMCs) são empresas especializadas em exportações, tornando-se representantes das marcas. São estas casas que lidam com o consumidor e negociam as suas quotas consoante o número de encomendas que são feitas. São as EMCs que lidam com todo o processo de regulamentações governamentais e jurídicas, administrando os custos envolventes ao produto exportado, já que as mesmas detêm o *know-how* por fazerem parte do país específico. Estas empresas conseguem ter uma visibilidade muito superior aos *Export Buying* e aos *Brokers*, mas possuem as desvantagens de poder não coincidir com os objetivos e valores da marca, de cobrarem comissões e de promoverem marcas que concorrem diretamente com o produto a ser exportado;
- IV. **Trading Company** têm uma funcionalidade maior que as EMCs encarregam-se de toda a parte de planeamento de recursos, nomeadamente financeiros, de transporte, de tecnologia, de desenvolvimento, de consultoria e de construção e desenvolvimento na região;
- V. **Piggyback**, são empresas que têm um *know-how* de mercado estrangeiro muito elevado e que fazem a internacionalização dos produtos através das suas infraestruturas. São pagos à comissão e funcionam como agentes de distribuidor independente, é uma estratégia usada para produtos que não têm relação direta com a empresa *piggyback*, não existindo um ambiente competitivo, mas sim de complemento.

Quanto à forma direta de introdução no mercado internacional, diz Hollensen (2004), que *Direct Export* é um modo de entrada que ocorre quando a venda é feita diretamente para um importador localizado no estrangeiro e que ao contrário das vendas através dos agentes indiretos, estas não são consideradas internas, exigindo-se à marca

que tenciona internacionalizar-se que consiga formar alianças com agentes ou distribuidores internacionais, tal como também se requer um grande nível de investimento em Pesquisa de mercado de forma a compreender como terá de ser a adequação dos seus produtos aos potenciais consumidores, através destes agentes/distribuidores.

Na mesma linha de raciocínio, também Johansson, J. e Furick, M. (2018) consideram que nas exportações indiretas existe pouca ligação entre o importador e a marca, pois nas exportações diretas, as marcas conseguem ter um controlo muito mais eficiente dos seus produtos através do ajuste do seu *Marketing Mix*, sendo que porém, através deste controlo, estão instituídos vários fatores que necessitam ser cumpridos, para regularização deste processo, a saber:

- I. **O transporte do produto** - O envio até às fronteiras do país estrangeiro, o desalfandegamento e o transporte dos produtos até ao local de destino, definido pelo importador;
- II. **Preço** - O acréscimo do preço do produto (quotas de preço) e *dumping*;
- III. **Distribuição Local** - Encontrar distribuidores locais e negociação de contratos;
- IV. **Transações** - Ser pago na moeda do país, converter o mesmo para a moeda de origem e repartição dos lucros;
- V. **Questões legislativas** - Licença de exportação, contratação de agentes internacionais de transporte e seguros;
- VI. **Apoio pós-compra** - Assegurar o serviço pós compra e preparação dos locais.

Hollensen (2004), ressalta ainda a importância que as transações através de exportações diretas têm para a marca, dada a experiência e familiaridade que estes agentes e distribuidores têm com o mercado local, potenciando a gama de produtos através dos canais e acordos de exclusividade nos pontos de venda.

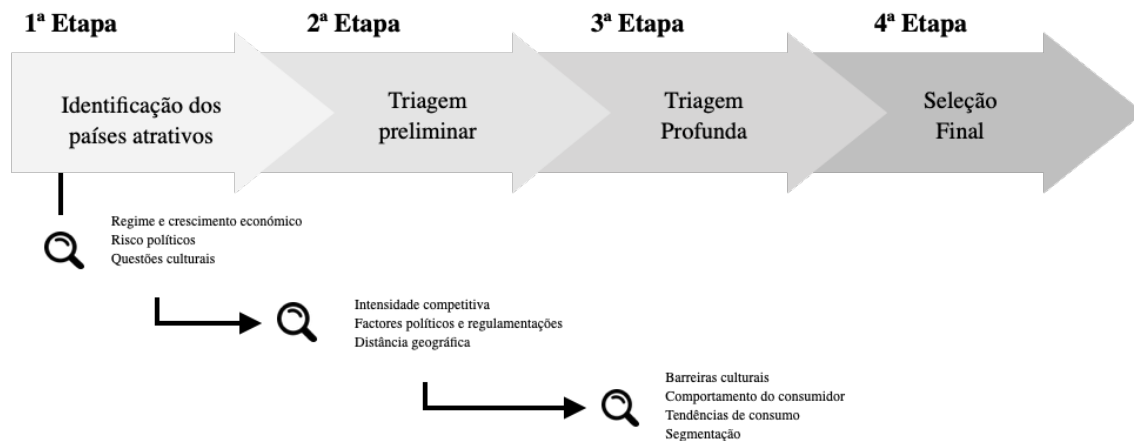
Cooperação na exportação, quando várias empresas, por estarem inseridas num mercado interno de dimensões muito reduzidas, se defrontam com o desafio das economias de escala na sua produção (Hollensen, 2004). Surge a necessidade das empresas cooperarem formando um acordo, podendo ter capital investido através de *joint ventures*, ou sem capital através de associações entre concorrentes, que unem esforços entre si (Johansson, J. e Furick, M., 2018). A cooperação permite às empresas criar um produto conjunto, que tenha uma maior atração para o consumidor e ao mesmo tempo, ganham significativamente numa economia de escala. Economias de escala são estimativas de custos de todo o processo de produção das marcas, que explicam muitas decisões económicas feitas pelas empresas, sendo um fator fulcral para potenciar o seu crescimento e rentabilização (Triebs et al, 2016).

Processo de Internacionalização

Dalli (1994), distingue dois processos que necessitam ser considerados quando se avalia a atratividade internacional para uma marca. O primeiro é o *Screening Process*, um processo que coloca as diferentes alternativas e variáveis de oportunidades de cada país estrangeiro, dos mais importantes para os menos importantes, como também classifica o nível de dificuldade de entrada em cada um deles. O segundo é o processo *Stepwise Process*, em que é feita uma seleção hierárquica de forma a perceber quais os fatores que são mais eliminatórios ou perigosos na integração da marca a níveis internacionais. Segundo Johansson, J. e Furick, M. (2018) existem cinco principais fatores que devem ser ponderados relativamente à escolha do país em que uma marca pretende iniciar o processo de internacionalização, de forma a compreender a atratividade do mercado que irá trabalhar: o primeiro fator é a Dimensão do mercado, que consiste em compreender quais as dimensões do mercado internacional, que quanto maior, geralmente mais atrativo é para a empresa; o segundo fator é o Crescimento do mercado que consiste em verificar quais os mercados emergentes, que normalmente possuem mais oportunidades; o terceiro fator é a Competição, que pretende entender a intensidade entre competidores, na indústria em que a marca está inserida, sendo que quanto mais baixa a intensidade, maior é a atratividade; o quarto fator é a Regulamentação, ou seja, a análise de eventuais barreiras a nível de regulamentação que podem influenciar o processo de internacionalização; e por último, Acordos Comerciais a nível internacional são acordos

estabelecidos por países que providenciam oportunidades na internacionalização das marcas. Além destes fatores, Johansson, J. e Furick, M. (2018) também definem um processo que pode ser seguido pelas empresas na escolha dos países mais atrativos, baseando-se na pesquisa de informações secundárias:

Figura 1 - Processo de Seleção e Informações secundárias



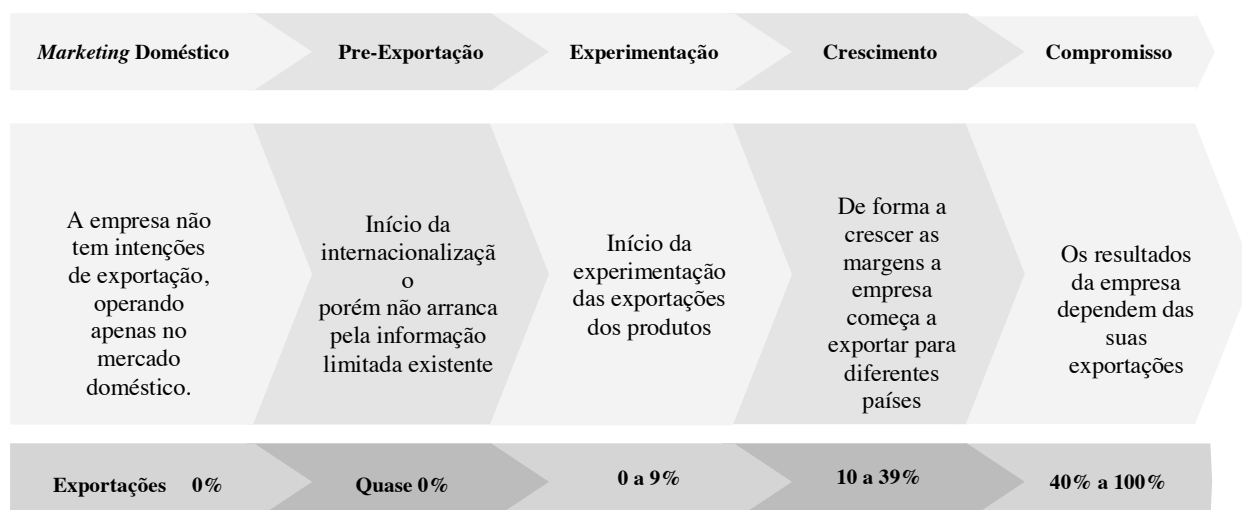
Source: Criação do Autor e adaptado de J. Furick, M. (2018)

Este processo é dividido em quatro etapas em que a primeira visa identificar os países ou regiões atrativas e o seu nível de desenvolvimento, para o que são essenciais os estudos de mercado e fontes secundárias fidedignas. Outro dos aspetos a ser estudado é a envolvente cultural, de forma a ser compreendida a aceitação e integração dos produtos da marca. Depois desta primeira fase, de identificação dos países, é necessário recorrer à segunda etapa, a de eliminação, que implica fazer o *ranking* desses países através dos seus aspetos macro, como a envolvente política, a distância geográfica e o desenvolvimento económico, eliminando-se os menos atrativos. Na terceira etapa, após a anterior triagem, estudam-se os países mais atrativos para a marca através de um estudo micro, onde se pretende compreender a procura dos produtos vendidos pela marca e os hábitos de consumo. Na quarta e última etapa, com base no conhecimento adquirido pela marca, seleccionam-se os países ou regiões em que se considera existirem melhores condições para iniciar um processo de internacionalização eficaz.

Ainda em relação ao processo de internacionalização, existem dois modelos que necessitam ser diferenciados: *Uppsalla Models - U-Models* (Prange e Verdier, 2011) e

Innovation Related Internationalization Models - I-Models (Kubíčková, L., 2014). Prange e Verdier (2011) explicam que os modelos Upsalla olham para a internacionalização como um processo gradual de aquisição e integração do conhecimento, ao longo do tempo. Ora, por ser um conceito simples de gestão de organização, baseado na experiência que a empresa vai obtendo ao longo do tempo de forma progressiva, este modelo foi adaptado para o *I-Models*. Os *I-Models* dividem o processo de internacionalização em seis fases progressivas que se fundamentam em motivos reativos à exportação, já realizados por Bilkey e Tesar (1977):

Figura 2 - Fases progressivas da internacionalização *I-Model*



Source: Criação do Autor e adaptado de Gankema et al, (2000) e Kubíčková, L., (2014)

Segundo Johansson, J. e Furick, M. (2018) depois de se decidir a forma de introdução no mercado, compreender a atratividade de cada mercado e selecionar os países mais atrativos para começar o processo de internacionalização, é necessário fazer projeções de vendas durante todo o processo. A previsão de vendas pode variar de acordo com o ciclo de vida de um produto (Ainslie, A. et al, 2005), porém em mercados maduros as vendas unitárias podem ser divididas em dois componentes multiplicados: as vendas por categoria de produto e a participação de mercado (Johansson, J. e Furick, M., 2018). As vendas por categoria de produto dependem normalmente do segmento de mercado em

que as empresas se focam, enquanto a participação de mercado depende dos fatores competitivos. Ao fazer-se uma previsão das vendas dos produtos a nível internacional, selecionando cada país, é possível compreender separadamente os resultados que os mesmos poderão obter. Muitas vezes pequenas empresas não têm experiência nem *know-how* necessário para fazer este tipo de previsões, porém através destas, é possível entender o sucesso de penetração da marca num mercado estrangeiro (Johansson, J. e Furick, M., 2018). A previsão é calculada através de uma equação que leva em consideração os diferentes fatores como competitividade, esforço de *marketing*, crescimento económico, rendimentos, fatores político-sociais e dinâmica do ciclo de vida de um produto. A nível internacional as previsões de *market share* têm de ser identificadas e repartidas em componentes separados, primeiro pelos concorrentes internacionais, nacionais e multinacionais que operam no país, em segundo pelas vantagens específicas das empresas nacionais sobre a concorrência estrangeira e por fim, identificando-se as vantagens competitivas da marca (Johansson, J. e Furick, M., 2018)

Internacionalização Online

A Internet começou a integrar-se e a ser explorada pelo *marketing* no início dos anos 90, revolucionando o processo de como as empresas operam, tornando-o mais rápido, económico e fácil. Este processo tornou-se cada vez mais dinâmico e inconstante devido à inovação e às mudanças constantes que surgem nestas Plataformas (Chaffey, D. e Smith, P., 2017). *E-business* foi o primeiro termo a ser utilizado para descrever o uso da Internet para o processo de transações comerciais no começo dos anos 70 (Wigand, Rolf., 1997). Nos anos 90 a IBM International Business Machine Cooperation (1997), define o conceito como “A transformação dos processos e dos elementos chaves de negócio através do uso da Internet”. Ao longo dos anos, o conceito de *E-business* modernizou-se, surgindo o conceito de *Electronic commerce* ou *e-commerce*, que se refere não só à compra e venda de produtos através da Internet, como também a todos os processos não financeiros constituídos na relação entre a empresa e os seus consumidores (Chaffey, D. e Smith, P., 2017).

O crescimento do comércio digital através da Internet, continua a revolucionar o cenário do *marketing* e a forma como se fazem negócios, tornando-se imperativo ter uma

presença global a níveis digitais (Johansson, J. e Furick, M., 2018). De uma forma discreta, as novas tecnologias estão integradas no processo de *marketing* de qualquer negócio e através das mesmas existe a possibilidade de também serem introduzidas em processos chave, como a comunicação e a distribuição, tornando-as muito mais inovadoras, dinâmicas e revolucionárias (Johansson, J. e Furick, M., 2018). Através da presença da Internet no *Marketing Mix*, as regras tradicionais da internacionalização acabam por se transformar, o que por sua vez ajuda pequenas e médias empresas a quebrarem muitas das barreiras presentes no processo tradicional de internacionalização, bem como a reduzir fatores de risco (Pezderka e Sinkovics, 2011). Uma das barreiras quebradas são as ligações internacionais, pois com o comércio digital permite-se às referidas empresas, uma facilidade muito maior nas ligações comerciais com uma grande quantidade de pessoas num curto espaço de tempo, a custos relativamente inferiores face ao tradicional (Yamin e Sinkovics, 2006). Existem três principais desafios que as marcas de moda enfrentam ao iniciarem o seu processo de internacionalização digital: O primeiro é a utilização da Internet como um complemento ao *marketing*, marca e comunicação, exigindo às empresas a reestruturação das suas estratégias de negócio e a aplicação de práticas já existentes que possam ser adaptadas a canais digitais; em segundo, as empresas tendem a desvalorizar a importância de uma página *web*, muitas vezes utilizando-a meramente para comunicação, porém uma página *web* acaba por abranger todo o processo de negócios, a cadeia de suprimentos e operações de atendimento ao consumidor; o último desafio, é a dificuldade que as marcas encontram para transmitir a sua essência, pois o grau de dificuldade aumenta em circunstâncias digitais, se forem comparadas a um espaço físico (Mir-Bernal et al, 2018).

São vários os benefícios que as novas tecnologias proporcionam na internacionalização de uma marca, mas no caso específico de pequenas e médias empresas, a Internet tem permitido o acesso a novos mercados, melhorar a sua eficiência, conquistar novos clientes, reduzir custos de transações, mas mais importante, facilitar a ligação com *stakeholders* internacionais (Bennett, 1997; Fieseler e Fleck 2013). Nambisan (2016) acrescenta que além do acesso a novos mercados e ligações internacionais, as novas tecnologias têm tido um efeito democratizante, diminuindo as barreiras à entrada de mercados estrangeiros, como também a oportunidade de negociar com um maior e mais diversificado número de pessoas. No entanto e apesar destes benefícios, Simone Guercini (2003) aponta três principais barreiras que estão presentes no processo de

internacionalização através das novas tecnologias: As barreiras estruturais, as especificações técnicas da Internet; as barreiras políticas, relacionadas com o grau de censura em diferentes mercados e as limitações ao acesso à Internet; e as barreiras culturais referentes à linguagem utilizada, estilo de escrita, significado das cores, entre outros. No *Journal Of Economics & Management*, os autores Magdalena Grochal-Brejdak e Maja Szymura-Tyc (2013) resumem as principais barreiras na internacionalização online e acrescentam que as mesmas podem influenciar e atrasar o processo de internacionalização online - Tabela 1.

Tabela 1 - Barreiras no processo de internacionalização online

Barreiras Tecnológicas	Barreiras não Tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em intercepar o atual background da empresa com uma loja online - Infraestruturas insuficientes como acessórios para conectar-se com um servidor ou servidores adequados para uma loja online - Adversidades com protocolos, autenticação, segurança e pagamentos - Falta de <i>software</i> adequado para uma operação correta do site e barreiras na estética deste 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras linguísticas - Restrições culturais (diferença entre padrões e valores socioculturais)
Barreiras Macro Económicas	Barreiras Micro Económicas
<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de percepção de corrupção - CPI, o que influencia a compra; - Barreiras com proteção da privacidade e propriedade intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apoios na gestão de negócios online - Baixo nível de digitalização dos produtos e serviços

Source: Criação do Autor e adaptado de Grochal-Bredjak e Szymura-Tyc (2013)

Apesar de, a Internet ser reconhecida como um novo modo de entrada nos mercados internacionais ainda existem poucos artigos e informações relacionados com o processo de internacionalização online para pequenas e médias empresas no sector da moda, os

existentes são aplicados principalmente a empresas tradicionais de moda de luxo que iniciaram as suas vendas diretas pela internet (Pezderka, N., e Sinkovics, R., 2011). As descrições mais detalhadas e recentes em relação ao processo de internacionalização indicam que se deve prescindir dos princípios da internacionalização tradicional, nomeadamente através do *Upsalla Models - U-models* como também o processo deve ser fundamentado através de preposições de diferenciação de mercado e valor da marca, que será analisado posteriormente no capítulo de *Branding* (Grochal-Brejdak, M., e Szymura-Tyc, M. 2018). Outros dois indicativos importantes a serem mencionados no processo da internacionalização são: A aquisição, através do conhecimento e experiência que se adquire ao longo do tempo, que pode incluir aspetos de cocriação; e a importância do *networking e stakeholders*, o contacto com entidades que facilitem e agilizem o processo de internacionalização.

O processo de internacionalização ocorre essencialmente através do *e-commerce* um sistema que permite quebrar as barreiras de tempo e distância e concede a compra e venda de produtos online, por meio de uma página *web* (Porter, 2001). Uché Oknwo (2007) descreve o *e-commerce* como um canal que providência rapidez e conveniência, acessibilidade a níveis mundiais, maior variedade de produtos e ausência da presença humana. Aponta como principais vantagens o custo/benefício, a oportunidade de obter informações sobre o consumidor e seu comportamento de compra, porém indica como principais desvantagens o custo contínuo que é necessário para manter uma loja online, como também a complexidade da logística.

O avanço das novas tecnologias e a crescente solicitação por conveniência, da parte dos consumidores, tem proporcionado o crescimento significativo do *e-commerce* nos últimos anos (Dennis et al, 2010), conseqüentemente as mesmas expectativas que os consumidores exigiam do comércio tradicional, começam agora a exigir no digital, o que por sua vez requer que as marcas trabalhem mais eficientemente a sua presença digital (Business Sweden, 2017). Em vez de se dedicarem somente ao comércio tradicional as empresas começaram a adotar uma estratégia *omnichannel*, com presença não só física como também online, assim uma marca consegue satisfazer as necessidades de um consumidor independentemente do canal onde ele esteja presente (Postnord, 2018). Além da estratégia *omnichannel*, as marcas começaram a estar presentes em diferentes tipos de canais digitais proporcionando aos consumidores obterem informações, compararem produtos e adquiri-los (Grewal, 2017). O uso de diferentes tipos de canais resulta no desenvolvimento de estratégias que oferecem e

constroem uma experiência única para os seus consumidores a nível digital (Beck e Rygl, 2015).

A nível de Distribuição, pode-se identificar cinco tipos de canais de distribuição digital distintos (J. e Furick, M., 2018; Grewal, et al, 2004):

I. Pure-Play web stores - vendedores com grandes capacidades e experiência *no e-tailer* que agregam diferentes marcas e as disponibilizam num só canal diversificado (amazon.com);

II. Company website - canais normalmente criados pela própria empresa para promover os seus produtos/serviços;

III. Store website - vendedores que criam um canal num mercado específico (asos.com);

IV. Portal Channel ou Catalog Merchants - são canais que normalmente dirigem o consumidor para *store websites* ou *company websites* (lyst.com);

V. Auction brokers - canais que permitem consumidores licitarem produtos (ebay.com).

Salmon e Hurtaddo (2006) sugerem que os principais objetivos estratégicos das marcas de moda são aumentar as suas receitas e visibilidade e isto é possível através do *e-commerce* e de um plano estratégico de *marketing* (Okonkwo, U., 2007). Um plano estratégico de *marketing* online começa por calcular o potencial dos produtos da marca e a sua aceitação. Depois, delinear a sua presença, através do compromisso com os canais de distribuição online: As marcas podem optar por serem apenas informativas, sem qualquer intenção comercial; vendas limitadas, em que só estão presentes no próprio site da empresa; ou a integração em vários canais digitais, em que as marcas estão presentes em diversos canais como nos *store websites* e *portal channels*. Depois de escolha dos canais mais pertinentes as empresas precisam de definir a sua estratégia de *Branding*. E no final, implementar o *website* da empresa com todas as estratégias anteriormente definidas.

Park e Stoel (2005) acrescentam que a percepção da marca e a intenção de compra pode ser influenciada através do envolvimento do canal de distribuição online como também a familiaridade que o consumidor tem com o canal. Grewal, D. et al (2004) descrevem a escolha dos canais em que uma marca está presente como um dos fatores mais significativos para o posicionamento da marca. Enquanto no Site próprio da marca é possível ter controlo de todo o conteúdo que é produzido, em canais externos como o *portal channel* ou *catalog merchants*, a marca é associada à comunicação feita nestes canais o que por sua vez poderá afetar a percepção do posicionamento da marca no mercado.

São vários os estudos realizados na área da moda online que investigam o comportamento e características do consumidor em diferentes canais (Rowley, J. 2009). Patrali C. (2010) distingue três principais concepções no que se refere à experiência do consumidor online em diferentes canais:

- I. **Multi-channel**, é uma experiência em que consumidor utiliza um ou mais diferentes tipos de canais para contactar com a marca onde estão inseridos a loja física, aplicações móveis, *live chat*, *e-mails*, redes sociais, entre outros;
- II. **Cross-channel**, é uma experiência em que o consumidor utiliza todos os canais disponíveis pela empresa. Neste caso todos os canais são complementares e diferentes o que por sua vez funciona como um mecanismo de fidelização através da interatividade que pode proporcionar ao consumidor;
- III. **Omni-channel**, parte do princípio que o consumidor é omnipresente o que significa que poderá utilizar diferentes tipos de canais ao mesmo tempo, como por exemplo a combinação do uso do telemóvel numa loja física como também o uso do *E-mail* para a loja online.

Branding

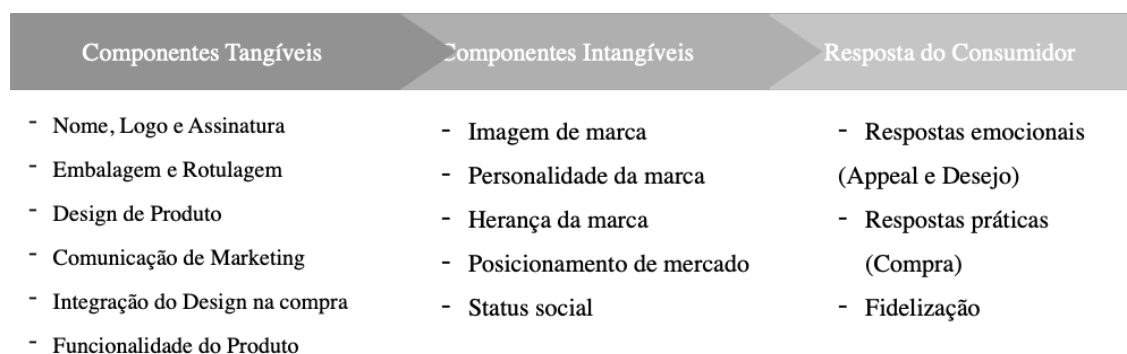
Uma marca é uma identidade que simboliza o valor resultado da experiência do consumidor. Esta identidade possui nomes, cores, termos, sinais, símbolos, desenhos, formas e combinações dos mesmos. O objetivo de uma marca é identificar e diferenciar produtos dos concorrentes e agregar valor ao consumidor (Okonkwo, U., 2007). As práticas de *branding* são reconhecidas por serem um elemento que está sempre presente em todos os negócios de sucesso (Keller e Lehmann, 2006), mas principalmente na indústria da moda.

Segundo a Interbrand (2019), são doze as diferentes marcas de vestuário que estão no top 100 das melhores marcas globais, onde são representadas pela sua popularidade, influência, inovação e valor de mercado. É através do *branding* que as marcas conseguem melhorar os seus recursos exclusivos, por extensas interações que estabelecem com os consumidores, sendo o *branding* um indicador estratégico, que pode ser conhecido como um estilo completo de gestão implementado pelas marcas, de forma a envolver o consumidor (Sallam, 2016). Também Yu Xie e Boggs (2006) defendem que uma marca que se diferencie através do *branding*, consegue não só distinguir-se dos seus concorrentes, através do seu valor único, como também fidelizar os seus consumidores. No artigo “*The effect of corporate branding dimensions on consumers’ product evaluation: A cross-cultural analysis*” para o *European Journal of Marketing*, os autores Souiden, Kassim e Hong (2006) aperfeiçoam o termo para *corporate branding*, em que justificam a necessidade de fundamentar o motivo das empresas existirem e qual a sua missão, pois isto ajudará as marcas de moda a contribuírem para a sua reputação, imagem e lealdade.

Implícita na conceção de uma marca e nos fins que a motivam, encontram-se as componentes tangíveis e intangíveis, que são interdependentes entre si, mas poderão ser interpretadas de diferentes formas pelos consumidores (Keller, 2008). As componentes tangíveis de uma marca incluem todos os elementos que conseguimos observar no produto, na compra ou na utilização do mesmo, onde se encontram incluídos os detalhes de *design* que fazem distinguir o produto em si, ou a sua funcionalidade, enquanto as componentes intangíveis são aquelas que se direcionam para uma resposta mais psicológica e de interpretação, a que se associa o posicionamento de mercado, a personalidade, ou a herança histórica do produto (Keller, 2008). O sucesso de uma

marca no mercado, deve-se às interpretações do consumidor relativas aos atributos intangíveis, onde marcas aproveitam para comunicar qualidades ocultas que não são perceptíveis na observação do produto, mas que só é possível quando os atributos intangíveis são incorporados nos atributos tangíveis (Schembri, 2009). Num contexto prático, as componentes tangíveis podem ser criadas, evoluídas ou manipuladas para refletir qualquer imagem desejada, porém os atributos intangíveis acabam por estar fora do controlo, porque como a perceção pode ser diferente de consumidor para consumidor, as marcas tendem-se a focar essencialmente nas componentes tangíveis. A Figura 3 mostra a interligação das componentes tangíveis e intangíveis e o resultado que as mesmas produzem no consumidor.

Figura 3 - Componentes Tangíveis e Intangíveis e Respostas do consumidor



Source: Criação do Autor e adaptado de Stephen M. Wigley et al, 2013

Nos componentes tangíveis de uma marca estão presentes os elementos visuais que incluem nome, logotipo, embalagem, rotulagem, *design*, funcionalidade do produto e comunicação, bem como os intermediários, os canais que conectam os consumidores ao produto (Stephen M. Wigley et al, 2013).

A Tabela 2 resume todos os elementos tangíveis exemplificados por Karinna Nobbs (2013) no artigo *‘Making the Marke: Tangible Branding in Fashion Product and Retail Design’*, aplicados à marca Burberry.

Tabela 2 - Componentes Tangíveis da Burberry

Nome, Logo e Assinatura	O logo da marca sofreu mudanças nomeadamente no nome, tipo de fonte, símbolo e assinatura. A marca também tem registado o padrão <i>tartan-style</i> um elemento que integra a imagética da marca e utilizado nos seus produtos e materiais de comunicação.
Embalagem e Rotulagem	Todos os produtos vendidos têm etiquetas com preço e identificação na marca. Embalagens primárias e secundárias como também embalagens adicionais como pacotes com botões extra. Importante realçar ainda a importância nos materiais utilizados (etiquetas com papel de qualidade) e detalhes (gravações 3D e etiquetas bordadas)
Design de Produto	Utilização do logo ou padrão <i>tartan</i> nas peças de roupa (interior e exterior). A marca diferencia-se no mercado pela categoria de produto, <i>trench coat</i> , pelo <i>design</i> , corte e materiais utilizados na produção.
Comunicação de Marketing	Integração do nome, logo e padrões combinando com a imagética da marca em todas as ações de comunicação desenvolvidas. Nas mensagens de comunicação de <i>marketing</i> a marca promove os seus valores e a sua personalidade.
Integração do Design na compra	Integração do nome, logo e padrão nos canais de distribuição tradicional e online.
Funcionalidade do produto	Integração de qualidade e especificidade nos produtos através do <i>design</i> e materiais utilizados. Comunicação da performance do produto como sendo um modelo único e exclusivo.

Source: Criação do Autor e adaptado de Karinna Nobbs (2013)

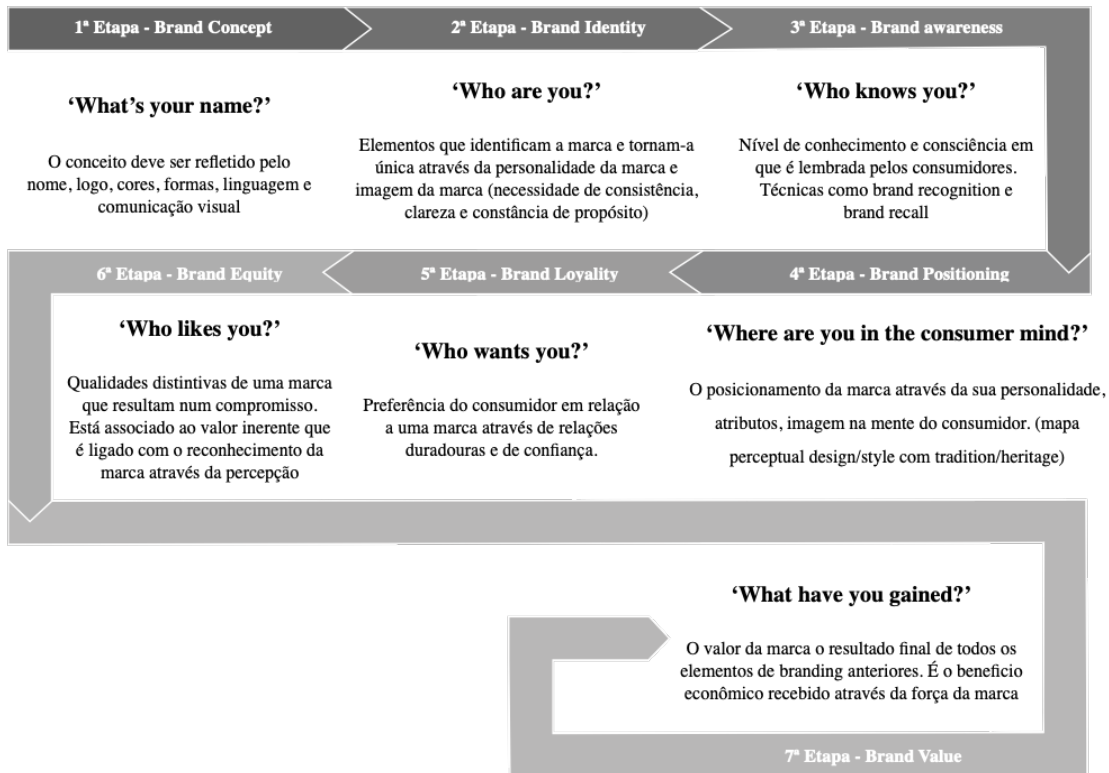
Como já referido, os elementos tangíveis estão interligados com os elementos intangíveis, significando que a manipulação do logo, nome, embalagens, *design* e funcionalidade do produto, distribuição e comunicação irão ter uma influência direta nas componentes intangíveis, despertando a percepção do consumidor em relação à imagem, personalidade e posicionamento de mercado da marca (Hollis, 2014). Como a percepção do consumidor está enraizada nos seus pensamentos, experiências e sentimentos é necessário que as marcas criem uma relação com os consumidores. Através de uma estratégia de comunicação eficiente é possível criar essa ligação como também calcular o valor intrínseco e o valor intangível dos produtos para os consumidores (Hollis, 2014).

O livro *'Fashion as Communication'* de Malcolm Barnard explica que a moda é essencialmente inerente à comunicação e não pode ser simplesmente uma 'ideia de negócio'. Uma marca de moda deve representar uma visão e o motivo de existir e isto é possível através da fusão de conceitos e *designs* criativos e comerciais incorporados nos produtos e na comunicação. Os impactos destas ideologias em relação à moda responsabilizam os diretores criativos de uma marca, pela sua autoria nas peças de roupa, como também responsabiliza os gestores de marca, que definem o estilo de comunicação de *marketing* (Stephen M. Wigley et al, 2013). Ambas as funções trabalham as componentes tangíveis: os diretores criativos, desenvolvem as coleções de moda e conseguem expressar a identidade da marca através dos produtos, com elementos de *design*, funcionalidade do produto, cores, padrão, logos, formas e símbolos; tal como também, os gestores de marca incorporam os elementos de *branding* na comunicação desenvolvida e nos canais de distribuição. A relação destas duas funções tem de ser consensual de forma a influenciar e valorizar as componentes intangíveis, que neste caso se traduzem em atrair os consumidores e fazê-los rever na marca (Stephen M. Wigley et al, 2013).

As componentes intangíveis são investigadas pelas marcas de moda de luxo, de forma a criar-se uma ligação emocional muito mais forte com o consumidor, do que a que é criada normalmente com marcas específicas e os seus produtos. A ligação emocional conecta-se com o consumidor através do seu subconsciente, sensibilidade, inteligência e personalidade (Uché Okonkwo, 2007). As emoções dos consumidores são um vínculo importante para a marca e por sua vez este vínculo influencia o comportamento dos consumidores, aumentando assim a produtividade de uma empresa. Consequentemente, um cliente que desenvolva uma forte ligação emocional torna-se mais fidelizado à marca (Thomson et al, 2005).

Uché Okonkwo (2007) descreve as 6 etapas que demonstram como as marcas conseguem criar valor e diferenciarem-se no mercado, explicando também o autor, que através de manipulação das componentes intangíveis e de processos de *branding*, as marcas conseguem influenciar as emoções dos consumidores.

Figura 4 -Processo de *Branding*



Source: Criação do Autor e adaptado de Okonkwo, U. (2007) *Luxury fashion branding : trends, tactics, techniques*

O autor introduz uma série de conceitos e técnicas que as marcas necessitam seguir de forma a criar valor e prestígio no mercado. Uma marca necessita representar todas as qualidades das componentes tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço, criar percepções e agregar constantemente valores positivos ao longo do tempo, de forma a manter a sua relevância no mercado. *Brand Concept*, conceito da marca, é a ideia que se encontra atrás da sua criação e é através desta, que é possível a diferenciação e a preferência nos produtos. O conceito da marca é refletido através do seu nome, país de origem, história, imagem, *design*, logotipo, cores, formas e símbolos (Knox e Bickerton, 2003 e Okonkwo, U., 2007); *Brand Identity*, a identidade de uma marca tem de ser a base de toda a Comunicação e atividades de *Marketing* desenvolvidas por uma empresa, logo, é fulcral manter uma imagem clara e positiva, para suscitar boas percepções da mesma (Roncha, A. e Montecchi, M., 2017); *Brand awareness*, reconhecimento da marca, é a representação e consciencialização de uma marca na mente do consumidor e

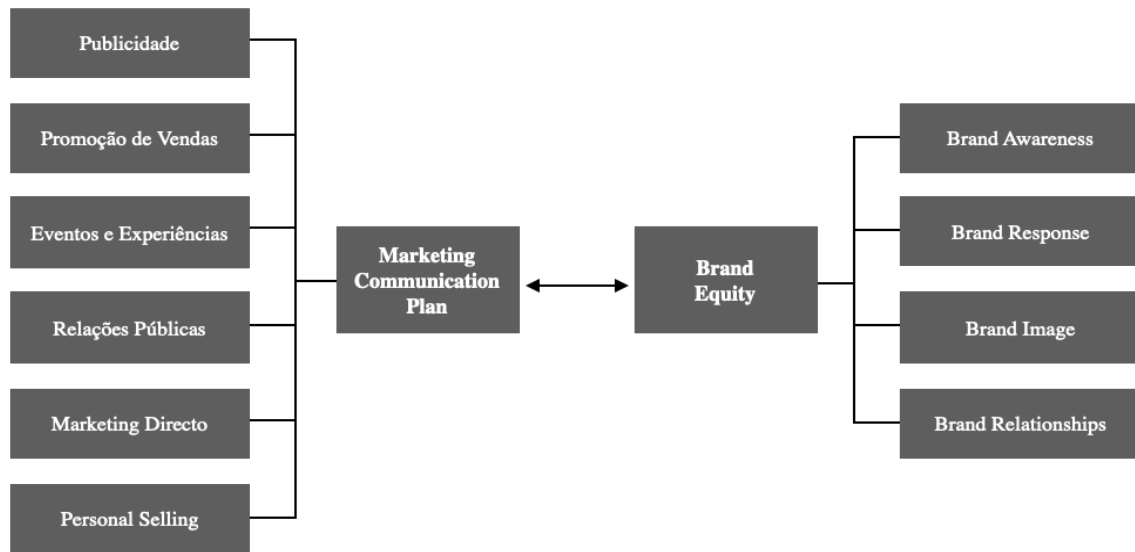
este processo ocorre de três maneiras diferentes: o reconhecimento mede a exposição da marca ao consumidor; a recordação mede a lembrança de uma marca numa determinada categoria de produtos; e a dominante, é quando só uma marca é lembrada. Existem também duas estratégias dentro do *brand awareness* que podem ser utilizadas pelas empresas para suscitar a sua presença como reconhecimento da marca e o *recall* (Aaker, D., 1996 e Okonkwo, U., 2007); *Brand positioning*, ao estabelecer uma missão e visão, a marca posiciona-se na mente do consumidor. As marcas podem-se posicionar através dos atributos do produto, posicionar pelos benefícios que podem proporcionar aos consumidores, ou posicionar a um alto nível, através de crenças e valores. Ao contrário do posicionamento de mercado, o posicionamento da marca é um mapa perceptual entre *design* e estilo, com as tradições e herança de marca (Okonkwo, U., 2007 e Hameide, K., 2011); *Brand Loyalty*, a fidelização do consumidor é o modelo central do *brand equity*, em que se traduz a disposição do consumidor em manter uma relação preferencial com uma marca específica. Esta relação prioritária permite às marcas protegerem-se através dos preços que praticam, como também protegerem-se de potenciais concorrentes (Aaker, D., 1996); *Brand Equity* é o conjunto das componentes tangíveis e intangíveis que a marca fornece, positiva ou negativamente e resultam no conhecimento, perceção e experiências do consumidor com a marca (Aaker, D., 1996); *Brand Value*, valor da marca, é o resultado de todas as ações anteriormente descritas. É possível calcular o valor da marca, apesar de este conceito ser imaterial e fundamentado nos aspetos psicológicos do consumidor.

O *brand equity* é um dos tópicos mais importantes na gestão de *marketing*, é interpretado como a avaliação simbólica do consumidor sobre todo o processo que vivencia com a marca, podendo ser traduzido por um valor intangível que qualifica os relacionamentos com os consumidores, sendo que as marcas têm obrigação de se concentrarem e preservarem este valor, pois o mesmo contribui para o património da marca, nomeadamente aumentando o *brand value* (Nyadzayo et al, 2011). Sallam (2016) explica que este valor pode ser compreendido por dois pontos de vista diferentes: a perspetiva financeira e a perspetiva do cliente. A perspetiva financeira refere-se geralmente ao valor da marca da empresa no mercado, enquanto a perspetiva do cliente avalia o valor da marca, com base no valor percebido e comunicado pela marca. O autor também refere estudos de Keller (1993) que explicam que este valor é calculado através da forma como os consumidores reagem e se relacionam com os elementos do *Marketing Mix* da marca. O *branding* está relacionado com as interações entre os vários

stakeholders, o que influencia positivamente o *brand equity*. As marcas podem melhorar a sua imagem e reputação através dos objetivos definidos na sua estratégia de *branding*, sendo que estas práticas envolvem a interação com os consumidores e são traduzidas pelo processo de comunicação entre a marca e o consumidor (Sallam, 2016). As marcas perceberam que através das TIC tiveram que alterar muitas das estratégias de *marketing* e *branding* que costumavam desenvolver e adaptá-las ao novo panorama digital. Neste contexto, Simmons et al (2007) desenvolvem um modelo onde estruturam quatro tópicos essenciais integrados no *branding* digital, que relacionam a comunicação com as necessidades dos consumidores, com os conteúdos criados e a interação relacional. A comunicação online combina o alcance da publicidade tradicional direcionada para massas, mas com um nível de personalização que não é possível pelos meios tradicionais. A mediatização das TIC pelos consumidores, tal como os fatores do *branding* online, fizeram com que a comunicação acabasse por se transformar, tornando-se a informação e a imagem, os principais conteúdos para a comunicação de uma marca (Rowley, 2004). Com a *web 2.0*, a comunicação tornou-se menos linear, existindo um fluxo livre de troca de informações bidirecionais entre as marcas e os consumidores, bem como entre os próprios clientes.

A comunicação é uma ferramenta importante que ajuda as empresas a informarem, educarem, conhecerem e lembrarem os consumidores sobre os produtos e as marcas que são comercializadas e é através das diferentes técnicas de comunicação que é possível estabelecer-se esta relação com os consumidores (Kotler e Keller, 2007). Os autores explicam que as marcas devem delinear cuidadosamente os objetivos que pretendem atingir na sua estratégia de comunicação, utilizando as técnicas de comunicação

Figura 5 - Comunicação e o *Brand Equity*



Source: Criação do Autor e adaptado de Kotler. (2009) Marketing Management

Comunicação

Publicidade

O conceito de publicidade começou por ser definido como uma comunicação impessoal de informações sobre produtos, serviços ou ideias através dos meios tradicionais com os principais objetivos de criar relações de longo termo com os seus consumidores, *brand awareness* e persuadir ou gerar vendas (Bovee, 1992). Com o desenvolvimento das novas tecnologias as empresas começaram a utilizar diferentes técnicas na internet para promover os seus produtos de uma forma muito mais exclusiva, interativa e eficiente com o público (Spilker-Attig e Brettel, 2010). Ao contrário da publicidade tradicional, a publicidade online torna-se bastante atraente para as pequenas e médias empresas por permitir desenvolver campanhas muito menos dispendiosas, para um público-alvo muito mais amplo e específico. São as empresas que planeiam o dinheiro que querem investir nas campanhas online, sendo que o preço pago é por *click*, *leads* ou *impressions*. O pagamento de uma campanha de publicidade online é calculado através do *return on investment*, ROI e desta forma é possível às empresas compreenderem o desempenho das suas campanhas e anúncios online, através de diversas ferramentas, e fazerem uma gestão muito mais eficiente e produtiva face às campanhas de publicidade tradicional (Deshwal, P., 2016). Através dos novos meios de publicidade online, Tabela 3, as marcas conseguem comunicar de uma forma muito mais detalhada e interativa (Heinze, A., 2017).

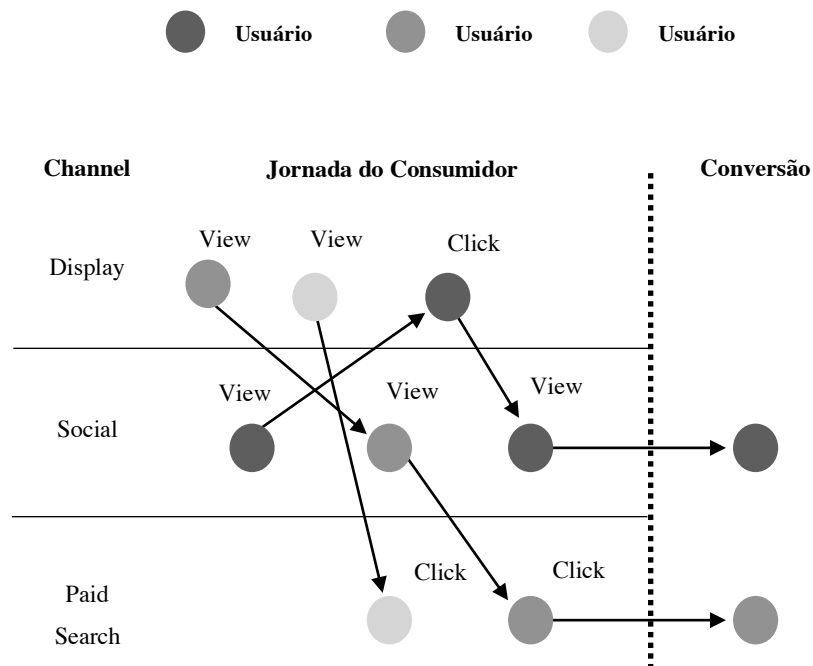
Tabela 3 - Meios de Publicidade Online

Display Advertising	Display são combinação de imagem e texto através dos <i>banners</i> de páginas, <i>landing pages</i> e <i>pop-up</i> . Geralmente utilizados em sites e blogs, para redirecionar a atenção do usuário para o produto da empresa.
Search Engine Marketing (SEM) e Optimization (SEO)	Promovem o conteúdo e aumentam a visibilidade exposta através dos <i>search engines</i> . <i>SEM</i> , em vez de pagar por um anúncio, a empresa paga por cada vez que clica no <i>link</i> (<i>pay per click</i>) e ajuda as empresas a obterem informações muito específicas sobre os usuários. <i>SEO</i> é o desenvolvimento de estratégias como a criação de conteúdos relevantes, uso de <i>keywords</i> e <i>linking</i> , para conseguir obter os primeiros lugares quando se faz uma pesquisa.
Social Media	Os dois tipos de publicidade online nas redes sociais também podem ser orgânico, através de <i>word-of-mouth</i> , ou anúncios pagos através de conteúdos que são destacados. Estes conteúdos podem ter a forma de <i>posts</i> , <i>stories</i> , <i>displays</i> e vídeos. As redes sociais mais utilizadas em 2019 foram o Facebook, Youtube, Whatsapp, Facebook, Messenger, WeChat e Instagram (Statista, 2020)
Native Advertising	Conteúdo que é desenvolvido e adaptado visualmente à plataforma onde está incorporado. Pode ter a forma de imagem, <i>post</i> , <i>story</i> ou <i>tweet</i> . É muito menos invasivo para os usuários por não ter um impacto tão visual em relação aos displays.
Affiliate Marketing	Promove os produtos de uma empresa, oferecendo uma comissão por cada venda realizada. É essencialmente um contrato de publicidade entre terceiros. Hoje em dia é frequente ser utilizado com <i>influencers</i> ou criadores de conteúdo online. É um dos meios mais eficientes para chegar ao público-alvo através da base de dados da marca.
Video Ads	É um formato audiovisual que necessita intrigar quem assiste e pode ser integrado em diferentes canais. Um <i>video ad</i> precisa ser visualmente atraente, informativo e promover a marca ou os seus produtos através de estímulos visuais, emocionais ou auditivos. Muitas vezes exige ser mais visual pelos usuários não utilizarem o som. Este formato é bastante eficiente, porém exige às marcas uma maior preparação.
E-mail Marketing	É um dos meios mais eficientes para chegar ao público-alvo através da base de dados da marca. Os anúncios por <i>e-mail</i> estão muitas vezes ligados com a técnica de comunicação promoção.

Source: Criação do Autor e adaptado de Heinze, A. (2017) Digital and social media marketing

Segundo o estudo da DataBox realizado por Kiera Abbamonte (2019) são vários os *marketeers* que afirmam que os meios de publicidade online mais eficientes são a publicidade nas redes sociais e o *paid search* (SEM e SEO) que representam 65% na totalidade, seguidos de *display*, *videos ads* e *native advertising* com os restantes 35%. Wendi. J. e Wang X. (2017), Figura 6, desenvolveram um modelo que permite compreender as diferentes jornadas a que um usuário está exposto num ambiente digital.

Figura 6 – Jornada do consumidor através dos meios de publicidade online



Source: Criação do Autor e adaptado de Wendi. J. e Wang X. (2017) *Additional Multi-Touch Attribution for Online Advertising*

Os autores explicam que a jornada do consumidor é sequencial e cronológica com o principal objetivo de levar o consumidor à conversão. Quando se trata de uma campanha de publicidade online a conversão pode representar diversos objetivos como gerar visibilidade para o site, gerar mais vendas ou incentivar os usuários a inscreverem-se à *newsletter*. A conversão de vendas é um dos indicadores mais importantes do *Key Performance Indicators* (KPIs), que analisa o comportamento do usuário, o seu compromisso e as compras realizadas (Hussain. S. et al, 2019). Estes indicadores determinam o ROI, um cálculo que permite às empresas entender a eficiência e o

retorno de uma campanha de publicidade online (Mohammad H., 2020). De forma a melhorar a porcentagem de conversão de vendas (CRO) existem quatro principais procedimentos que as empresas devem seguir (Hussain. S. et al, 2019):

I. **A/B Testing** - É uma metodologia que testa diferentes variações dos elementos/componentes de um site e a influência dos mesmo no comportamento do consumidor. As variações dos elementos/componentes do site medidas são: *layout* das páginas; a eficiência dos conteúdos e *headlines*; o mapa de navegação do site; os produtos e fotos publicados; o *design* utilizado; e as promoções de vendas realizadas. As metodologias utilizadas para analisar as variações são *heat maps*, *user tests*, *analytics* e *surveys* que ajudam a compreender e a potencializar as percentagens de sucesso do site.

II. **Customer Relationship Marketing (CRM)** - Manter relações de longo termo e fidelizar consumidores através do CRM irá aumentar o *customer lifetime value*. O *E-mail Marketing* representa uma das melhores ferramentas de comunicação online entre a marca e os consumidores, porque para além de fornecer informações autênticas sobre o consumidor, também permite aperfeiçoar o relacionamento que as marcas desenvolvem com os seus consumidores.

III. **Checkout** - Os autores apontam diversas técnicas de otimização do *checkout* que ajudam a influenciar diretamente o CRO, como: *upselling* e o *cross-selling*, promovendo produtos relevantes relacionados com os produtos inseridos no carrinho de compras; Destacar o carrinho de compras com outra cor; tornar visível o ‘*Buy now*’ e ‘*Checkout*’ em diversas páginas; e lembrar os consumidores através do *e-mail*, de alguns produtos que não foram comprados e continuam no carrinho de compras.

IV. **Segurança e Privacidade** - A segurança e privacidade são as principais preocupações que influenciam um consumidor a não realizar uma compra online. Para isso é essencial garantir os certificados de SSL (*Secure Sockets Layer*), TLS (*Transport Layer Security*) e os selos de segurança PCI (*Payment Card Industry*).

Os consumidores não tendem a fazer compras online por impulso. Um estudo de 2019, que comprova isso, mostra que 96% de todas as visitas a uma loja online não terminam com a compra de um produto (Nielsen NetRatings, 2020; Statista, Inc., 2020). O *Retargeting* surge como um processo de publicidade que contraria esta tendência, por conseguir persuadir os consumidores de uma forma muito mais interessante e interativa. O *Retargeting* consegue identificar os visitantes que navegaram num site ou loja online e estuda a jornada dos consumidores para depois conseguir promover anúncios fundamentados no seu comportamento. Este processo pode ter diversas formas como por exemplo promover anúncios de produtos relacionados com o que o consumidor procurou no site ou loja online enquanto o consumidor navega em outras plataformas como o Google ou outras redes sociais (Isoraite M., 2019). Os anúncios publicitários através do *Retargeting* acabam por ser muito mais personalizados face às preferências do consumidor o que por sua vez torna este processo muito mais eficiente para estimular o comportamento do consumidor.

Promoção de Vendas

A promoção de vendas é uma técnica de comunicação utilizada frequentemente pelas marcas de moda que está relacionada com incentivos de curto prazo que estimulam os consumidores a realizarem compras compulsivas (Narayanaswamy, R. e Heiens, R., 2018; Himanshu et al, 2020). Lo et al (2016) resumiram estudos anteriores e sugerem que esta técnica de comunicação influencia o comportamento compulsivo através de incentivos de curto prazo, pois apela ao sentimento de arrependimento do consumidor, caso venha a perder uma oportunidade, incentivando-o a adquirir o produto. A promoção de vendas tem vários objetivos como atrair potenciais consumidores, presentear consumidores fiéis à marca, aumentar a compra repetitiva, ganhar visibilidade, aumentar a lealdade, escoamento de stock e aumentar volume de vendas a curto prazo. É importante compreender o comportamento de compra do consumidor online, para as empresas conseguirem criar programas de *marketing* e estratégias de promoção mais eficientes para os clientes como também é necessário que as marcas definam os seus objetivos de forma a aplicarem os incentivos mais adequados (Yahya et al, 2019). Os incentivos estão relacionados com recompensas na forma de cupões,

descontos sazonais, entregas gratuitas, brindes e cada tipo de promoção de vendas é capaz de satisfazer diferentes necessidades, por cada um oferecer benefícios diferentes (Di Fatta et al, 2018; Himanshu et al, 2020).

Os cupões são uma estratégia de promoção de vendas que pode ser definido como *voucher* ou certificado que elege os consumidores a obterem um produto a um preço mais barato. O preço é reduzido apenas quando utilizam o cupão e é expirado depois da sua utilização. Os cupões pretendem reduzir a possibilidade de abandono do carrinho de compras e melhorar a fidelização com os consumidores. (Yahya et al, 2019). Estudos mostram, que consumidores que compram produtos utilizando cupões, tendem a ter uma grande probabilidade de voltar a comprar a marca futuramente e que existe um aumento do nível de satisfação quando os consumidores economizam dinheiro numa compra (Chaharsoughi e Hamdard, 2011). As marcas de moda tendem a utilizar esta estratégia como *promo code* ou *discount code*, oferecendo um código que é utilizado pelo consumidor antes de prosseguir com a transação e que reduz o preço final. O uso destes códigos são normalmente promovidos pelo *e-mail*, site próprio da empresa ou sms e ao contrário das promoções sazonais ou *flash sales*, os cupões conseguem uma maior interação e retorno com os consumidores (Rowley, J., 2009).

Os descontos ou *flash sales* decorrem num curto período de tempo e oferecem a possibilidade aos consumidores de obter produtos que desejam a um preço mais baixo e desta forma consegue-se criar exposição para a marca, bem como também influenciar a decisão de compra do consumidor (Narayanaswamy, R. e Heiens, R., 2018). Os descontos coincidem com períodos específicos do ano e a sazonalidade deve ser considerada ao avaliar o impacto que os descontos podem ter sobre a conversão de vendas. Os descontos tendem a ser no final de cada estação, *sales season*, em que as marcas tendem a vender os seus produtos a preços mais baixos para escoarem o stock. Durante este período, os consumidores esperam uma tendência crescente de descontos (Di Fatta et al 2018).

Limited Hour Special é uma técnica de promoção de vendas bastante eficiente que limita uma hora específica até quando irão decorrer promoções. À medida que aumenta a indisponibilidade percebida de uma determinada oferta, aumenta também o seu valor e desejo, criando uma sensação de urgência e influenciando o impacto emocional do produto. Através desta estratégia de promoção os consumidores são capazes de explorar novos produtos e a exibir uma atitude mais favorável em relação ao preço, reduzindo o esforço nas decisões de compra e aumentando a percepção de valor (Narayanaswamy, R.

e Heiens, R., 2018). A comunicação destas campanhas são feitas normalmente através de *e-mail* ou página principal do site da marca (Yahya et al, 2019).

A entrega gratuita é outro tipo de estratégia de promoção utilizada pelas empresas para conseguir incentivar os consumidores. Alguns autores afirmam que esta é uma das estratégias mais eficazes de promoção de vendas para lojas online (Yahya et al, 2019) enquanto outros discordam e dizem que tem pouca influência na decisão de compra do consumidor (Di Fatta et al, 2018). Estudos mostram que os clientes tendem a comprar mais quando é oferecido a entrega gratuita e são várias as estratégias que as marcas de moda utilizam como oferecer apenas quando excedem um valor definido (Lewis, 2006). A informação sobre a entrega é geralmente anunciada na página principal do site para que seja facilmente observada pelos clientes.

Marketing Interativo

A interatividade é um processo tecnológico de troca de informações sinérgicas entre o usuário e um site que através de informações apresentadas em tempo real consegue ampliar a sensação de prazer e satisfação do consumidor. O *marketing* interativo transformou fundamentalmente todas as atividades do *marketing* permitindo às empresas criarem uma maior conectividade, controlo do usuário, maior capacidade de resposta e maior personalização (Ashraf et al, 2019 e Sekerin et al, 2018). Através da TIC criou-se dois principais contextos estruturais: o *Web 1.0* (páginas estáticas da *web* que exibem conteúdos dinâmicos gerados pelo usuário); e *Web 2.0* (aplicativos de *web* que facilitam a partilha de informações interativas, a *interoperability* e o *user-centered design*) (Stweat D. e Pavlou P., 2002). Segundo Wang et al (2011) estes dois princípios facilitam as interações entre os consumidores e as marcas como também criam relacionamentos mais envolventes no processo de comunicação. Os autores também afirmam que a eficácia de um site não é só refletida pelo número de conversões obtidas, mas também pela experiência interativa, que visa criar um vínculo psicológico positivo, com os consumidores. Ashraf et al (2019), acrescenta que uma loja online que envolva o consumidor num ambiente interativo e positivo consegue facilmente fazer com que os usuários comprem e retornem à loja, como também é possível prever e calcular a percentagem de intenção de compra dos produtos como também a percentagem de satisfação dos consumidores. Xu e Sundar (2014) explicam que interatividade divide-se

em dois conceitos distintos: o *use-effect* e o *cue-effect*: O *use-effect* são as funcionalidades no site que estimulam a curiosidade do usuário, fazendo com que ele explore mais a loja online. Um exemplo disso é quando os clientes descobrem que são capazes de obter uma visão ampliada de um produto e passam mais tempo a explorar os detalhes; O *cue-effect* não exige a interação direta do usuário, são efeitos ou animações interativos que direcionam a atenção do usuário de uma forma instintiva para um produto ou conteúdo do site. O uso de diferentes elementos interativos e sensoriais envolvidos num site resultam numa melhor experiência e interesse para o usuário.

O *storytelling* interativo é uma forma de apresentar conteúdos de forma interativa através de uma narração com opções para os usuários explorarem diferentes caminhos para obter informações. De acordo com Baldwin, S. e Ching, Y. (2016) o *storytelling* interativo deve representar: *Dynamic Presentation*, conteúdo animado em vídeo ou animações; *Data Visualization*, uso de cores, mapas ou formas; *Interactivity*, que permita ao usuário agir na narração; *Multisensory*, que estimule o usuário através de música ou animações; e *Narrativa*, que tenha uma história estruturada com conteúdos que cativem e retenham o envolvimento com o usuário.

Relações Públicas

O objetivo inicial das relações públicas (RP) centralizava-se em promover uma boa imagem da empresa através dos media, enquanto a publicidade e a promoção de vendas concentravam-se em promover e vender produtos. Com a TIC o campo de atuação das relações públicas acabou por se transformar, focando-se não só nos media como também na construção de um relacionamento com os consumidores (Noricks, 2012). Cassidy Leah e Kate Fitch (2013) explicam que a indústria da moda demorou algum tempo a adotar as TIC de uma forma correta e durante muito tempo os profissionais de RP de moda tinham tendência para usar redes sociais para promoverem a venda de produtos em *one-way communication*. As marcas começaram a preocupar-se em construir um relacionamento mais envolvente com o público da moda, através de diferentes estratégias de RP, ao invés de se focarem exclusivamente nos relacionamentos com jornalistas de moda e media (Noricks, 2012). Colliander e Dahlén (2011) apontam a importância dos profissionais de *marketing* terem se afastado do pensamento tradicional de RP e concentrarem na construção de relacionamentos através

de TIC. Acrescentam também, que para que as outras técnicas de comunicação sejam credíveis, tais como a publicidade, é necessário criar relacionamentos genuínos com os usuários.

Para definir o que são os relacionamentos online, *Online Relationship Marketing*, é necessário primeiro entender como se constitui um relacionamento. Neste contexto, um relacionamento consiste em interações contínuas, intencionais e não acidentais entre a marca e o usuário. De forma a manter relacionamentos duradouros, é necessário que as trocas de benefícios sejam mútuas entre si. Num contexto online e apesar das interações serem dependentes das TIC os relacionamentos construídos também podem ser íntimos e emocionais (Steinhoff et al, 2019). É através das redes sociais, site próprio, *blogs*, fóruns ou aplicações que as empresas conseguem construir esses relacionamentos de uma forma envolvente, interativa, personalizada e colaborativa. As empresas contam cada vez mais com os recursos das TIC para interagir com os consumidores, com a intenção de influenciar as suas percepções e intenções comportamentais, mais especificamente através dos relacionamentos, por conseguirem obter mais empatia, confiança e lealdade (Boateng, 2019).

As redes sociais começaram por ser o primeiro instrumento de RP utilizado pelas marcas, através de *blogs*, *wikis*, facebook, youtube, twitter, instagram, tumblr e pinterest, que permitia conectarem-se com público, fornecendo divulgação de uma forma muito mais barata e eficiente. Nos últimos anos, as redes sociais apresentaram um grande crescimento, em que mais de 71% das pessoas que têm acesso à Internet, estão presentes em pelo menos uma rede social, sendo o Facebook a maior rede social. Embora o Instagram seja a rede social que tenha crescido mais nos últimos anos o Facebook é apontado como a rede social predileta entre os *marketeers* para o ROI (WebsitePlanet, 2019). A indústria da moda atrai um interesse significativo de consumidores, tornando-se um ponto de conversa e interação entre os mesmos nas redes sociais. As redes sociais mudaram o cenário da comunicação online através do modelo *Web 2.0.*, que permitiram à indústria da moda maximizar os relacionamentos, facilitando a comunicação e promovendo comunicação bilateral. O conteúdo interativo e promocional publicado em redes sociais é considerado parte integrante dos negócios e *marketing* das marcas de moda, não só com o objetivo comercial mas também relacional. Esta interação digital aumenta a credibilidade das fontes online e ajuda a atrair consumidores e potenciais consumidores para a marca, promovendo assim os seus produtos (Usman e Okafor, 2019).

O Instagram é caracterizado pela sua natureza visual, o que permite aos usuários (perfis pessoais, marcas e influenciadores) publicar fotos e vídeos. Por ter um alto nível de envolvimento, as marcas utilizam esta rede social não só como canal direto ou meio de comunicação, mas também como plataforma para contactar o seu público-alvo (Belanche et al, 2020). Com o crescente uso das redes sociais, surgiram os *influencers* digitais ou criadores de conteúdo digital, que compartilham informações pessoais, opiniões e experiências com o seu grupo de seguidores. Os *influencers* são ativos nas plataformas online e possuem um grande impacto na opinião dos consumidores, bem como na decisão de compra dos mesmos (Freberg et al, 2011). Belanche et al (2020) explicam que os criadores de conteúdos digitais são líderes de opinião e, como todos os líderes de opinião, exercem uma influência direta no processo de decisão de compra, por serem um reflexo de confiança, credibilidade e inspiração para com "a sua plateia". Os *influencers* digitais são capazes de influenciar os seus seguidores através das redes sociais, ao contrário das celebridades ou figuras públicas, conhecidas pelos media tradicionais. Os *influencers* tornaram-se mais atrativos, por serem muito mais acessíveis em relação às celebridades prestigiadas "clássicas", por terem um público característico e especializado e por transmitirem mais confiança (Santiago et al, 2020).

Consequentemente, surge assim o *Influencer Marketing*, quando uma marca consegue envolver um criador de conteúdo digital, para compartilhar com os seus seguidores a sua opinião em relação aos seus produtos e desta forma conseguir influenciar positivamente o interesse e as vendas da marca (Sammis et al, 2016; Petrescu et al, 2017). O *Influencer Marketing* tornou-se essencial nas estratégias de comunicação de *marketing*, por contribuir com benefícios na disseminação e fortalecimento da marca e também por permitir chegar ao público-alvo de uma forma muito mais rápida, económica e eficiente, comparativamente com a comunicação tradicional (Petrescu et al, 2017; Belanche et al, 2020). Estudos efetuados, também mostram que 94% dos profissionais de *marketing*, consideram este novo instrumento de comunicação de RP bastante eficaz, produzindo 11 vezes mais do ROI do que a publicidade (Ahmad, 2018).

Além do *Influencer Marketing*, outro conceito importante a ser mencionado é o *Electronic Word of Mouth* (eWOM), que ajuda a entender o motivo pelo qual os *influencers* se tornam tão bem sucedidos nas redes sociais; A natureza das redes sociais ajuda a disseminação da palavra através da troca de experiências e

informações dos usuários na internet; Antes das redes sociais, os *marketeers* confiavam no *world of mouth* para a disseminação das informações e o instrumento de comunicação de RP “contacto pessoal”, que estava na sua origem, era utilizado pelo *marketing* como complemento das campanhas de publicidade; Atualmente, uma estratégia é inicialmente implementada por uma marca, na esperança de gerar eletronic *world of mouth*, para que um grande grupo fale e compartilhe informações (Huang et al, 2011). O eWOM refere-se a qualquer declaração positiva ou negativa feita por usuários sobre um produto ou empresa, incentivando-se os consumidores a compartilharem as suas opiniões com outros consumidores num ambiente digital, sendo do interesse da marca fazer também com que os *influencers* mantenham uma conversa online com os potenciais consumidores, positiva em relação aos seus produtos (Lee e Young, 2009).

A livre e transparente circulação de eWOW entre os usuários online, fez com que surgissem as comunidades online, das quais fazem parte vários membros, apoiantes dedicados à marca, que trocam experiências e informações entre si, sendo que uma comunidade é feita à base de admiração pela marca e pelos laços sociais dos membros envolvidos, independentemente das distâncias geográficas (Helal et al, 2018). Com as redes sociais criou-se um ambiente muito mais convidativo e interativo para as comunidades das marcas, onde as empresas se aperceberam que ao promoverem uma comunidade online, fornecendo uma plataforma, podiam prolongar as interações criadas com os usuários e fortalecerem as relações de confiança e lealdade (Helal et al, 2018). As empresas conseguem recolher e trocar informações com os membros das comunidades, uma das formas é através dos usuários contribuem com feedback, fazendo com que os membros se sintam ouvidos e integrados pela marca. As marcas conseguem beneficiar-se das comunidades online através do envolvimento que os usuários têm nas redes sociais. Os membros tendem a criar e partilhar conteúdos da marca nas suas próprias redes sociais, isto permite com que as marcas obtenham uma vantagem competitiva à medida que os conteúdos vão circulando na internet. Através das redes sociais, as motivações dos usuários para participarem numa comunidade online são a resolução de problemas, o envio de consultas específicas, pesquisa de informações relacionadas com à marca, informação antes da compra e o acesso de promoções. Esta participação ativa permite que os consumidores obtenham maior valor funcional através das respostas que obtêm, conseqüentemente a marca consegue gerir mais valor emocional através da experiência do usuário (Helal et al, 2018). Segundo Carlson et al

(2018), a participação positiva dos membros de uma comunidade online beneficia o desempenho relacional da empresa, contribuindo para a criação de valor emocional, valor relacional e valor único. E na mesma linha de raciocínio, Wang et al (2017) concluem que esta forma de interações se prolonga e intensifica, fazendo com que os membros se sintam mais envolvidos com a marca, daí resultando uma maior intenção de compra.

As TIC influenciaram dois dos principais meios de comunicação de RP das marcas de moda: as revistas de moda e os desfiles de moda (Kalbaska et al, 2019). Durante muitos anos, um dos principais meios de comunicação que as marcas de moda tinham para comunicar as suas coleções e os seus produtos, eram as revistas de moda pois chegavam a uma grande parte da população, mas com a internet, a sua importância tem decaído gradualmente (Hays, 2019). Com as novas tecnologias, é possível que as marcas de moda comuniquem as suas coleções, produtos, conceitos, *lifestyles*, sem precisarem das revistas como um intermediário (Kalbaska et al, 2019). Cietta (2012), afirma que as marcas de moda já não atribuem a mesma importância aos media tradicionais, nomeadamente às revistas, pois os diferentes meios de comunicação oferecidos pelas TIC, fizeram com que as marcas procurassem formas mais inovadoras de chegar até ao seu público. As marcas têm investido mais nas relações públicas através da organização de pequenos eventos, ou participação em causas sociais, pois através desta forma conseguem interagir diretamente com os consumidores. O autor explica que o processo tradicional de *one-way communication* transforma-se em *two-way communication*, prosperando um cenário onde as marcas conseguem fortalecer as suas relações com os seus consumidores. Já Black, Sandy (2009) referia que a mesma realidade aconteceu nos desfiles de moda, eventos que representaram durante muitos anos um papel essencial para as marcas de moda e *designers*, pois era através desses que se fazia o primeiro contacto com a imprensa, que aí ficava a conhecer as novas tendências, publicando-as nos seus editoriais; e com os principais consumidores da marca, que aí ficavam a conhecer as ofertas para a *season* seguinte e podendo fazer as suas encomendas. Os desfiles começaram a apresentar diferentes mudanças: a redução do tempo de produção e entrega, com a abertura a marcas de *fast fashion*; e a exibição para massas, tornando-se menos exclusivos; ao mesmo tempo também surge a necessidade de “*see now, buy now*” e a primeira fila começou a ser frequentada por criadores de conteúdo online (Kalbaska et al, 2019; Pedroni et al, 2017). São vários os artigos (Fashion Revolution, 2020; Jennings, R., 2019), que afirmam que as semanas da moda

estão a desvanecer-se, isto porque o impacto das TIC tem influenciado o comportamento do consumidor e a forma como o mesmo compra. Colliander e Dahlen (2011) concluem num estudo, que através das TIC, nomeadamente através de *blogs*, redes sociais e *influencers*, as marcas conseguem ter uma *divulgação* muito mais eficiente, face aos media tradicionais. O estudo mostra também que existe uma maior envolvência por parte dos usuários que aumenta significativamente a credibilidade, muito embora destaque também, a importância das entidades serem transparentes.

Segundo Plizzi (2013), um último conceito importante a ser mencionado nas RP, é o *Content Marketing*, um processo de *marketing* que visa criar e distribuir conteúdo atraente e enriquecedor que atraia e envolva os usuários. Esta é uma estratégia que fornece informações valiosas relacionadas com a marca, com frequência, o que ajuda os clientes a ligarem-se à marca sem o uso de comunicação convencional, tal como também ajuda os media a criarem uma *imagem positiva*. Cramer (2013) explica que o *Content Marketing* está relacionado com o *Marketing Interativo*, pois as marcas não se podem limitar apenas a escrever *posts* ou partilhar fotografias, mas têm sim que desenvolver uma estratégia de comunicação contínua, que cativa os usuários. O autor acrescenta ainda que esta estratégia não tem como objetivo vender, mas sim tornar a marca a escolha principal dos usuários, através de relações emocionais que se constroem e que um dos principais erros que as marcas costumam cometer, é não alinhar e garantir um conteúdo conciso, relevante e contínuo, sendo necessário que os conteúdos partilhados sejam o reflexo da história da marca e dos seus valores. E Pulizzi (2013) afirma que uma empresa que partilha conteúdos que limitam-se a descrever a sua marca, produtos e serviços, atrai menos públicos do que se apresentar conteúdos informativos ou educacionais e que o *Content Marketing* está diretamente ligado às redes sociais e às práticas de RP, porque é através das redes sociais que são partilhados os conteúdos. O autor refere ainda, que quer as redes sociais, quer o *Content Marketing* procuram criar visibilidade permitindo aos consumidores aperceberem-se da marca, porém diferencia o *Content Marketing* como um mecanismo muito mais eficiente para reter os consumidores, porque consegue fazer com que os consumidores parem, leiam e pensem nos conteúdos fornecidos.

Marketing Direto

O *Marketing Direto*, é definido como a comunicação direta com os consumidores, mas com o desenvolvimento das TIC a técnica ganhou novos meios de comunicação, tais como *E-mail Marketing*, *Web Marketing*, *Sales channels*, *Catalogs*, entre outros. O uso deste tipo de comunicação permite criar relações mais próximas com o público, através de uma forma mais segmentada (Todorova, G., 2015). No contexto da indústria de moda, a análise irá ser mais aprofundada no respeitante ao *E-mail Marketing* e *Sales Channels*, nomeadamente ao próprio site da loja, sendo este o intermediário direto entre a marca e o consumidor.

O *E-mail Marketing* é uma ferramenta que possui diferentes finalidades e objetivos, nomeadamente construir e melhorar relacionamentos com os consumidores, incentivar os consumidores a comprar e aumentar visibilidade da marca (Vasudevan, 2010). Uma campanha de *E-mail Marketing* deve começar por definir os principais objetivos e traduzi-los num conteúdo apelativo para a *mailing list* da empresa. Uma das formas mais comuns de utilizar o *E-mail Marketing* é através de *newsletters* por *e-mail*, o que permite às marcas comunicarem com os seus seguidores através de *e-mails*, que são enviados periodicamente para um grupo de pessoas que compartilham um interesse comum por notícias, relativas ou conexas com determinados produtos (Ashish Jari, 2018). Estudos realizados nesta área, mostram que os usuários tendem a subscrever a *newsletter*, principalmente por descontos, recompensas de programas de fidelidade e ofertas promocionais (DMA, 20

Tabela 4 - Tipos de *E-mail Marketing*

<i>Newsletter E-mail</i>	Informa os consumidores sobre promoções, vendas, ofertas e novidades recentes sobre a marca. Este <i>e-mail</i> com a técnica de comunicação Promoção de Vendas e ajuda a empresa a criar awareness e incentiva o consumidor para <i>call for action</i> . (Seasonal emails,
<i>Press Release</i>	Comunica as últimas novidades sobre a empresa, produtos ou serviços. É uma técnica combinada com relações públicas que visa a criar <i>awareness</i> e credibilidade entre os consumidores e o <i>press</i> , incentivando a <i>Publicity</i> .

<i>Catalog E-mail</i>	São <i>e-mails</i> mais visuais que promovem diferentes imagens de peças de roupa com preços. Pode ter um intuito mais promocional de uma coleção de roupas ou poderá ser mais comercial, com o intuito de vender.
<i>Transactional E-mail</i>	A comunicação trocada entre o consumidor e a empresa referente a todos os processos comerciais. Estão incluídos os <i>e-mails</i> pós compra, aviso do carrinho de compras ou wishlist, pedidos de reviews, recibos, entre outros. Os <i>e-mails</i> são normalmente simples.
<i>Content E-mail</i>	A empresa utiliza a técnica <i>Content Marketing</i> , compartilhando informações, histórias, tips e tutoriais que são do interesse do usuário com o objectivo de envolver o consumidor e fortalecer as suas relações.

Source: Criação do Autor e adaptado de Gunelius S. (2018) Ultimate Guide to E-mail Marketing for Business

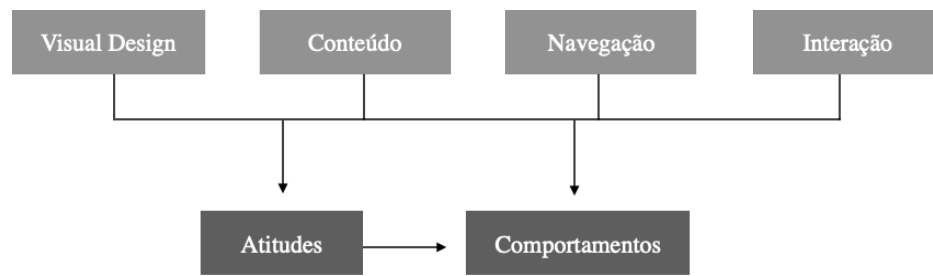
O *E-mail Marketing Funnel* representa o processo de transformar de um usuário num potencial consumidor. O processo começa através dos diferentes tipos de *E-mail Marketing*, a empresa irá comunicar ou promover o seu objetivo, consciencializando os potenciais consumidores para a causa. É necessário inspirar os destinatários com um conteúdo atraente de forma a conseguir iniciar o processo de consideração. A consideração ocorre, aquando da leitura de um *e-mail* pelos usuários, que os deixa intrigados com as informações que recebem e conseqüentemente inicia-se o processo de conversão. A conversão representa a fase crucial no “funil”, pois é o que irá definir o potencial consumidor a tomar uma ação, variando consoante os objetivos delineados inicialmente na campanha de *E-mail Marketing*. O objetivo das marcas de moda é gerar mais vendas e isto é possível através da conversão, incentivando os consumidores a comprarem repetidamente, tornando-se consumidores fiéis da marca (Kotler et al, 2017).

Segundo Shergill e Chen (2005) é o *design* de uma página que apresenta ser um dos fatores mais importantes que pode influenciar a percepção e comportamento do consumidor. Estudos mostram também que um canal digital que apresente um bom *design*, transmita confiança e credibilidade pode ter uma influência positiva na compra de produtos de moda (Usman; Cahya, 2019). Siddiqui et al (2003) apontam os principais aspetos de *design* que podem preocupar um consumidor: o *design* e *layout* da página, a interatividade, a ausência de informações sobre tendências da moda e

inconsistência entre os sites. Todos estes fatores também estão presentes num estudo desenvolvido por Merrilees e Miller (2005) que demonstra que o *website* de uma marca tem de ser interativo e funcional, pois irá influenciar a percepção e emoção do usuário. Estes autores também defendem que as marcas devem tentar estudar as associações emocionais que são transmitidas através dos canais digitais e segundo Yamin e Sinkovics (2006) é possível fazer essa análise através das TIC. As TIC conseguem compreender a experiência que as empresas adquirem com a interatividade online e permite às marcas interpretar melhor o comportamento e as preferências dos consumidores. Deste modo, as marcas de moda devem criar confiança com base numa boa imagem de comércio digital, boa qualidade de site, bom serviço online ao cliente e trabalhar relacionamentos duradouros, pois irá aprimorar todas as transações comerciais online (Liu et al, 2013).

O *design* de um site é dos fatores mais importantes que influenciam a atitude do consumidor pois um site que tenha boa qualidade aumenta significativamente a satisfação e intenção de compra. Consequentemente, um site que tenha um *design* mais fraco e ambíguo não satisfaz nem atrai o consumidor, reduzindo a intenção de compra (Liat et al 2014). Ashraf et al (2019) explica que o *design* de um site deve ser amigável, atraente e interativo de forma a estabelecer relações mais dinâmicas entre o consumidor e a marca. Acrescenta também que é um processo crítico para o *e-commerce*, porque influencia diretamente o aumento ou redução de vendas. Através das componentes de *design* e da experiência de interação, os usuários poderão determinar as atitudes e intenções comportamentais dos consumidores (Al-Qeisi, 2014). Ashraf et al (2019) explicam que as atitudes são um processo psicológico que representa a expressão de sentimentos de um indivíduo em relação a um produto ou loja online e que neste processo o usuário concebe opiniões e ideias que irão ser traduzidas em futuras ações e comportamentos. Por fim, dizem também, que para as marcas conseguirem interferir no comportamento dos consumidores, necessitam inicialmente de influenciar as suas atitudes, apontando quatro elementos que um site tem de conter de forma a influenciar as atitudes e comportamento dos usuários: *Visual Design*, Conteúdo, Navegação e Interação.

Figura 7 – Elementos de um *website*



Source: Criação do Autor e adaptado de Ashraf et al. (2019) The Role of Website *Design* Artifacts on Consumer Attitude and Behavioral Intentions in Online Shopping

- I. **Visual Design** - O *visual design* refere-se à estética, equilíbrio, espaço e uniformidade que melhoram a aparência e sensação de um site, sendo que um site que se apresente esteticamente agradável, bem alinhado e organizado afeta positivamente a intenção de compra. Os autores ainda sublinham a importância dos elementos de *design* da navegação, *design* de conteúdo, *design* de transação e estética geral do site como fatores imprescindíveis na experiência do usuário. A cor é um aspecto importante dentro do *visual design*, visto chamar a atenção dos usuários, contribuindo para perceber e memorizar o significado de botões, etiquetas, *links*, entre outros. Os autores também referem estudos, que demonstram que cores cromáticas como verde e vermelho aumentam a memorização, nomeadamente para o uso de promoção de vendas, como também sugerem que as marcas têm de ter um pensamento estratégico na escolha e combinação das cores e tons utilizados, porque estes influenciam o comportamento do consumidor (Papapanou, 2015). A fonte também incorpora o *visual design* e é a aparência das informações em texto nos sites, que atraem a atenção dos usuários. Uma tipografia de alta qualidade reduz o tempo dos usuários para entenderem e obterem informações pretendidas no site. Os autores ainda referem um estudo desenvolvido por Pusnik et al (2016) e Alexander et al (2017), demonstrando que a distância muito pequena entre as linhas, torna as palavras complexas e difíceis de reconhecer, aumentando o tempo e o esforço cognitivo dos usuários para entender o texto, bem como também o tamanho, espaçamento, cor e tipo de letra utilizados, afetam a confiança, satisfação e credibilidade dos consumidores. Cai et al (2018) menciona a importância do *layout*

da página no *visual design*, como um elemento que define a personalidade do site e que permite a sua diferenciação a níveis visuais, através da disposição e organização dos conteúdos. O autor ainda sublinha a importância de adicionar mecanismos de pesquisa ou filtros que facilitem a navegação do usuário.

II. **Conteúdo** - Está relacionado com o *Content Marketing*, descrito na técnica de Relações Públicas, mas neste caso concreto, são todos os elementos informativos de um site, escritos ou visuais, que comunicam com o usuário. É considerado um dos elementos mais importantes daquele, pois se as informações não forem precisas e explícitas, poderá afetar a percepção de qualidade e credibilidade dos usuários.

III. **Navegação** - A navegação refere-se à estrutura e organização de um site e é quem orienta o usuário a encontrar as informações que procura. Elementos como velocidade de *upload* de páginas, estrutura e *layout* de site, velocidade de *download* e *design* de *interface* são fatores cruciais na navegação, que influenciam a confiança dos usuários. Os autores explicam também que é necessário tornar a navegação fácil para agilizar o processo de compras online, como também é necessário manter um nível de consistência em todas as páginas do site, para transmitir uma imagem de confiança e segurança.

IV. **Interação** - Está relacionado com o *marketing* interativo, a capacidade de trocar informações sinérgicas com os usuários, no próprio site. Os autores realçam a importância da interatividade no comportamento dos consumidores, bem como, explicam que por ser um processo de troca de informações que ocorre em tempo real, permite compreender e prever os níveis de satisfação daqueles.

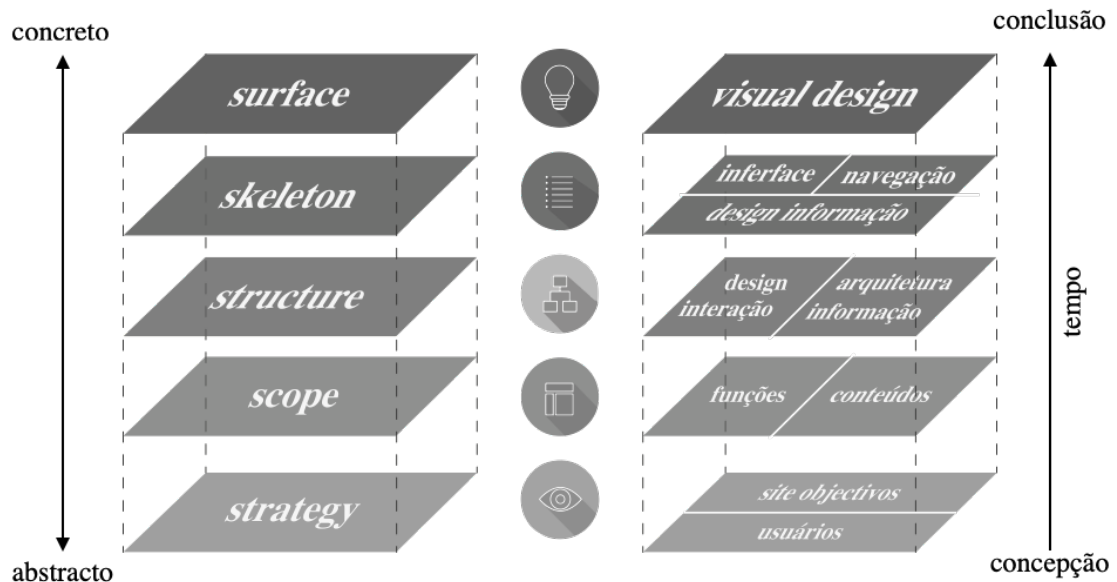
A experiência de um usuário num site é compreendida como uma extensão das interações tecnológicas que influenciam os sentimentos e atitudes. Para definir as experiências, o primeiro aspeto a considerar é a subjetividade dos usuários, devido às perspectivas se diferenciarem consoante as suas características. De acordo com Garrett J. (2014), a autora explica que a construção de um site deve seguir cinco elementos de forma a construir uma experiência para o usuário – Figura 8. Os primeiros cinco elementos são avaliados de concretos para abstratos e analisam: *Surface*, a superfície é o resultado visual das páginas *web*, compostas pelas imagens e textos - *Visual Design*;

Skeleton Plane, é a disposição dos elementos do site, os seus “alicerces”, ou *layout* da página; *Structure Plane*, é a expressão concreta da estrutura mais abstrata do site. Enquanto que os alicerces definem os elementos da *interface* da página, a estrutura define como os usuários chegam até cada página; *Scope Plane*, são onde os recursos e funções do site se encaixam; *Strategy Plane*, é a formulação estratégica do site que combina os objetivos estratégicos da marca e dos usuários.

Figura 8 – Hierarquia de construção de um site

Source: Criação do Autor e adaptado de Garrett J. (2014) Elements of User Experience, Mechanical Industry Press

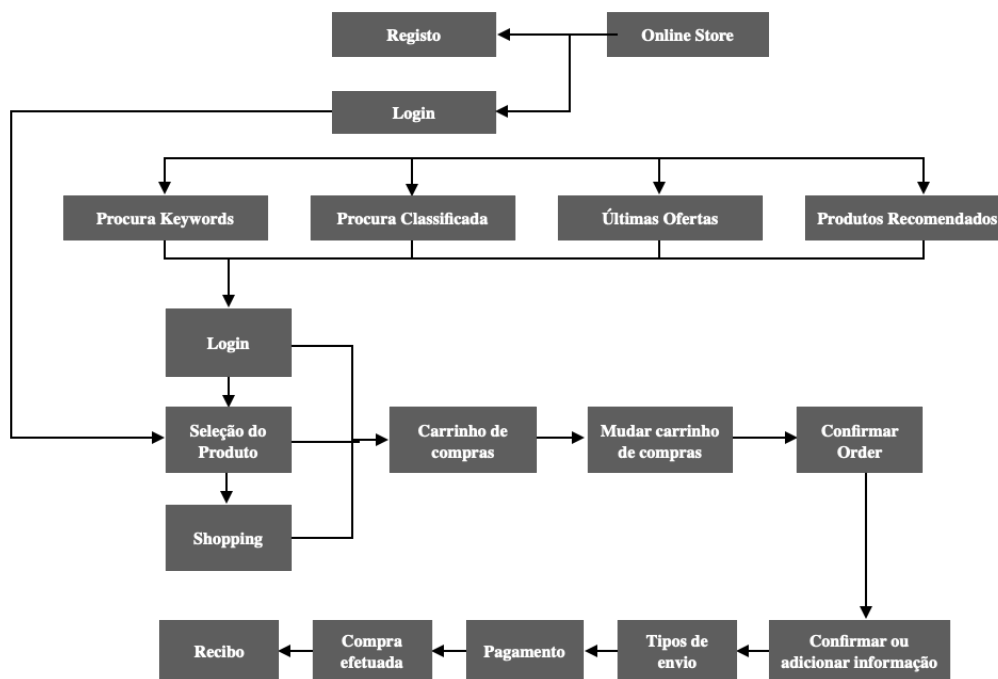
Este modelo (Garret, J., 2014), fornece uma estrutura conceitual construído de baixo para cima começando pela *strategy*, *scope*, *structure*, *skeleton* e terminando no *surface*. No primeiro nível, *Strategy*, a preocupação não é a forma final do site mas sim a precaução em inserir todos os objetivos estratégicos, atendendo às necessidades do usuário. Enquanto no topo, *Surface*, o foco são todos os detalhes concretos na aparência do site, tornando-o mais visual. Todas as fases estão dependentes uma das outras, portanto se uma delas não se alinhar com a de cima ou de baixo, o site acaba por a ser



desvalorizado. O ponto de partida deste modelo é centralizado no usuário, com os principais objetivos de reduzir a hipótese de erro e de melhorar a experiência e produtividade (Garrett J., 2014).

A estrutura de um site, *Structure*, guia o usuário através das diferentes páginas do *Skeleton*. A Figura 9 exemplifica um diagrama da estrutura de um site. Cai et al (2018) refere que é possível compreender o comportamento do usuário através dos possíveis caminhos percorridos quando o mesmo navega numa loja online. A *Structure* divide-se em duas principais funções: A primeira, o serviço externo, que tem como objetivo promover os produtos da marca e providenciar todas as informações necessárias para os usuários, *Content Marketing*; A segunda, a gestão interna, que é a gestão de todas as informações necessárias a ser integradas no site, através de um sistema que opera em todas as atividades de negócios.

Figura 9 – Diagrama da estrutura de um site



Source: Criação do Autor e adaptado de Cai et al (2018) Research on B2B2C E-commerce Website Design Based on User Experience

Um estudo realizado por Kim e Kim (2020) analisa mais de 107 lojas online de marcas de moda de luxo e categoriza sete principais serviços das TIC (*e-services*) e os seus atributos, baseados nos conteúdos e qualidade de *e-services*.

Tabela 5 - *E-services* e os seus atributos

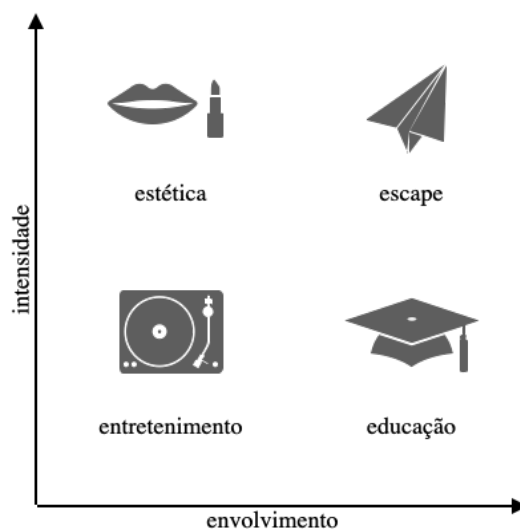
Browsing Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Filtro de produtos (cor, tamanho, preço, etc.) Pesquisa Avançada FAQ Back to top 	<ul style="list-style-type: none"> Categorização de produtos (mais popular, últimos, etc.) Pesquisa por key-words Carrinho de compras 	<ul style="list-style-type: none"> Opções de Browsing (página, ver todos os produtos, etc.) Mapa do Site Deadlinks
Transaction Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Instruções como comprar Códigos promocionais Processo de Devoluções Envio Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Formas alternativas para comprar Guest checkout Formas de pagamento Informações de Packaging Informações gerais da marca Valores da marca Políticas de privacidade 	<ul style="list-style-type: none"> Express checkout Envio (Opções de morada) Envio (Standard ou Express)
Company and Trust Dimension	<ul style="list-style-type: none"> História da marca Press Políticas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> Informações de Packaging Informações gerais da marca Valores da marca Políticas de privacidade 	<ul style="list-style-type: none"> Termos de uso Responsabilidade social Certificado de segurança
Personalization Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Garantia de satisfação Contactos da marca Compra como presente/gift Wishlist Gestão de conta pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Política de devoluções e trocas Oferta de devoluções Sugestões de produtos Partilhe com um amigo Newsletter 	<ul style="list-style-type: none"> Envio grátis Interação (live chat) Sales Pedir catálogo Redes Sociais
Product Presentation Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Tamanhos (size chart) Tamanhos da modelo Quick look Vídeo Close-ups detalhes/tecido 	<ul style="list-style-type: none"> Descrição dos produtos Item code Vista do produto de lado e traseira Alternativas de imagens (número) Consistência da apresentação 	<ul style="list-style-type: none"> Descrição detalhada (tecido/conceito) Vista detalhada/Close-ups Apresentação em modelo ou flat Consistência tamanho das imagens
Website Design Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Música Introdução com vídeo 	<ul style="list-style-type: none"> Flash intro Brand logo 	<ul style="list-style-type: none"> Introdução gráfica
Entertainment Dimension	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdos sobre trends da marca Blog 	<ul style="list-style-type: none"> Bibliografia do Designer Coupon em redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociais Online Survey

Source: Criação do Autor e adaptado de Kim e Kim (2020) Conceptualization and assessment of E-service quality for luxury brands

Eventos e Experiências

O *Experimental Marketing* está associado a todos os elementos intangíveis no processo de compra de um produto, logo, é necessário que as marcas desenvolvam estratégias de comunicação que proporcionem experiências profundas e tangíveis com os consumidores, a fim de influenciar as suas atitudes e o seu comportamento de compra (Smith e Hanover, 2016). É necessário criar-se uma oferta intrinsecamente apelativa para os consumidores e para tal, os profissionais de *marketing* que trabalham com produtos de moda, especialmente produtos de moda de luxo, elaboram experiências para os consumidores, de forma a criarem relações mais enriquecedoras para as marcas (Atwal e Williams, 2017). Os autores ainda sugerem um modelo, adaptado do livro *The Experience Economy*, dos autores Pine e Gilmore (1999) onde identificam quatro áreas de experiências na relação entre intensidade e envolvimento - Figura 10.

Figura 10 – Áreas de Experiência



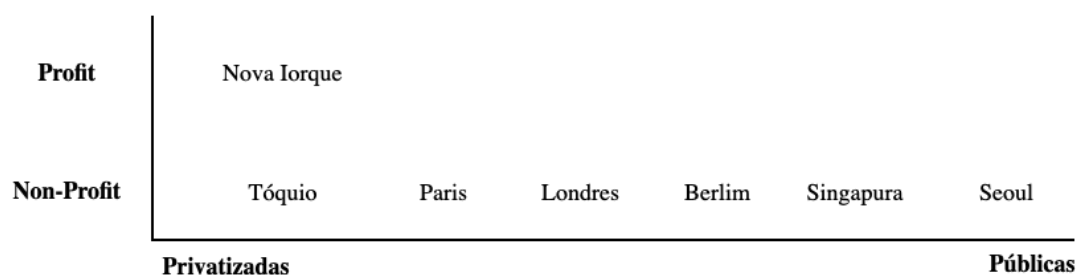
Source: Criação do Autor e adaptado de Smith e Hanover (2016) *Luxury brand marketing* — The experience is everything!

O envolvimento refere-se ao nível de interatividade entre a marca e o consumidor, onde níveis crescentes alteram a maneira como os serviços são experimentados, isto é, as marcas integram os consumidores no processo de experiência. Na intensidade, refere-se à percepção dos sentimentos em relação à interação criada entre a marca e os consumidores. Os autores explicam que a interseção destes dois fatores, cria quatro

áreas de experiências exclusivas com objetivos e funções distintas que devem ser incorporados numa estratégia de comunicação. Cabe aos profissionais de *marketing* desenvolverem diferentes experiências, com uma abordagem mais holística, onde incorporam as diferentes áreas nas experiências planeadas.

Um dos principais eventos na indústria da moda são os desfiles, ou semanas da moda que são considerados uma forma de entretenimento, que gera interesse e visibilidade para os consumidores como também são considerados essenciais na promoção de marcas e *designers* de moda (Skov et al, 2009). As semanas da moda tornaram-se predominantemente um evento comercial voltado para os profissionais de moda. São eventos de grande escala, realizados regularmente na indústria da moda para as marcas promoverem as suas últimas coleções, para os media e os seus principais compradores (Rocamora, 2017). As principais semanas de moda são realizadas em Nova Iorque, Paris, Milão e Londres, onde os horários dos eventos são ajustados de acordo com a consulta das cidades, mas normalmente as coleções *Fall/Winter* começa nos Estados Unidos em Fevereiro e termina em Paris em Março, enquanto as coleções *Spring/Summer* começam nos Estados Unidos em Setembro e termina em Paris em Outubro. A indústria da moda analisa as tendências para a próxima temporada, enquanto os compradores formulam planos de orçamento com base nas tendências analisadas e respondem, comprando produtos sazonais para a seguinte coleção (Kim, 2012). Kim (2015) sublinha o crescimento da Fashion Week em outros países, como Berlim, Tóquio, Los Angeles e Istambul e explica a sua administração comercial.

Figura 11 – Administração da Fashion Week por país



Source: Criação do Autor e adaptado de Kim (2015) An Analysis of the Strengths and Weaknesses of Seoul Fashion Week with a Focus on Organisational Issues

Ao analisarem a *Fashion Week* de Seoul, os autores destacaram vários problemas. O primeiro é a importância de convidar *fashion buyers* para a *Fashion Week*, sendo que este evento que tem um cariz comercial deveria rejeitar a presença de visitantes fora do sector, isto porque dificulta a concentração do comércio. Os autores explicam que a *Fashion Week* não prepara os *designers* e marcas de moda para lidarem com a parte de negócio, isto porque os eventos são vistos para apresentarem o trabalho das marcas, ao invés de as comercializarem, tornando este evento menos credível. Outro problema identificado é o uso incorreto da técnica de Relações Públicas, com o objetivo de convidarem celebridades, pois a presença das mesmas causa concorrência na cobertura dos media e consequentemente do foco do público, sendo que o principal foco deste evento deveriam ser as coleções apresentadas (Kim, 2015). Ainda em relação à parte comercial, Kim (2012) sublinha a importância de alguns elementos que necessitam ser obrigatórios numa *Fashion Week* como: detalhes dos contactos das marcas de moda para o *press* e *fashion buyers*; importância de convidarem o *press*, *fashion influencers* e *fashion buyers*; promoção não só da *catwalk show*, como também de *pop-up showrooms*, *look books*, digital shows, *film screening* e exposições.

Como referido anteriormente (Fashion Revolution, 2020 e Jennings, R., 2019), a importância da semana da moda não é a mesma devido às TIC, isto porque as marcas começaram a adotar estratégias digitais mais autónomas. As redes sociais tornaram-se se uma das principais plataformas dos eventos, devido à atração e visibilidade que as mesmas possibilitam às marcas. Neste contexto, os Fashion Shows são cada vez mais projetados nas redes sociais para se tornarem mais atraentes, exemplo disso são as práticas da Burberry para a coleção *Spring/Summer 2016* através do uso do Snapchat e Periscope. Existem também dois principais fatores intrínsecos na promoção de uma marca durante as semanas da moda, a primeira é o *design* das peças e a mediatização que poderá causar no público e a segunda é a presença dos criadores de conteúdo online na disseminação de informações online (Rocamora, A., 2017).

Personal Shopping

O *Personal Shopping* é interpretado como uma apresentação pessoal de ideias e produtos aos consumidores, no qual o vendedor convence ou ajuda os clientes. Através do *Personal Shopping* é possível manter comunicações bidirecionais com os consumidores, o que permite relações mais próximas e conseqüentemente, ajuda e incentiva os consumidores no processo de decisão de compra. Esta técnica de comunicação raramente é utilizada como um único agente de comunicação, normalmente é suportada através de outras técnicas como promoção de vendas, publicidade ou *marketing* direto (Todorova, G., 2015). Uma das características desta técnica, é a possibilidade de ajudar e modificar as mensagens de acordo com as características do cliente, existindo um controlo muito mais eficiente na entrega de informações. Isto é possível através de segmentos e categorias, podendo ser categorizado de acordo com o tipo de produto a ser vendido, de acordo com as características específicas dos consumidores; ou a natureza das atividades. Esta técnica permite um grande nível de *engagement* em relação às outras técnicas e representa um papel importante na comunicação de marcas de moda, nomeadamente em produtos de moda com preços mais elevados (Brassington e Pettitt, 2003). O *Personal Shopping* pode estar presente em apresentações de vendas, sale meetings, programas de incentivo, *samples*, *trade fairs*, eventos, entre outros. Por ser uma técnica de comunicação bidirecional, consegue envolver o consumidor num relacionamento imediato e interativo, fortalecendo o *marketing* relacional (Kotler e Keller, 2006)

É importante sublinhar, que esta técnica exige algum nível de complexidade para ser implementada, como também, por ser das técnicas mais antigas, é considerada por alguns autores uma técnica um pouco fora de moda, devido à comunicação digital ser impessoal. No entanto, ainda pode ocorrer, através das redes sociais, com a interação com os usuários, com trocas de informações e conteúdos, *livestreams* e *live chat* (Kotler e Keller, 2006; Kotler et al, 2007).

Capítulo 2

Metodologia

O capítulo metodologia apresenta as escolhas metodológicas definidas, onde se expressa um esboço que explica como o pesquisador distingue o que é necessário para alcançar o objetivo de estudo. Existem três tipos diferentes de propósitos de pesquisa: Exploratório, em que o objetivo da pesquisa é explicar problemas pouco claros; Descritivo, fornecendo uma descrição de várias características de um fenômeno ou população; e Explicativo, visa responder a perguntas utilizando relações de causa e efeito (Yin, 1994). Existem dois tipos de abordagens de pesquisa: qualitativa e quantitativa. O objetivo de método quantitativo é interpretar e entender fenômenos, fazendo perguntas esclarecedoras “a quem”, “como” e porquê. O foco da pesquisa quantitativa não visa fornecer mais informações numa perspectiva geral, mas sim obter uma compreensão mais profunda sobre um problema. Os objetivos gerais da pesquisa quantitativa, são avaliar e explicar respostas, e as respostas podem ser medidas, calculadas ou revistas através de métodos estatísticos, por isso o foco da pesquisa encontra-se nos números e figuras e não nas palavras.

Enquanto na abordagem qualitativa, existe uma ênfase nos procedimentos, existindo a possibilidade de aprofundar as percepções de um fenômeno consoante as suas circunstâncias. Os dados qualitativos têm uma forte vantagem em relação aos dados quantitativos, pois conseguem dar *insights* que não são possíveis com números, ou dados “físicos”. O objetivo da pesquisa quantitativa é desenvolver e empregar modelos, teorias ou hipóteses pertencentes a fenômenos científicos.

O objetivo deste estudo é descrever e analisar o *branding*, comunicação digital e internacionalização, de marcas de moda de autor portuguesas, o que torna este estudo uma pesquisa exploratória. Adotou-se uma metodologia qualitativa por ser uma técnica mais eficaz na avaliação do cenário da indústria de moda e conjuntura das marcas de moda portuguesas. As técnicas metodológicas utilizadas são:

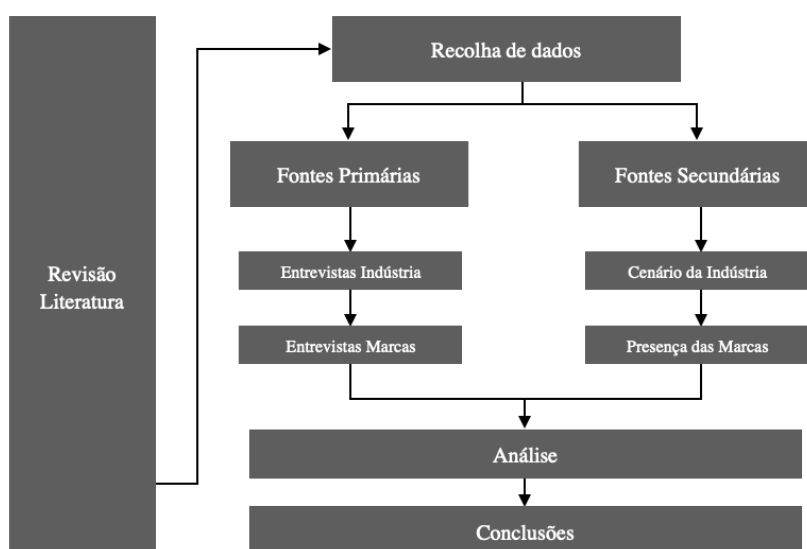
- I. *Case studies*, um método qualitativo, onde os dados são recolhidos e examinados e é feita uma análise aprofundada sobre o assunto. Esta dissertação irá estudar o atual estado da indústria da moda em Portugal, através de uma análise PEST e SWOT, como também irá ser feita uma análise às estratégias de *marketing*, internacionalização, *branding* e comunicação de três marcas. Este método é

complementado através dos dois tipos de fontes de informação: primária, através das respostas que irão ser obtidas nas entrevistas; e secundária, através de toda a informação disponível em sites online, relatórios anuais, artigos, entre outros.

- II. Entrevistas, é um que permite investigar dados descritivos, reunindo informações relevantes sobre o tema. Ao adaptar as perguntas consoante as circunstâncias que envolvem o entrevistado, é possível obter respostas mais concretas e aprofundadas, do que aquelas que os dados quantitativos permitem. Através das entrevistas é possível interpretar as diferentes perspetivas dos entrevistados, neste caso irá ser possível obter mais informações em relação às decisões estratégicas de *branding*, comunicação e internacionalização de marcas de moda portuguesas, na perspetiva do gestor de uma marca, como também dos *key-players* da indústria.

Apesar do principal foco deste estudo utilizar metodologia qualitativa, através da análise de vários conceitos/*frameworks*, *case studies* e entrevistas, também é possível considerar este estudo como *hybrid method*, ou seja, um método híbrido, pois leva em consideração dados estatísticos (quantitativos) necessários e relevantes na análise das marcas de moda portuguesas (Raich et al, 2014).

Figura 12 – Processo metodológico e Fontes de Informação



Source: Criação do Autor

As fontes secundárias, são todas as informações disponíveis em arquivos. Na presente dissertação, todas as informações secundárias são avaliadas rigorosamente pelo autor e foram recolhidas de livros, artigos científicos, notícias online e relatórios anuais. Os dados secundários conduzem a revisão de literatura através dos diferentes conceitos e modelos, onde é feita a análise da internacionalização, *branding* e comunicação. A utilização dos dados secundários também estará presente no *Case Study* – estudando-se a indústria da moda, através da PEST e SWOT, como também na aplicação de todas as teorias e conceitos analisados na revisão de literatura - internacionalização, *branding* e comunicação das marcas. As fontes primárias, são as informações reunidas pelo autor da dissertação sobre o objeto de estudo e neste caso irão ser realizadas entrevistas aos principais *key-players* da indústria de moda.

A Figura 13, esboça a metodologia utilizada nesta dissertação. Após a análise da revisão de literatura, é feita uma recolha de fontes de informação sobre o cenário da indústria de moda e sobre as marcas, bem como a realização de entrevistas a gestores de marcas e *key-players* da indústria. Com o objetivo de compreender as circunstâncias onde as marcas se encontram inseridas, irá ser feita uma análise PEST, da indústria da moda em Portugal. Ao analisar os Fatores Externos - Político, Económico, Social, Tecnológico - irá ser possível compreender e justificar algumas tomadas de decisões por parte das marcas. A análise SWOT, permitirá identificar as principais oportunidades e fraquezas que esta indústria apresenta. Ião ser realizados dois tipos de entrevistas: As primeiras irão ser realizadas a um gestor de cada marca, Diogo Sousa responsável pela comunicação da marca Alexandra Moura, onde irá ser possível questionar sobre as decisões estratégicas tomadas para a marca. Não foi possível obter nenhuma resposta por parte das marcas Miguel Vieira e Gonçalo Peixoto; As segundas entrevistas, irão ser realizadas a *key-players* da indústria. Após a recolha e análise de todas as informações primárias e secundárias, irão ser aplicadas todas as teorias e conceitos estudados na Revisão de Literatura, que visa analisar todas as estratégias de *marketing*, internacionalização, *branding* e comunicação, de cada marca. A fase final, consiste numa discussão e conclusões baseadas na análise feita. Além disso, implicações e sugestões para pesquisas futuras, serão apresentadas na conclusão.

Figura 13 – Processo Metodológico e Aplicação



Source: Criação do Autor

Objetivos da Investigação

Este estudo tem como principal objetivo identificar como as marcas de moda estratificam os seus negócios e estratégias de *marketing*, internacionalização, *branding* e comunicação. Através da análise de duas marcas de moda nacionais, completamente distintas, será possível identificar os modelos de negócios utilizados por estas marcas, compreendendo o que fazem de correto e errado. Ao identificar o que as marcas fazem incorretamente, será possível fornecer recomendações e sugerir melhorias para estas marcas, ao mesmo tempo que confere a oportunidade a outras marcas nacionais e outras futuras marcas, de aprenderem a importância da internacionalização, *branding* e comunicação como mecanismos de vantagens competitivas no mercado. Outro dos objetivos dessa dissertação passa por interpretar o cenário da indústria de moda em Portugal, através da análise PEST. Ao analisar a PEST, será possível compreender e justificar algumas tomadas de decisões por parte das marcas, devido à influência dos fatores externos. É através das entrevistas que também será possível compreender melhor, na perspectiva de gestor de marca e *key-player* da indústria, as razões pelas quais as marcas de moda portuguesas não possuem muito sucesso nas suas estratégias de *branding*, comunicação e internacionalização.

Modelo da Investigação

O modelo de investigação apresentado é baseado na descrição dos estudos analisados na revisão de literatura, onde é feita uma análise dos três principais objetos de estudo - internacionalização, *branding* e comunicação. A Tabela 6, resume os principais conceitos e modelos dos autores analisados na revisão de literatura.

Tabela 6 - Principais concepções da Revisão de Literatura e Autores

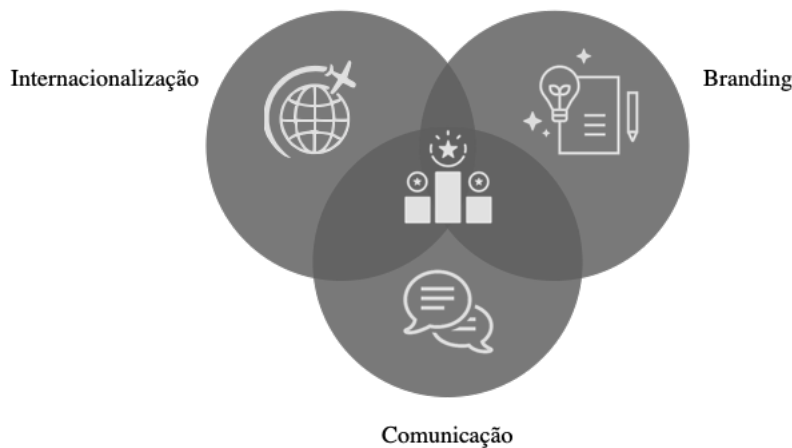
Internacionalização	Autores
Presença da marca a níveis internacionais (Global, International, Domestic);	Doole e Lowe, 1994
Processo de internacionalização das marcas	Hollensen, 2004
Canais de distribuição online (Pure-play, company website, portal, etc)	Prange e Vrdier, 2011; Kubicková, 2014; J. e Furick, M. 2018; Grewal et al, 2004
Branding	Autores
Análise do nome, logo, assinatura, embalagem, <i>design</i> , comunicação de <i>marketing</i>	Stephen M. Wigley et al, 2013
Análise da imagem da marca, personalidade e posicionamento perceptual	Stephen M. Wigley et al, 2013
Comunicação	Autores
Meios e Procedimentos de Publicidade utilizados pelas marcas (<i>display</i> , <i>SEO/SEM</i> , e-mail, social media, etc)	Heinze, A., 2017; Hussain, et al, 2019
Técnicas de <i>E-mail Marketing</i> (Publicidade, Promoção de Vendas e <i>Direct Marketing</i>)	Gunelius S., 2018
Técnicas de promoção de vendas (<i>coupons</i> , <i>sales</i> , etc)	Di Fatta, et al, 2018; Himanshu et al, 2020
Análise do website	Kim e Kim 2020;
Estudar presença nas Redes Sociais (Instagram, Facebook, Youtube, Blogs, Twitter, etc)	Steinhoff et al., 2019; Usman e Okafor, 2019
WOW, <i>Relationship Marketing</i> , Comunidades, <i>Influencers</i> e <i>Press</i>	Freberg et al, 2011; Huang et al, 2011; Helal et at2018; Carlson et at, 2019; Carlson et al, 2018;
Impacto do Press, <i>Publicity</i> e <i>Fashion shows</i>	Plizzi, 2013; Cramer 2013;
<i>Content Marketing</i> , <i>Storytelling</i> e <i>Interactive Marketing</i> na comunicação das marcas através do website, redes sociais e <i>Direct Marketing</i>	Baldwin, S. e Ching, Y., 2016; Plizzi, 2013; Cramer, 2013; Ashraf et al, 2019; Sekerin et al, 2018

Source: Criação do Autor

O objetivo deste modelo é compreender quais as decisões estratégicas de internacionalização, *branding* e comunicação utilizadas por duas diferentes marcas de moda portuguesas. Como mencionado ao longo da revisão de literatura, a internacionalização, *branding* e comunicação são ferramentas indispensáveis para a

criação de valor e projeção de marca (*brand awareness*, *brand equity* e *brand value*); eficiência das atividade e processos; projeção da marca; e extensão de negócios/vendas. A Figura 14, ilustra a intersecção destas três áreas como uma mais-valia para a criação de vantagens competitivas para as marcas.

Figura 14 –Criação de Vantagem Competitiva



Source: Criação do Autor

Considera-se necessário, definir e aplicar Estratégias de internacionalização, *branding* e comunicação, para uma marca conseguir ter uma vantagem competitiva no mercado, o que por sua vez, irá melhorar os seus processos, facilitar o acompanhamento das tendência de mercado, atender às necessidades dos consumidores e criar *brand awareness* e *brand value*. Tudo isto, como contributo para que as marcas de moda de autor portuguesas passem a utilizar as técnicas mais adequadas ao seu sucesso, adaptando-se ao mercado internacional, promovendo-se a importância desta, não só como mais valia para as marcas a nível micro económico, mas também como mais valia para o desenvolvimento e modernização do nosso país, que tanto necessita que as empresas e respetivas marcas se estendam além fronteiras, a nível macroeconómico.

Capítulo 3

Enquadramento histórico da Moda em Portugal

Com a industrialização e a afirmação da burguesia no século XIX a moda foi democratizada, começando a existir uma procura por vestuário mais prático e discreto dadas as circunstâncias vividas. O primeiro desenvolvimento verificado na indústria da moda em Portugal está relacionado com a implementação da primeira república e o crescente interesse nos movimentos artísticos, nomeadamente através da geração Orpheu, transformando de forma radical o país. É também no início do século XIX que a moda em Portugal surge com pequenos *ateliers* de modistas provenientes de Paris, atraindo a nova burguesia citadina. Acontece que, o isolamento político e social causado pelo estado novo e Salazar e a falta de liberdade de expressão a níveis políticos, artísticos e culturais, acabou por contribuir para a história da moda em Portugal. Apesar de pontualmente existirem alguns avanços, principalmente através de Ana Salazar, o verdadeiro desenvolvimento do sector só teve início em 1974 com a restauração da democracia em Portugal (Rito, 2019). A forma de expressão artística era muito limitada devido ao regime fechado ao mundo, havendo um atraso significativo em relação à moda das capitais europeias. Outra das dificuldades encontradas era na forma como operavam com os produtos da indústria têxtil portuguesa devido à falta de bons acabamentos e bons materiais. A indústria portuguesa vivia uma crise e a falta de inovação que levou os estilistas portugueses a saírem à procurar de novos produtos e técnicas (RTP, 1995). A concorrência baseava-se em grandes níveis de exportações devido aos baixos custos de produção. Os conceitos de *design*, criatividade e inovação nunca foram debatidos entre os *key-players* desta indústria, tornando-a assim numa indústria exclusivamente focada em tornar os processos de produção mais eficientes e rápidos, de forma a fornecer preços competitivos às marcas internacionais (RTP, 1985).

Na década de 70, surge uma necessidade intensa de liberdade criativa e foi com Ana Salazar que se democratiza a tradição da costura que era feita em *ateliers*, restrita a uma elite conservadora, com a abertura de uma fábrica que confeccionava coleções pronto-a-vestir. Em 1977, é inaugurado o Museu do Traje em Portugal, onde a moda ocupa um lugar entre as artes. No início da década de 80, Ana Salazar começa por apresentar desfiles das suas coleções, os quais denominava de “acontecimentos de

moda”, com o principal objetivo de promover as suas peças. A década de 80 representou um tempo de afirmação na construção de uma nova estética urbana que nasceu em Lisboa e que se refletiu na forma como as pessoas se vestiam (Rito, 2019). O conservadorismo dominante acabou por encorajar a necessidade de individualidade, estimulando a criatividade da expressão artística dos *designers* portugueses. O Bairro Alto deu vida a esta nova forma de expressão de individualismo que surgiu pós-25 de Abril, através do Frágil, uma discoteca de Manuel Reis, que abria as portas para um grupo mais alternativo, que respirava e vivia moda (Cardim e Coutinho, 2014)

Nos anos 90, surge a necessidade de especialização de algumas profissões como a de maquilhadores, cabeleireiros, jornalistas e fotógrafos. Revistas especializadas exclusivamente em moda como a *Elle*, *Máxima* e *Marie Claire* começaram a ganhar visibilidade entre o público, que cada vez mostrava um interesse maior em moda e em tendências. Através de um convite do vereador do turismo da Câmara de Lisboa, Vítor Costa, é fundada em 1990 por Eduarda Abbondaza e Mário Matos Ribeiro, a Moda Lisboa, um evento de moda que permite a *designers* de autor, ou marcas, exibirem as suas últimas coleções e tendências a *fashion buyers* e *media*, em Lisboa. Enquanto isso, no Porto, em 1995, surgia o Portugal Fashion através da iniciativa da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), em parceria com a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP).

As primeiras edições da Moda Lisboa e do Portugal Fashion suscitaram algum mediatismo a nível internacional: A Moda Lisboa, através de uma polémica, com convites para o John Galliano; e o Portugal Fashion, convidando modelos como Linda Evangelista e Cláudia Schiffer. Porém, Eduarda Abbondaza descreve o cenário da moda nos anos 90 como muito “iniciante, sem organização e sem qualquer planeamento”. Luís Barbeiro, Luís Buchinho, Júlio Torcato, Lena Aires, José António Tenente, Nuno Eusébio, Abbondanza/Matos Ribeiro, Manuel Alves, José Manuel Gonçalves e Manuela Gonçalves, foram os elementos que inauguraram o evento Moda Lisboa, mas atualmente, apesar da grande maioria ainda trabalhar no sector da moda, só Nuno Gama é que continua a apresentar as suas coleções naquele evento. Surgiram posteriormente nomes como Alexandra Moura, Aleksandar Protic, Lidija Kolovrat, Marco Mesquita, Alves/Gonçalves, Pedro Waterland, Ricardo Dourado, Storytailors, Carlos Gil, Ricardo Preto, Miguel Vieira, Ricardo Andrez,

Katty Xiomara, Marques Almeida, Say My Name, Luis Carvalho e AwaytoMars. Ao longo dos anos, os referidos dois eventos trabalharam paralelamente como concorrentes, até Setembro de 2018, data em que através de um protocolo de cooperação, as duas instituições acordaram em se unir e potenciar esforços, tentando contribuir para uma vantagem competitiva nacional, potencializando o aumento de vendas, exportações e grau de internacionalização (Cardim and Coutinho, 2014).

Ainda na década de 90, uma grande modificação aconteceu no cenário nacional, com a abertura dos Centros Comerciais e o plano de reabilitação promovido pela Câmara de Lisboa na Avenida da Liberdade. Em 1998, o grupo Inditex já contava com mais de doze lojas da Zara, através de Centros Comerciais como o Colombo e nas Amoreiras. Posteriormente, o mercado começou a ser invadido por outras cadeias de *fast fashion* como a Mango e Benetton. A partir de 1995, o comércio de luxo em Portugal começou a ganhar uma grande conexão com a alta sociedade e na Avenida da Liberdade começaram a surgir marcas internacionais como Gianni Versace, Adolfo Dominguez, Empório Armani, Calvin Klein, Benetton, Fashion Clinic, Hugo Boss, Rosa Teixeira, entre outras (Cardim e Coutinho, 2014).

Também foi a partir do início da década de 90 que a indústria têxtil começou a dar os primeiros passos, onde as exportações dos têxteis portugueses já representavam um grande ênfase na economia portuguesa, fazendo-se destacar a níveis internacionais, não só por questões de qualidade, bem como pelos baixos custos de produção, em relação a outros países da Europa. Posteriormente, com a entrada da China na OMC em 2001 e a grande recessão vivida em Portugal até 2014, a indústria têxtil e moda sofreu grandes alterações, onde existiu uma grande diminuição no volume de negócios, produções e exportações durante este período. Portugal começou a recuperar das consequências sofridas durante mais de uma década, onde conseguiu finalmente potenciar a indústria têxtil e de moda.

Atualmente, a indústria têxtil e de moda representa para Portugal um dos fatores principais que ajudou e continua a ajudar no sector económico do país. Para compreender o impacto que esta indústria tem, irá ser aplicada uma análise PEST onde irá ser feita uma análise de cada fator externo da indústria.

PEST

Políticos e Legais

Apesar das tensões políticas terem aumentado na Europa, nomeadamente as negociações do Reino Unido com a sua saída da União Europeia e a Espanha com alguma instabilidade pela independência da Catalunha, Portugal distingue-se e fica entre os 27 países do mundo com menor risco político (Marsh, 2019). Portugal adotou um acordo de parceria com 5 fundos europeus estruturais que visam promover o desenvolvimento económico, social e territorial, recebendo mais de 25 mil milhões de euros (Portugal 2020, 2014).

Em 2019 surgiram novas oportunidades para o mercado da indústria da moda através de acordos celebrados entre o Canadá, Coreia do Sul e Japão que facilitam as exportações para estes países (AICEP Portugal Global, 2019). A Doing Business (2020), classifica Portugal na 36ª posição, entre 190 países, no ranking onde é mais fácil fazer negócios e trocas comerciais, porém é um dos piores países para obter crédito e proteção aos pequenos investidores.

Económicos

Depois de vários anos de recessão, a economia portuguesa começou a crescer de novo a partir de 2014 e continuou a crescer até 2020 com 1,6% em 2019 e 1,9% em 2020, embora a um ritmo ligeiramente inferior ao registado nos últimos anos (European Commission, 2019). Depois de ter aumentado 2,4% em 2018, o Produto Bruto português deverá crescer 2,0% em 2019 e 1,7% em 2020 e 2021. O crescimento da economia portuguesa deverá assentar no crescimento do consumo privado, no dinamismo da formação bruta de capital fixo e no aumento das exportações. Porém ao longo do horizonte o contributo da procura interna para o crescimento do PIB deverá ser superior ao contributo das exportações, traduzindo-se num saldo negativo na balança de bens e serviços, o que contrasta com os últimos anos entre 2014 a 2017, um dos elementos importantes do processo de regulação da economia portuguesa nestes últimos anos - Anexo 1- Contributos líquidos de importações para o crescimento real do PIB (Banco de Portugal, 2019 e Conselho das Finanças Públicas, 2020). Alguns dados da

Comissão Europeia (2019) mostram também que é prevista uma redução da dívida pública de -0,1 em 2019 para 0,6 em 2020, a diminuição de 1% do desemprego de 2019 para 2020 e o aumento de 1,1% de inflação de 2019 para 2020. Anexo 2 - Comissão Europeia

Nos últimos 10 anos o turismo em Portugal tem crescido significativamente, o WTTC (2019), mostra um aumento turístico de 5,3%, mais do dobro da média dos países europeus, traduzindo-se em 2018 numa contribuição de 41,5 mil milhões de euros, tornando-se assim um dos sectores mais importante para a economia portuguesa. Apesar do crescimento do turismo em Portugal ter atingido em 2019, valores nunca antes vistos, é possível compreender que o mesmo é bastante sazonal e que o pico de receitas é entre Julho e Setembro (Trading Economics, 2019).

Embora a indústria da moda em Portugal não se igualar a países como o Reino Unido, França e Itália, a indústria do vestuário tem conquistado o mercado internacional. Em 2018, a indústria do vestuário produziu mais de 7,5 mil milhões de euros, exportando 5,3 mil milhões, o valor mais alto de sempre (ATP, 2019) e a produção cresceu 0,82% de 2017 para 2019 e as exportações 0,82%, sendo os principais clientes a Espanha com 34% e a França com 13%. As fábricas portuguesas estão atualmente a produzir para as marcas mais conceituadas no mundo como a Louis Vuitton, Balenciaga, Vetements, Dior, Off-White, Burberry e Dolce & Gabbana (Dinheiro Vivo, 2019). Eduarda Abbondanza descreve o cenário para o Dinheiro Vivo (2019) como: “Temos produção boa, certificada e sustentável. Mas temos um défice grande de marcas. Se à produção acrescentarmos uma marca própria ela vai valer três ou quatro vezes mais” e acrescenta que em 2017 e 2018 a faturação dos *designers* que participaram no Moda Lisboa rondou à volta dos 500 milhões de euros, sendo um dos momentos mais bem-sucedidos a nível comercial na história da moda em Portugal.

O fast fashion continua a liderar o mercado de moda em Portugal, oferecendo essencialmente peças de roupa inspiradas em *designers* de autor a preços muito mais acessíveis e encorajando os consumidores a fazerem compras mais frequentes e impulsivas. As marcas com maiores quotas de mercado em Portugal em fast fashion são a Primark, Zara, Nike e MO (Passport, 2019).

O mercado europeu de roupa feminina é avaliado em 160.2 bilhões de dólares em 2018, sendo avaliado como o segundo maior, antes da Ásia. É também importante apontar o crescimento significativo que o *e-commerce* vem a ter nestes últimos anos, sobretudo na Europa em que cresceu 10% como também nas vendas online entre 23% a 25% em

países como Holanda, Dinamarca e Reino Unido através de marcas como ASOS, Boohoo e Missguided (Passport, 2019). O mesmo acontece em Portugal em que foi apurado que os portugueses têm feito compras online mais frequentes especialmente entre os 25 e 35 anos, sendo estes os que mais gastam dinheiro em compras online, seguido por consumidores entre os 45 e 54 anos (Idealista, 2019).

Ainda como fatores económicos, é importante mencionar o crescimento que a moeda Euro tem vindo a ter desde 2018 enquanto a libra vem vindo a desvalorizar-se desde 2016, depois do anúncio do Brexit, com uma queda de 15% desde então. A libra caiu para um valor novo mínimo em Julho de 2019 a cotar-se de 1,112 euros, com uma queda de 0,37% nesse mês e a previsão é que caia mais depois da saída do Reino Unido da União Europeia (Observador, 2019).

Apesar do recente progresso económico positivo, Portugal irá enfrentar alguns obstáculos a longo prazo. A dívida do setor privado ainda é grande, limitando a aquisição de crédito para investimentos. Outras restrições ainda incluem: baixos níveis de produtividade do trabalho, má alocação de equipamentos de capital no setor de negócios e relutância em adotar novas tecnologias (Passport, 2019).

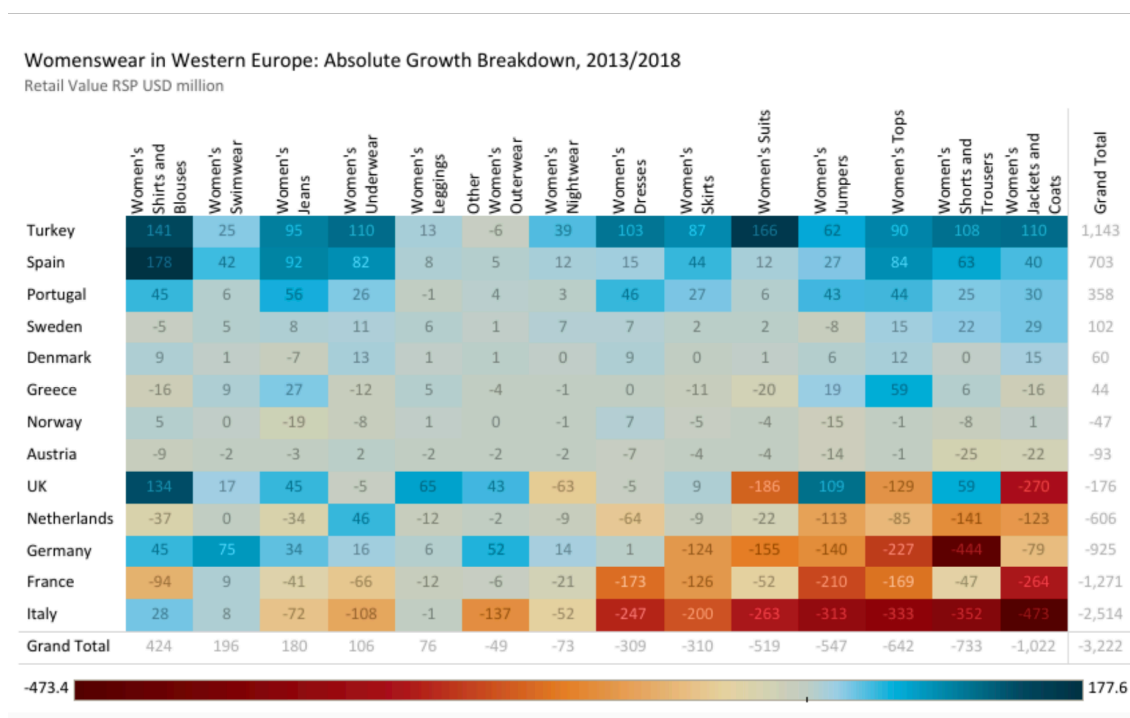
Em Março de 2020, a Pandemia Mundial gerada pelo Corona vírus - Covid 19, veio alterar toda a conjuntura económica de crescimento que se vivia em Portugal, criando tempos difíceis para muitas pessoas que ficaram sem emprego e as expectativas face ao futuro, continuam muito incertas, dependendo daquilo que aconteça a nível de saúde em Portugal e no Mundo, pelo que no mercado da moda se verificou naturalmente um impacto negativo, muito embora as vendas online tenha aumentado muito durante e depois do confinamento em casa, a que os portugueses foram obrigados. Também a necessidade de trabalhar, fez com que muitas empresas de têxteis, que viram encomendas canceladas, nomeadamente a nível de comércio internacional (por terem sido fechadas as fronteiras durante o período de confinamento), mudassem a sua unidade de negócio para a confeção de máscaras de proteção e/ou vestuário de proteção médico médico-cirúrgico. Inclusive algumas marcas de moda criaram máscaras de proteção a condizer com vestuário da sua própria marca. Podemos dizer que a atual pandemia, completamente inesperada, mudou o mundo global de um dia para o outro, criando uma situação económica dramática, que piora cada vez que a onda epidémica do vírus sobe e nos deixa com as incertezas dos estudos e ainda com a incerteza sobre os efeitos económicos a nível do comércio internacional.

Socioculturais

O estilo de vida da população portuguesa está a mudar e começaram-se a criar hábitos mais saudáveis no dia-a-dia, o que inclui idas ao ginásio, importância com alimentação e o tipo de roupas que utilizam. Ao mesmo tempo, ganha mais espaço e importância, a forma como as pessoas se vestem nas suas atividades sociais como também no local de trabalho. Além disso, os homens que anteriormente demonstravam um interesse limitado pela moda, hoje em dia têm tido uma preocupação muito maior pela sua aparência e estilo pessoal. Estas tendências têm impulsionado o consumo de vestuário e calçado em Portugal tendo um impacto bastante positivo nesta indústria, surgindo a necessidade de produtos mais sofisticados, inovadores e originais (Passport, 2019).

Como referido anteriormente no fator económico, o mercado em Portugal é dominado pelas grandes empresas de fast-fashion, sendo a Primark e Zara os principais líderes desta indústria. Segundo o relatório da Passport (2019) - *Apparel and Footwear in West Europe* – mostra-se que o consumidor europeu começa a sentir uma saturação na escolha de massa através dos vendedores de fast fashion, surgindo assim uma maior necessidade em produtos que se alinhe com a suas éticas, valores, padrões de qualidade e diferenciação. O consumidor torna-se muito mais consciente não só com o que está a comprar como também na forma como compra, o mesmo usa muitas vezes a internet antes de comprar um determinado produto, para consultar e obter mais informações (Business Insider, 2019). Mais de cinco milhões de portugueses têm sido mais conscientes na forma como gastam dinheiro e a menor taxa é por parte das classes sociais mais elevadas e jovens (Idealista, 2019). A Figura 15 ilustra as tendências de consumo por categoria de produto

Figura 15 – Tendências de consumo de produto em *womenswear* 2013/2018



Source: Euromonitor Passport (2018)

A força do *e-commerce* surge não só para obter mais informações mas também como ferramenta facilitadora e conveniente num estilo de vida muito mais atarefado das populações. Ao longo dos anos as marcas de moda têm fortalecido a sua presença online, nomeadamente com o uso das redes sociais, pois é onde encontram muitas vezes o seu público-alvo. Segundo o Passport (2019) - *Euromonitor's Lifestyle Survey* - revela que 43% dos consumidores são influenciados pelas redes sociais e publicações feitas pelas marcas, como também mostra que *influencers* digitais continuam a ganhar cada vez mais notoriedade como líderes de opinião. A internet também tem ajudado as marcas de moda a desenvolver comunicação muito mais eficiente do que com os meios tradicionais de comunicação. A necessidade de atendimento e produtos personalizados nunca foi tão solicitada pelos consumidores e as empresas aprenderam a tirar partido desta transformação digital, em que conseguem combinar a oferta de produto único com uma experiência exclusiva. Para além de propiciarem aos consumidores uma experiência mais personalizada, dada a sua necessidade, nunca foi tão fácil para as empresas obter informações relevantes em relação ao comportamento do consumidores

e às suas preferências, para posteriormente desenvolverem estratégias muito mais eficientes (Business News Daily, 2018).

Existe uma tendência crescente nos últimos anos, no que se refere à sustentabilidade, em que os consumidores reavaliam os seus hábitos de consumo, no entanto esta necessidade precisa ser reforçada e foi tema debatido no Fast Talk - Fashion is Future no Moda Lisboa (2019). Estudos também mostram que 60% dos consumidores europeus estão preocupados com as mudanças climáticas e 64% estão a tentar ter um impacto mais positivo no ambiente.

Em relação a tendências de consumo é importante aludir ao papel da exclusividade nos produtos de moda, estratégia esta que é utilizada há vários anos, no entanto e atualmente com o papel da internet torna-se muito mais fácil criar buzz nas redes sociais e posteriormente uma conexão com os consumidores (Business of Fashion, 2019). Em Portugal, 21% dos consumidores afirma comprar produtos de luxo em lojas online, contudo, o estudo também mostra que 86% prefere visitar as lojas físicas locais, ao contrário da média europeia de 60%. Este estudo também mostra que as premissas mais importantes para adquirirem um produto de luxo são a qualidade, o serviço prestado e o fator diferenciador, estando assim mais facilmente dispostos a pagar mais (Nielsen, 2019).

Tecnológicos

A tecnologia é um fator bastante importante que afeta o crescimento da indústria da moda e como já referido nos fatores anteriormente mencionados, é incontestável o impacto que as novas tecnologias se encontram a ter nesta indústria, tornando-a num comércio cada vez mais disruptivo.

O uso da internet tem estado cada vez mais incutido no *lifestyle* das populações, segundo a Internet World Stats (2019), a Ásia é o continente que apresenta uma maior percentagem de utilizadores online com 50,7%, seguido da Europa com 16% porém os Estados Unidos são os que têm uma percentagem maior de utilização com 89,4%, seguidos da Europa com 87,7% e a África é dos países com maior taxa de crescimento, com uma percentagem de 11,481%. Em relação à Europa, este estudo ainda mostra que os países em que a internet tem maior impacto são o Reino Unido, Suíça, Suécia, Noruega, Holanda, Mónaco, Alemanha, Estónia, Dinamarca e Áustria, com percentagens a rondar os 95%, embora Portugal possua ainda uma percentagem de 78%.

A força que o *e-commerce* está a ganhar ajuda a indústria não só a obter mais informações sobre consumidores, como também é uma ferramenta facilitadora e conveniente num estilo de vida muito mais atarefado das populações. Conforme o Eurostat (2018), 10% dos portugueses fizeram compras online em 2008, em comparação com 34% em 2017. Este é um valor que tem crescido gradualmente, potencializando cada vez mais o uso de computadores, smartphones e tablets. Também de acordo com o Eurostat, a introdução do uso da internet nas casas dos portugueses era de 39% em 2008 comparada com 76% em 2017. O mesmo acontece a níveis globais, segundo a sénior analyst Satish Meena da Forrester (2018), que prevê que “o número de vendas chegue até 911 milhões de dólares até 2022, através dos consumidores online” e acrescenta que, a percentagem de utilização do *e-commerce* subiu de 14% para 27%, de 2014 para 2018 e prevê uma subida de 9% até 2020. O Econsultacy (2019), prevê para 2020 algumas tendências que irão revolucionar o mercado, como: o nível de personalização, uma tendência cada vez mais cobiçada pelos consumidores; o efeito dos influenciadores digitais; o crescimento do mercado de luxo online; e o aparecimento de inovações por parte da Ásia.

SWOT

Tabela 7 - Análise SWOT Indústria da Moda em Portugal

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Sector importante no mercado nacional • Tradição e know-how na indústria têxtil • Boa reputação e confiança na qualidade da produção • Identidade visual idêntica à cultura europeia • Proximidade geográfica e cultural dos mercados tradicionais (exportações) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca aposta a níveis estratégicos, <i>marketing</i> e comunicação • Preços pouco competitivos e produção demorada a relação a concorrentes • Dependência do mercado europeu • Empresas pouco capitalizadas e muito dependentes do crédito • Mercado interno é reduzido em dimensões • Individualismo empresarial • <i>Economies of Scope</i>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Acordos comerciais (União Europeia, EUA, Mercosul, Japão, Canadá e Coreia do Sul) • Crescimento das novas tecnologias (internet, redes sociais e <i>e-commerce</i>) • Aposta na inovação e criatividade da produção têxtil • Cooperação empresarial de forma a ganhar dimensões competitivas a níveis globais • <i>Economies of Scale</i> através de <i>Cooperative export modes</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cada vez mais saturado e competitivo • Marcas internacionais com capacidade de investimento muito superior às nacionais e atrativos • Toda a conjuntura sócio-cultural e económica a nível nacional e internacional provocada pela atual pandemia Covid-19 • Incertezas quanto à duração da pandemia e aos efeitos e sequelas que deixou e deixar

Source: Criação do Autor

Key-Players da Indústria

ModaLisboa

A ModaLisboa representa um dos eventos mais importantes no desenvolvimento da moda em Portugal, em parceria com a Câmara Municipal de Lisboa. A referida associação desenvolve dois eventos sazonais por ano, onde se visa promover as novas tendências e ideias criativas dos *designers* de moda em Portugal. É uma organização sem fins lucrativos que tem como missão a promoção e desenvolvimento da Indústria de Moda em Portugal, bem como do capital criativo nacional. Enquanto projeto independente, desenvolve parcerias com patrocinadores e instituições no sentido de otimizar a organização de um evento com a duração de 4 dias, que se destina a um público profissional, imprensa, compradores, indústria têxtil, convidados dos criadores e representantes de áreas artísticas, culturais, empresariais e institucionais. Nos últimos anos, com o projeto Sangue Novo, a ModaLisboa tem promovido talentos de jovens *designers* de moda portuguesa que estão a iniciar a sua carreira (ModaLisboa, 2020).

Como qualquer outra Fashion Week internacional, a ModaLisboa reúne compradores, artistas, *players* da indústria, imprensa e organizações influentes que ajudam na divulgação da moda. A ModaLisboa foi o primeiro projeto de moda a ser criado em Portugal e consequentemente acaba por ter um grande impacto a nível nacional, sendo que conseguiu oficializar a importância do *design* de moda em Portugal. Eduarda Abbondanza é quem dirige a ModaLisboa, e é conhecida como “um nome incontornável do mundo da moda, que eleva e promove a cidade de Lisboa no contexto internacional da moda”. Formou-se em *design* de moda e iniciou a sua carreira a trabalhar com Ana Salazar, em 1985, em Lisboa, e com Rafaella Curriel, em 1986, em Milão, Itália. Fundou a ModaLisboa, em conjunto com Mário Matos Ribeiro, em Março de 1991, no Teatro São Luiz, embora haja registo de uma edição zero, em 1990, integrada nas Festas da Cidade (Público, 2018 e ModaLisboa, 2020).

Portugal Fashion

O Portugal Fashion nasceu no Porto em 1995, cinco anos após o ModaLisboa, através da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) e a ATP (Associação

Têxtil e Vestuário de Portugal) que ambicionavam criar uma organização onde pudessem promover e divulgar internacionalmente a indústria têxtil e o *design* de moda português. O Portugal Fashion tornou-se um evento bastante mediático e credível através da combinação da indústria têxtil e o *design*, conseguindo dar visibilidade, a nível nacional e internacional, à qualidade de confeção, qualidade têxtil e qualidade de *designs*/tendências. O Portugal Fashion contribuiu para a mudança do paradigma de desenvolvimento da fileira têxtil e de vestuário, permitindo que a indústria e os criadores desenvolvessem progressivamente alguns elementos como a inovação, *design* e a competitividade. Enquanto o ModaLisboa explora a criatividade dos criadores, o Portugal Fashion procura desde a primeira edição aproximar os criadores de moda à indústria e vice-versa, havendo uma preocupação muito maior com a competitividade e a perspetiva comercial e de *marketing*. O Portugal Fashion ainda integra o projecto Bloom, um dos pilares fundamentais desta organização, que tem como missão ajudar os novos *designers* emergentes na área da moda. O Bloom também dá uma grande importância à internacionalização dos novos estilistas, apoiando-os na realização de desfiles e showrooms nas principais capitais da moda.

A internacionalização do Portugal Fashion começou com um convite em 1999 para visitar São Paulo, onde vários *designers* de moda portugueses, como Fátima Lopes, Luís Bucinho, Miguel Vieira, Nuno Gama e outros, apresentaram as suas criações. Desde então, o projeto Portugal Fashion tem crescido positivamente devido à consequente participação nas mais importantes semanas de moda do mundo, como Nova Iorque, Madrid, Londres, Milão ou Paris (Portugal Fashion, 2020).

ATP

A ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) surgiu em 2003 e resultou da fusão da APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e Confeção) e da APIM (Associação Portuguesa dos Têxteis e Vestuário) numa organização que agrupa mais de 500 empresas, empregando mais de 35 mil postos de trabalho e 3.000 milhões de euros em faturação, sendo uma das associações mais importantes no sector têxtil e do vestuário em Portugal. Recentemente, a ATP realizou mais uma fusão com a ANET (Associação Nacional das Empresas Têxteis), dando assim continuidade à sua estratégia de concentração e reforço do associativismo do sector, onde garante uma representatividade de todas as atividades industriais a montante e jusante aos serviços,

com especial destaque para a distribuição têxtil e de vestuário. Esta associação, encarrega-se de unir as diferentes empresas têxteis e de vestuário e moda: fortalecendo as suas reivindicações e dando visibilidade aos seus interesses; defendendo as empresas e os gestores das mesmas, criando condições para um ambiente que valorize a competitividade e o seu desenvolvimento; pressionando os órgãos de poder político e administrativo, libertando os constrangimentos à atividade e ao desenvolvimento das empresas; prestando serviços úteis e personalizados, informando, aconselhando e orientando decisões; e garantindo o futuro, afirmando-se como uma Associação em permanente mudança e atualização, acompanhando e estimulando a dinâmica de uma atividade, simultaneamente tradicional e moderna (ATP, 2020).

ANIVEC/APIV

A ANIVEC/APIV (Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confeção) surgiu em 1981 da fusão entre a Associação dos Industriais de Vestuário do Norte e a Associação dos Industriais de Vestuário do Sul, após o desenvolvimento que a indústria têxtil se encontrava a vivenciar, com a adesão de Portugal à EFTA. Esta associação representa o sector do vestuário e moda portuguesa junto de várias instituições, a nível nacional e internacional, associando empresas dos mais diversos produtos. Assegura também aos seus associados a defesa dos interesses do sector do Vestuário e Moda, potenciando o efeito das economias de escala que o fator associação proporciona, na representação nacional e internacional, promovendo atividades por competências internas e em parceria, que facilitem coletiva e individualmente a sua ação no mercado interno e no exterior. A ANIVEC/APIV tem como objetivo incrementar a competitividade do sector, colocando-o entre os primeiros no panorama internacional. Esta associação garante aos seus associados um conjunto de serviços de alto valor de consultoria, assessoria e informação, prestados por profissionais altamente especializados e com elevada experiência no sector do vestuário e moda (ANIVEC/APIV, 2020).

ASM

A Associação Seletiva de Moda (ASM) surgiu em 1992 através de uma parceria entre a APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e Confeção) e a Fedemaille e

hoje em dia é constituída pela ATP e pela ANIL (Associação Nacional das Indústrias de Lanifícios). A ASM é dirigida por Manuel Serrão e tem como objetivo valorizar a fileira têxtil portuguesa, num contexto internacional. A Associação Seletiva de Moda está vocacionada para a internacionalização da ITV e cumpre a sua missão através da dinamização, qualificação e organização de ações coletivas da ITV. Na divulgação da ITV nacional, a Seletiva Moda promove duas edições anuais do Modtissimo em Portugal, um evento essencial, pela afirmação da capacidade de realizar e como espaço privilegiado e alargado para promover a internacionalização do têxtil. Esta associação tem aprovado, dentro dos vários quadros comunitários, projetos conjuntos de internacionalização da ITV portuguesa nas variadas áreas do têxtil e por todas as partes do mundo (ASM, 2020).

Marcas de Moda

Alexandra Moura

Fundada em 2002, a marca começou por dar os primeiros passos através do ModaLisboa e hoje em dia é vista como uma das mais vanguardistas e mais influentes criadoras portuguesas, com vários discípulos a trabalhar profissionalmente em Portugal e no estrangeiro. É a única *designer* portuguesa a integrar as publicações “Young European Fashion Designers”, o “Atlas of Fashion Designers”, o “Mapa da Moda Contemporânea” e o “Fashion Designer Souths Book”. A marca é conhecida pelas coleções contemporâneas de vanguarda para homem e mulher que refletem a sua personalidade e criatividade. Liderando as artes e a cultura portuguesas ao lado dos contemporâneos, a autora faz uma abordagem da moda com foco na expressão artística e um espírito excêntrico. As coleções são uma mistura de moda tradicional reinterpretada com uma visão artística que as torna intrigantes, dinâmicas e divertidas. Com uma mente extremamente criativa e uma abordagem espirituosa do *design*, cada coleção Alexandra Moura é uma expressão artística, projetada para encorajar o utilizador com uma sensação de força, independência e individualidade (Portugal Fashion 2020, Delas 2018). Para a autora, é necessário manter uma forte identidade e conceito por trás de cada coleção, para que o consumidor sinta os valores da marca, de individualidade, contemporaneidade e sofisticação. A autora consegue comunicar estes

valores através dos detalhes e tecidos únicos de cada peça que vende (Wonderland Magazine, 2016). Em termos de preço, a marca recorre a duas principais estratégias: a primeira, *Cost-Plus Pricing Strategy*, a marca aplica uma percentagem fixa de lucro ao custo de produção, de forma a conseguir ter preços competitivos no mercado; e a segunda, *High-low Pricing Strategy*, onde inicialmente vende os seus produtos com um preço mais “Premium” e quando a estação está prestes a acabar, recorre a estratégias de promoção, para reduzir os preços e obter mais vendas. A marca tende a aplicar estas estratégias a produtos com custos de produção mais elevados, como vestidos e casacos. A marca começou a ganhar uma grande visibilidade através do London Fashion Week, que lhe permitiu chegar a novos mercados internacionais. Para a autora, Londres é a vitrine internacional predilecta, por ser um local que permite que a marca não tenha barreiras criativas na forma como se apresenta, bem como por já ter garantido a maioria dos seus contactos comerciais. A marca teve um processo um pouco longo na sua promoção internacional e atualmente elege o mercado asiático como um dos mais promissores, encontrando aí várias oportunidades de expansão. Tudo isto se deve à estética, silhuetas e detalhes que a autora incorpora em cada peça (PortugalFashion, 2020). Além do London Fashion Week, a marca também está presente no Milan Fashion Week, tornando-se a primeira marca portuguesa a integrar o calendário oficial. A decisão de se manter em Itália, deve-se ao trabalho de internacionalização que tem sido feito e que tem mostrado um retorno bastante positivo. Alexandra Moura sublinha, que este trabalho não resultou apenas do desfile em Milão, mas também da sua presença em showrooms, em Paris.(Sapo, 2020). Em termos de distribuição, a marca fechou a loja própria que estava situada em Lisboa, no Príncipe Real e em 2018 decidiu começar a sua presença no mundo digital através do *e-commerce*. A autora explica que apesar de já estar distribuída em países como Japão e China, a marca tenciona chegar a outros mercados. A estratégia da marca através do *e-commerce* torna-a mais acessível e passa por chegar a um público entre os 20 e os 40 anos, que consomem moda e estão atentos às tendências de uma forma quase exclusivamente online (Fashion Network, 2018).

AwayToMars

Fundada em 2014 por Alfredo Orobio, AwayToMars, surge como uma plataforma para promover o pensamento criativo, a co-criação, o crowdfunding e a partilha de valores em comum. A ideia ganhou visibilidade pela Universidade de Lisboa e o Governo

português incentivou o desenvolvimento desta marca, que visa um processo de cocriação numa comunidade de pessoas que estão ligadas com aquela, em que se elegem as ideias mais inovadoras ou pertinentes para cada coleção. AwayToMars estreou-se no ModaLisboa em 2015 e conta com mais de 8 desfiles realizados, encontrando-se atualmente sediada em Londres, através de um showroom. Por ser uma marca que surge através da cocriação, possui uma gama diversificada de produtos, que têm vindo a surgir desde que a marca está no mercado, não só em vestuário, como acessórios e calçado. É importante ainda mencionar, a colaboração que a marca tem vindo a fazer com a Melissa e a Froot Loops. A estratégia de preços praticados pela marca é idêntica à marca Alexandra Moura, utilizando *High-low Pricing Strategy* e *Cost-Plus Pricing Strategy* para as classes sociais média e média-alta, para o género masculino e feminino. Em termos de comunicação AwayToMars é a marca que tem a comunicação mais consistente, desenvolvendo uma comunicação integrada bastante congruente para as redes sociais, site e loja online (ModaLisboa, 2020, AwayToMars, 2020).

Dino Alves

Dino Alves conta com uma vasta experiência, sendo um dos primeiros *designers* que começaram a apresentar as suas coleções no ModaLisboa, com mais de 46 edições. A marca não se foca só em vestuário, tornando-se mais prestigiada por trabalhar com clientes privados para eventos sociais, serviços de *styling* e criação para figurinos, posicionando-se como uma marca para ambos os géneros e para classes sociais média alta e alta. Apesar da vasta experiência, é possível compreender que ao longo dos anos, a marca não conseguiu desenvolver uma imagem coerente, que se encontre de acordo com o seu ADN e o mesmo se aplica à forma como a marca comunica, sendo que o site da marca se encontra desativado há vários anos, sem loja online ou promoção dos seus serviços e sem redes sociais, transmitindo uma imagem de amadorismo. (ModaLisboa, 2020, Dino Alves, 2020).

Gonçalo Peixoto

Gonçalo Peixoto é fundador da sua própria marca de roupa feminina, uma das mais recentes marcas a emergir no mercado nacional. O autor começou por se formar em

Design de Moda em 2012, em Guimarães e em 2015 concebeu a sua primeira coleção, fundando assim a sua marca. Posteriormente o autor licenciou-se na mesma área, na Escola Superior de Artes e *Design* do Porto, onde concebeu a coleção *Spring/Summer* 2017, que lhe garantiu uma maior visibilidade no mercado. Ainda no mesmo ano, a marca conseguiu estar presente no London Fashion Week. Destina-se essencialmente para o género feminino e é definida pelo autor como “livre e contemporânea, para mulheres seguras e fortes”, através da desconstrução de moldes clássicos do vestuário feminino e com influências de *streetwear*. Em termos de produto, a marca produz somente peças de vestuário (tops, blusas, *bralets*, camisas, vestidos, *hoodies*, *jumpers*, t-shirt, sweatshirts, *playsuits*, *sweatpants*, *pants*, saias e biquínis), com *design* de peças não só casuais, como também formais (Elle, 2019, Gonçalo Peixoto, 2020). O *core product* da marca, são os produtos mais acessíveis, como tops, *bralets*, t-shirts, *hoodies* e *sweatpants*. Em termos de preço, a marca recorre a duas principais estratégias *Cost-Plus Pricing Strateg* e *High-low Pricing Strategy*.

João Rolo

João Rolo é um dos mais importantes nomes na moda portuguesa, posicionando-se como *premium* e exclusiva, sendo que trabalha essencialmente com alta-costura. A marca abriu a sua primeira loja e atelier de costura nos anos 80, onde oferece às suas clientes um atendimento personalizado, estudando o seu perfil, as suas necessidades e características individuais. As suas peças de roupa são de extrema qualidade. A estratégia de preços utilizada pela marca é *Premium Pricing Strategy*, onde a marca define um preço alto através do valor percebido das suas peças. O autor foi o primeiro *designer* português a ser condecorado pela Federação de Alta Costura da Ásia, onde se incluem também os estilistas consagrados Kenzo (Presidente Honorário da Federação) e Jean Paul Gaultier (Delas, 2016). A marca começou a ganhar uma grande notoriedade quando começou a vestir celebridades como Nicole Scherzinger, Amanda Holden, Alexandra e Victoria Swarovski, entre muitas outras. O processo de internacionalização começou em Angola com algumas clientes mas foi só a partir de 2015, com a apresentação na Monte Carlo Fashion Week, onde conheceu um mercado que correspondia com as necessidades que o autor ambicionava para a marca. O autor explica, que ao longo dos anos se foi posicionando no mercado de luxo *premium*, no Mónaco. João Rolo percebeu, que existia uma grande procura de individualidade de

peças de vestuário de luxo e ao mesmo tempo, não existiam costureiros locais que atendessem às necessidades das mesmas (Caras, 2016). Este ano a marca abriu a sua primeira loja internacional, na marina de Puerto Banús em Marbella, situada numa das mais luxuosas ruas da marina, tendo ao seu redor prestigiadas marcas como Fendi, Hermès, Versace, Dior, entre outras.

Lidija Kolovrat

A marca pertence à autora Lidija Kolovrat, nascida na Bósnia, que se estabeleceu em 1990. Kolovrat distingue-se pela desconstrução de peças e cultura urbana e posiciona-se como uma marca que oferece peças *meaningful* e um *design* diferenciado (Kolovrat, 2019). Pode-se considerar esta marca experiente no mercado da moda, sendo que se estreou no ModaLisboa em 2002, contabilizando mais de 36 edições (Archive ModaLisboa, 2019). A marca comercializa uma gama diversificada de produtos de vestuário para ambos os gêneros, desde peças de roupa, acessórios e calçado, sendo as capas o best seller da marca. Os preços praticados pela marca são dirigidos para as classes sociais alta e média alta e em termos de distribuição tem um ponto de venda, situado em Lisboa, loja online e três retalhistas que comercializam a marca no Porto (Loja THE), em Hamburgo - Alemanha (Hilde Leiss Gallery) e Nova Iorque - Estados Unidos (Yuta Powell). A marca não desenvolve nenhuma estratégia de comunicação integrada mas utiliza as redes sociais como Instagram, Pinterest e Facebook para conseguir de alguma forma conseguir comunicar com os seus consumidores.

Luis Buchinho

A marca surgiu em 1991 pelo autor Luis Buchinho, através da primeira edição realizada pelo ModaLisboa e destaca-se principalmente pela técnica e qualidade de malhas utilizadas nas suas coleções, através de estruturas elaboradas e originais que contribuem para a imagem de autenticidade da marca. Para além das malhas, o autor é conhecido por misturar diferentes tipos de materiais e cortes (ModaLisboa, 2020). A maioria dos produtos confeccionados são para o género feminino e o autor sublinha a idade, como uma barreira no mercado nacional, devido às características da sociedade portuguesa. O início da comercialização da marca Luis Buchinho ocorreu um ano após o começo da marca, em 1992 e atualmente conta com duas lojas próprias abertas no Porto. Além das

lojas próprias, a marca está presente em diversas cidades de Portugal, como Coimbra, Torres Vedras, Vila Nova de Famalicão, Guarda, Malveira, Funchal, Cascais, Viseu, Lisboa, Leiria, Aveiro, entre outras, através de agentes e distribuidores que comercializam as suas peças de roupa. Existem também distribuidores internacionais nos Estados Unidos, Hong Kong, Ucrânia, Arabia Saudita e Bélgica (Luis Buchinho, 2020). A marca já participou em vários desfiles internacionais, como São Paulo Fashion Week, Sixth Fashion Week de Nova York e Paris Fashion Week, mas foi a presença constante em Paris que o ajudou a criar maior visibilidade e notoriedade para a marca. Luís Buchinho afirma que os seus desfiles são procurados maioritariamente por mulheres asiáticas e africanas, que se identificam com os seus produtos (Diário de Notícias, 2015). O processo de internacionalização só começou a dar os primeiros passos em 2013 e foram precisos mais de dois anos para começar a exportar mais de metade das suas peças em cada coleção. Luis Buchinho explica que os seus principais clientes estão situados nos Estados Unidos, porém, como o processo de internacionalização da marca começou a ter tanto sucesso, também tem existido uma grande procura em países como a China, Japão, Coreia do Sul, Arábia Saudita, Itália, Rússia e França, onde dão uma grande importância à qualidade dos produtos confeccionados. Luís Buchinho explica, que por se situar em Portugal, nomeadamente no Porto, acaba por ser uma vantagem competitiva para a marca, por conseguirem participar no controlo de qualidade na produção de cada coleção. O autor aponta que uma das principais dificuldades encontradas foi trabalhar com quantidades muito pequenas e com peças que requerem um nível de complexidade maior na sua confeção, o que por sua vez tornava difícil a gestão do volume de peças encomendadas. Luís Buchinho admite, que as primeiras coleções produzidas não geravam rendimentos e retornos suficientes para a sustentação do negócio, sendo que é uma marca que nunca se garantiu através de investidores e explica também que o processo de comercialização desempenha um papel importante no seu percurso (Diário de Notícias; 2015 e Expresso, 2015).

Miguel Vieira

A marca surgiu em 1988 e é dirigida pelo autor Miguel Vieira, um dos nomes mais incontornáveis no panorama nacional da moda. Faz parte da primeira geração de criadores em Portugal, sendo um dos poucos *designers* nacionais reconhecidos

internacionalmente. A marca é reconhecida pela predominância do preto e branco, tornando-se uma das suas grandes referências, refletindo sempre um grande estilo e elegância. O seu trabalho também é descrito como minimalista e casual chic, com uma grande aposta nos trabalhos de alfaiataria, selecionando cuidadosamente os materiais para cada peça. Inicialmente, a marca estava mais associada ao vestuário feminino, mas depois da exposição e projeção que obteve em Portugal, a marca acabou por fazer uma aposta em coleções masculinas. Atualmente, o criador desenha underwear, sportwear, calçado e acessórios de moda (Miguel Vieira, 2020, e PortugalFashion, 2020). As parcerias e colaboração com outras marcas, representam uma grande contribuição para a marca. Desenvolveu coleções de pronto-a-vestir para as francesas Montagute e Marie Claire, contribuiu para uma linha de calçado da Guess, colaborou com a Swarovsky e vestiu a Barbie no 50º aniversário, o que por sua vez contribuiu para a notoriedade e credibilidade da marca (Portugal Fashion, 2020). Numa entrevista para o programa What's up - Olhar a Moda, o autor frisa a importância da confeção para a marca, considerando a importância das fábricas e de todo o processo de distribuição (RTP, 2018). O autor sempre deu uma grande importância ao mercado internacional e afirma que a maioria das coleções confeccionadas pela marca não as dirige exclusivamente para Portugal, mas sim para o mundo, devido às suas exportações representarem 80% do seu negócio e também o mercado nacional continuar a ser bastante exíguo. A marca fez um grande investimento na presença em múltiplas feiras internacionais, principalmente em Itália, Espanha e França, o que possibilitou estabelecer o contacto direto com compradores e agentes. Miguel Vieira está presente no New York Fashion Week e Milan Fashion Week, sendo estes eventos bastante importantes, pois contribuem para uma alta exposição da marca. O autor explica que é obrigatório existir uma grande aposta e investimentos na comunicação da marca de forma a entrar em novos países, sendo esta uma barreira atual para a internacionalização de outras marcas portuguesas (Expresso, 2017). Em outra entrevista, o autor refere as barreiras financeiras que as marcas nacionais enfrentam em Portugal devido à falta de apoio financeiro, o que por sua vez as impossibilita de se tornarem grandes *players* internacionais. Uma das razões que leva a esta barreira financeira, deve-se ao facto dos investidores nacionais não acreditarem no potencial das marcas de moda nacionais, sendo que a indústria em Portugal ainda é vista como um mercado embrionário que está longe de se tornar potencialmente global (Revista F Luxury, 2018).

Ricardo Andrez

Ricardo Andrez nasceu no Porto e lançou a sua marca em 2006 e não foram precisos mais de dois anos para a marca apresentar a sua coleção no Cibeles Madrid Fashion Week e ModaFad em Barcelona entre 2008 e 2009. A marca sempre explorou com as suas coleções o *streetwear* e *sportswear*, elementos que sempre estiveram inseridos no ADN da mesma. Estreou-se no ModaLisboa em 2010 e hoje em dia conta com 20 edições realizadas. A marca dirige-se para ambos os géneros, de classe média alta, focando-se em vestuário e em acessórios de moda. A Ásia é um dos continentes onde a marca está mais presente com mais de 6 retalhistas em Hong Kong, Coreia e Pequim, também tem dois pontos de venda no Porto, a loja própria do Ricardo Andrez e um retalhista Scar ID. A comunicação desenvolvida pela marca foca-se essencialmente pelas redes sociais, como Instagram e Facebook, mas percebe-se que não existe nenhum processo de planeamento na forma como a marca comunica, como também não existe qualquer tipo de investimento no site próprio com a sua loja online.

Análise do *Branding* e Comunicação

Gonçalo Peixoto

Figura 16 – Logo Gonçalo Peixoto

GONÇALO PEIXOTO

Source: Gonçalo Peixoto (2020)

O logotipo da marca é apenas composto por texto numa combinação de fontes entre Korolev Compressed Alternates e Regular Dress Shirt JNL, em que o ‘X’ é desconstruído em duas setas. A fonte utilizada é não serifada, o que muitas vezes acaba por transmitir uma imagem de sofisticação e contemporaneidade mas neste caso o logotipo acaba por apresentar uma imagem menos sérias pela disposição da letra “G”, “E” e “X”. A marca transparece uma imagem livre e bela do universo feminino através das cores e cortes utilizados em cada peça de roupa. A comunicação da marca é desenvolvida essencialmente através do Instagram e para o mundo do Instagram. Por outras palavras, a marca dirige-se para o gênero feminino urbano de uma classe média e média-alta que consegue tornar as peças agradáveis em termos visuais, para o seu público.

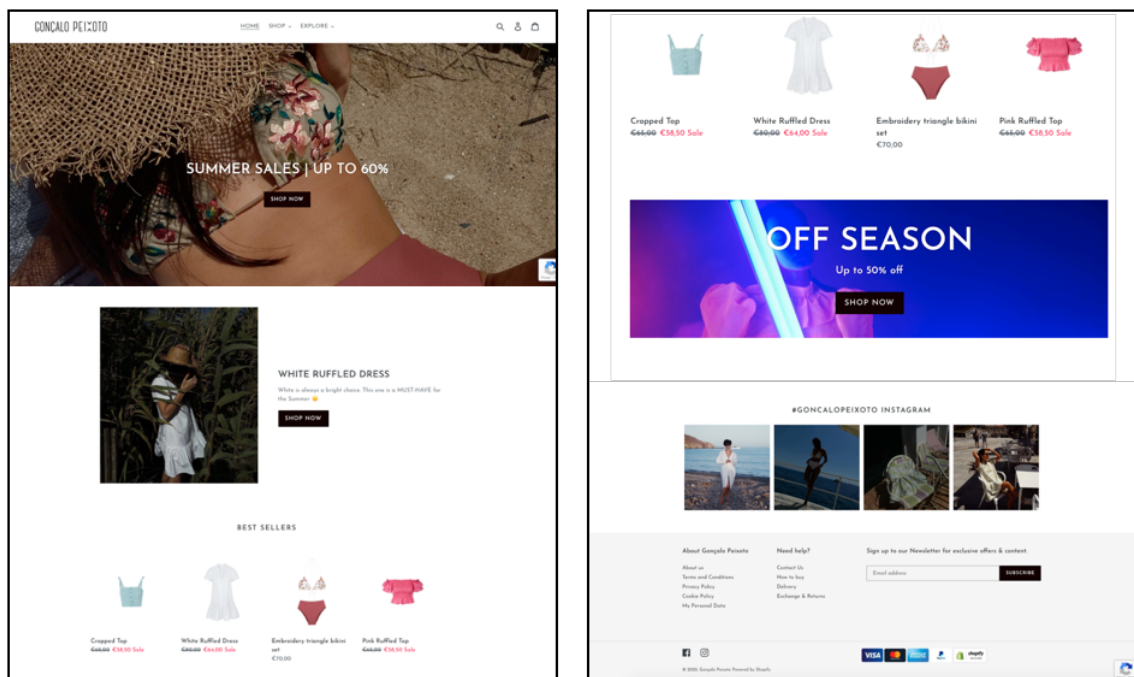
Figura 17 – Coleções e Peças de Vestuário Gonçalo Peixoto



Source: ModaLisboa - Gonçalo Peixoto (2020)

O *design* de uma página online representa um dos fatores mais importantes que influenciam a percepção e comportamento do consumidor (Shergill e Chen, 2005), para isso irá ser feita uma análise ao site da marca Gonçalo Peixoto (www.goncalopeixoto.com) onde irão ser estudados todos os elementos comerciais e de promoção, de forma a compreender a comunicação da marca. Através do modelo de Ashraf et al (2019), irá ser feita uma análise das quatro principais componentes de um site: O *Visual Design*; Conteúdos; Navegação; e Interação.

Figura 18 – Homepage Gonçalo Peixoto

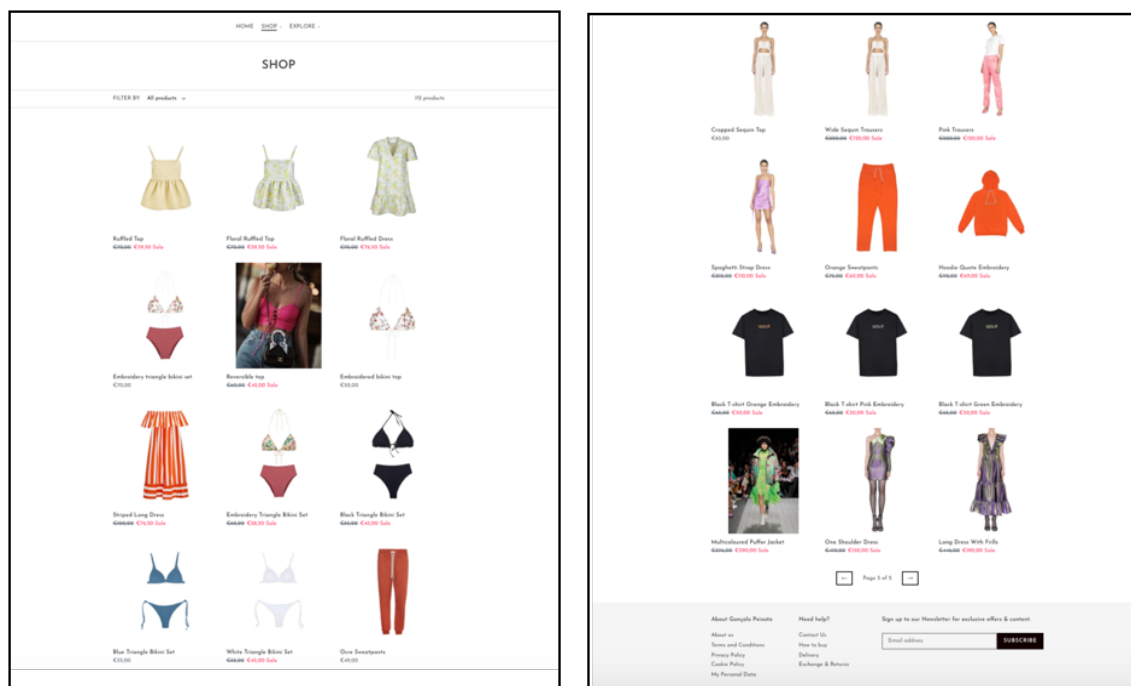


Source: Gonçalo Peixoto Homepage (2020) (www.goncalopeixoto.com)

O *visual design* da marca Gonçalo Peixoto pode ser considerado bastante minimalista, sendo que a aparência geral do site não incorpora grandes elementos de *design*. Isto é justificável, sendo que é necessário um grande investimento ao nível da programação, para se criar um *design* mais elaborado, o que por sua vez acaba por contribuir positivamente por uma experiência maior com a marca. A página é composta por um *banner* superior estático com o logo da marca, à esquerda; ao centro direciona o cliente para a *home*, *shop* e *explore*; e à direita, a ferramenta de procurar, área de cliente e carrinho de compras. A estrutura do site é dividida por 5 secções: A primeira é uma grande imagem que normalmente promove a campanha a decorrer no momento, neste

caso, Summer Sale. Esta é a primeira percepção que o consumidor tem quando abre a página; na segunda secção, a marca promove os produtos mais procurados pelos clientes, exibindo uma imagem promocional onde apela para a compra de um vestido e também com o uso de quatro imagens que promovem quatro produtos distintos; na terceira secção, a marca promove produtos de outras estações; na quarta secção, a marca promove a parte social e comunitária através da hashtag #goncalopeixoto no instagram. São exibidos conteúdos com clientes a utilizarem a marca e imagens promocionais; Por último, está presente um *banner* inferior com informações relacionadas com a marca, termos e condições, políticas de privacidade e cookies, informações de envio, compra e troca, redes sociais e subscrição de *newsletter*. Em termos de cor e fontes utilizadas, o site segue uma linha de comunicação bastante coerente, porém a imagem mais contrastante encontra-se presente na terceira secção, onde a marca promove os produtos fora da estação.

Figura 19 – Loja Online Gonçalo Peixoto



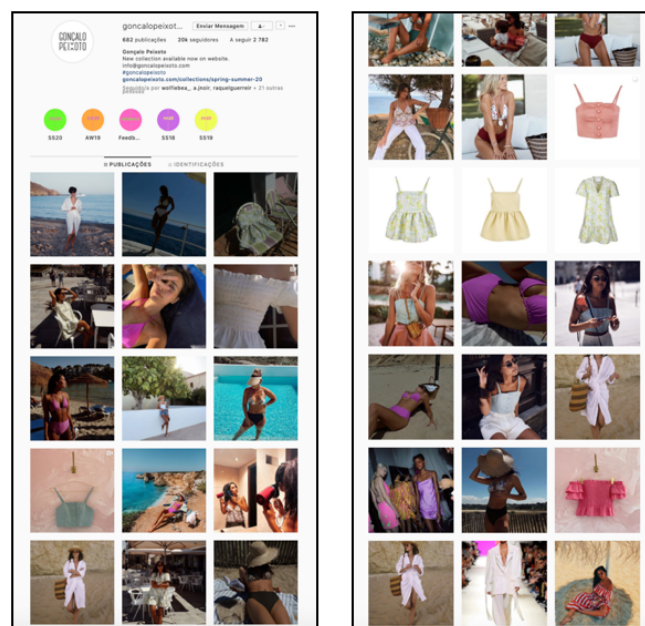
Source: Gonçalo Peixoto Shop (2020) (<https://goncalopeixoto.com/collections/spring-summer-2019>)

A loja online mantém a mesma estética minimalista que a página principal - Figura 10 - onde são exibidas imagens que correspondem a diferentes produtos. É possível

compreender que os produtos inseridos nas primeiras páginas são os *bestsellers* da marca. Existe também uma concordância na forma como os produtos são expostos em cada imagem, porém isto só é perceptível nas primeiras páginas, pois o mesmo não acontece com as últimas. Isto significa que é recente a preocupação em manter uma linha coerente de comunicação integrada.

Os conteúdos são todos os elementos informativos escritos ou visuais que comunicam com o usuário num site (Cai et al, 2018) e apesar de alguns autores relacionarem os conteúdos com a interatividade (Cramer, 2013), a interatividade irá ser analisada mais à frente. O site da marca Gonçalo Peixoto não faz uma grande aposta nos conteúdos, porém todos os conteúdos promovidos pela marca são em inglês. Como descrito anteriormente, na primeira página existe uma pequena secção onde são exibidas algumas imagens de conteúdos publicados na página do Instagram. A marca não faz qualquer tipo de investimento em *storytelling*. Não existem conteúdos elaborados em relação a cada coleção ou peças de roupa, nomeadamente, na página para a aquisição de uma peça de roupa, as informações são bastante resumidas e não são claras em relação aos tamanhos de cada produto. Sobre a marca, os conteúdos também são bastante resumidos e sem qualquer investimento em *Content Marketing*. O maior investimento em conteúdos feitos pela marca é através do Instagram.

Figura 20 – Instagram Gonçalo Peixoto



Source: Gonçalo Peixoto Instagram (2020) (<https://www.instagram.com/goncalopeixotoficial/>)

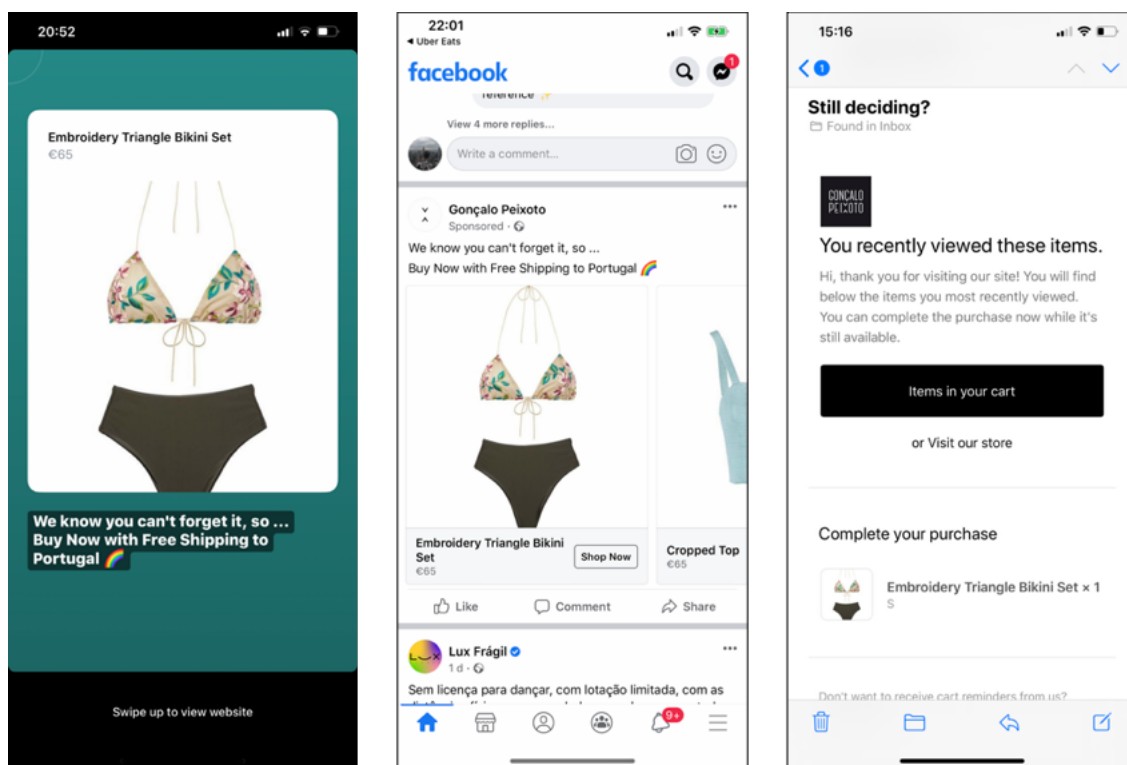
A navegação do site da marca Gonçalo Peixoto é bastante minimalista com um objetivo bastante claro, a comercialização dos seus produtos. Por ter uma *interface* e *design* bastante minimalista, torna a navegação mais fácil e intuitiva para os usuários. Como é possível observar na Figura 11, mais de 90% da estrutura do site representa a loja online, existindo apenas 12 páginas com conteúdos informativos. A loja online é dividida em três principais categorias: Todos os produtos; A última estação; e Produtos fora da estação. Um dos grandes erros identificados na loja online de Gonçalo Peixoto é a forma como os produtos são erradamente identificados por hashtags e estes não se sobrepõem quando se realiza uma pesquisa pelo *search*. Exemplo disso, é existirem produtos com um padrão azul e rosa e por esse produto não ter sido devidamente identificado como ‘blue’ e ‘pink’, o usuário não o consegue encontrar. Outra das características que torna a navegação mais fácil para os usuários é através dos filtros que os mesmos utilizam quando vão realizar uma compra (por cor, preço, categoria de produto, tamanho, entre outros), porém, esta ainda é uma ferramenta bastante rudimentar na loja online. Outra das características negativas que a loja online apresenta é o excesso de *clicks* que um usuário necessita fazer para procurar produtos, o que por sua vez poderia ser otimizado através de um sistema de *scroll*. O processo de compra de um produto está bastante fácil, conseguindo-se a compra de qualquer peça de roupa em poucos *clicks*. Num teste realizado através do Website Grader é possível identificar que a otimização para *mobile* é bem sucedida: as fontes estão legíveis; é possível navegar facilmente entre as várias páginas e clicar nos diversos botões; e o *design* é bastante credível.

Em termos de interatividade o site é bastante estático, existindo poucos conteúdos interativos que criem uma experiência com o usuário.

Gonçalo Peixoto utiliza as plataformas Instagram e Facebook como ferramentas de segmentação que identificam dados demográficos e comportamentais e conseguem identificar o público com base nos seus interesses e pesquisas anteriormente feitas, comunicando assim produtos que possivelmente serão do seu interesse. Como as contas do Instagram estão vinculadas aos perfis do Facebook, o Instagram tem muitos dados sobre os usuários que podem ajudar a encontrar o público-alvo de uma determinada campanha de comunicação. Quando se cria um anúncio direcionado a um determinado público no Instagram, com informações semelhantes aos contactos do *Mailchimp* é possível interligar esses dados a favor da marca. O Instagram analisa os perfis do Facebook e do *Mailchimp* e, em seguida, cria um público de pessoas semelhantes com

base em interesses, comportamentos e dados demográficos compartilhados. É possível restringir o público por localização, género, idade, *keywords*, entre outras especificações. Esta é uma estratégia bastante eficaz de forma a promover uma marca e os seus produtos para um público bastante segmentado face às características da marca. Os anúncios feitos por Gonçalo Peixoto permitem URLs que direcionam os usuários para a loja online, para o produto, ou determinada campanha.

Figura 22 – Anúncios Instagram e Facebook e E-mail Marketing Gonçalo Peixoto



Source: Instagram, Facebook e E-mail Gonçalo Peixoto (2020)

Alexandra Moura

Figura 23 – Logo Alexandra Moura



Source: Alexandra Moura (2020)

O logotipo da marca Alexandra Moura é composto por um símbolo que traduz as primeiras iniciais da marca A e M. Por baixo do símbolo, está presente o nome da marca com uma fonte não serifada, Gomme Sans Light, transmitindo uma imagem de coesão e contemporâneo. Através do largo percurso da marca e das suas características é possível facilmente identificar e reconhecer as peças de roupa de Alexandra Moura, através da combinação do urbano, feminino, conceptual e nipónico. Estes conceitos são traduzidos nos produtos da marca pela qualidade de tecidos, cortes largos, padrões florais, laços, acabamentos desconstruídos, entre outros.

Figura 24 – Coleções e peças de vestuário Alexandra Moura

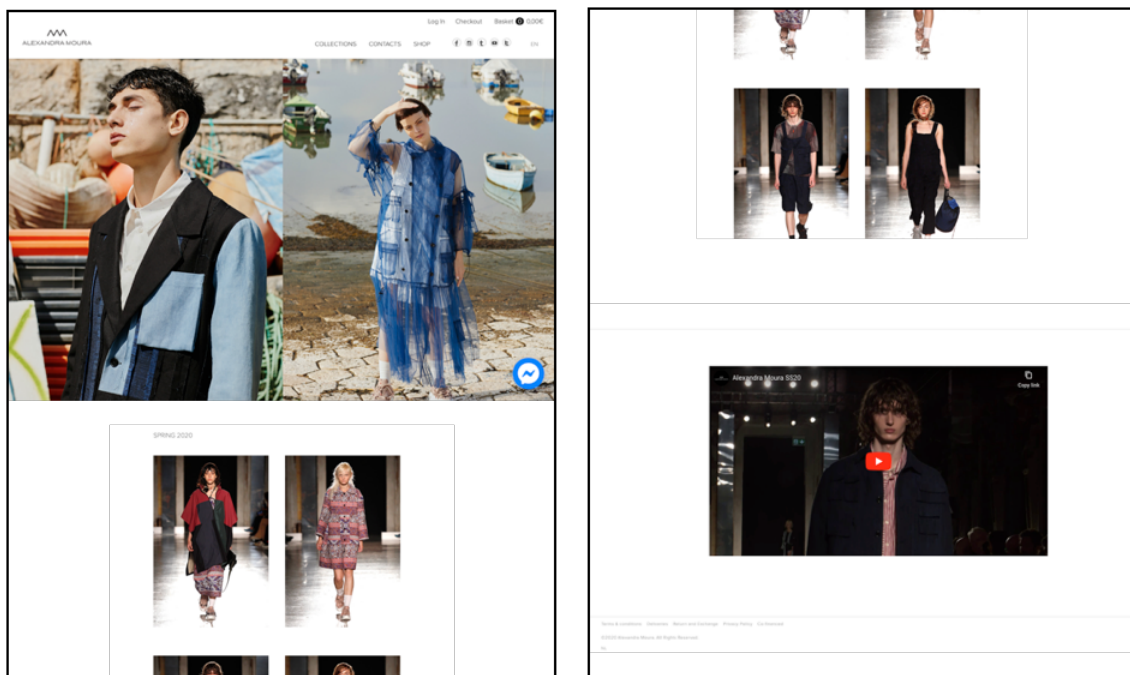


Source: Alexandra Moura (2020)

O *visual design* de Alexandra Moura também é considerado bastante minimalista, com pouco investimento em níveis de programação, dada a estrutura e *layout* da página. A página é composta por um *banner* superior que não é fixo, com o logo da marca, as

coleções apresentadas, contactos, *shop*, área de cliente, carrinho de compras, opções de língua e redes sociais. Segue-se com duas imagens promocionavs/campanhas não interativas fixas na página, sendo a primeira interação que os usuários têm. A segunda secção do site é onde a marca promove todas as imagens do último desfile realizado e no fim coloca um vídeo com o mesmo. A última secção do site é onde estão presentes os conteúdos informativos como termos e condições, entregas, trocas e devoluções, política de privacidade e segurança.

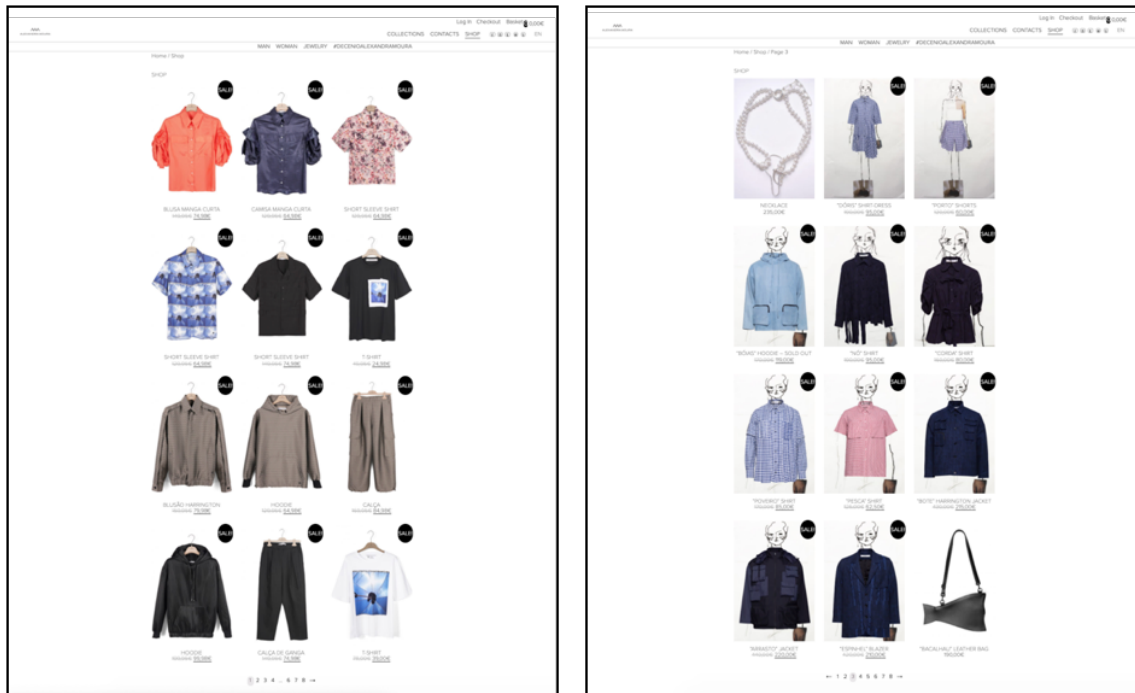
Figura 25 – Homepage Alexandra Moura



Source: Alexandra Moura (2020)

A loja online de Alexandra Moura, também mantém a mesma estética minimalista que a página inicial, sendo exibidas 12 peças em cada página. A aposta da marca no *e-commerce* ainda é bastante recente e é possível verificar alguns problemas em manter uma comunicação integrada no uso de imagens para a loja online. A qualidade de imagens utilizadas para a loja online também não é a melhor, porém quando o consumidor clica numa determinada peça de roupa, as imagens utilizadas já apresentam uma qualidade bastante superior, sendo também possível obter uma visão mais detalhada através do *zoom*.

Figura 26 – Loja online Alexandra Moura

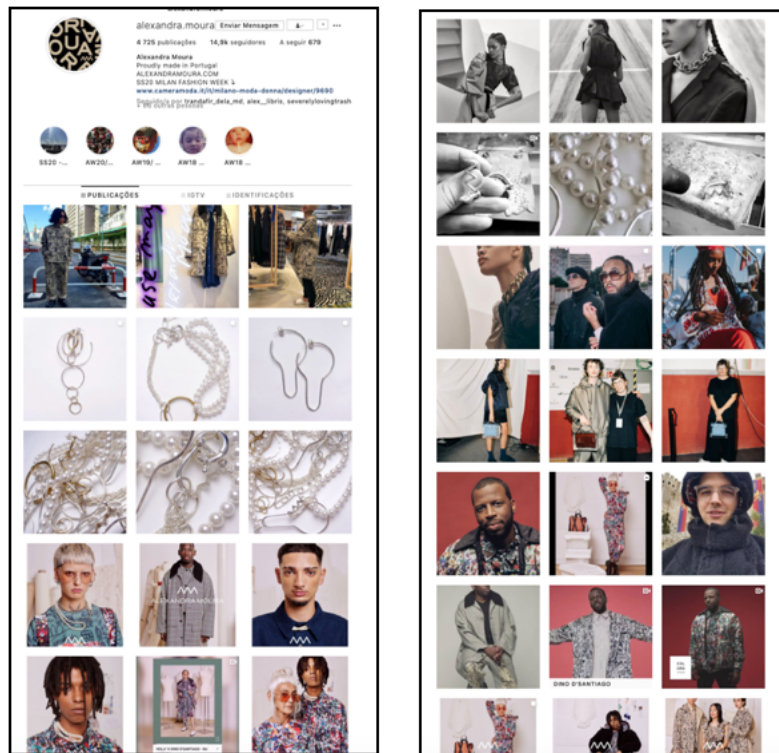


Source: Alexandra Moura Shop (2020) (<https://www.alexandramoura.com/www/shop/?lang=pt>)

Alexandra Moura consegue fazer uma aposta maior em conteúdos no seu site em relação ao Gonçalo Peixoto. Todos os conteúdos podem ser acedidos em português ou inglês, porém existem poucos conteúdos informativos. A marca tem uma aba no *banner* superior, promove diferentes tipos de conteúdos das suas coleções: fotografias de *runways*, campanhas promocionais, vídeos e em alguns casos uma breve descrição sobre a coleção. No entanto, a comunicação entre as diferentes campanhas não é coerente e o *layout*, a forma como os conteúdos são expostos, também não apresenta qualquer tipo de dinamismo para quem visualiza. Na página para aquisição de uma peça de roupa, existem poucos conteúdos relacionados com a peça, faltando especificações em relação ao tamanho e descrição do produto. O site também não apresenta qualquer tipo de conteúdos em relação à marca (a visão, valores e missão) e esta faz pouco investimento no *storytelling*. A marca não apresenta qualquer tipo de incentivo para a subscrição da *newsletter*, para a partilha de conteúdos com os seus consumidores. A maioria dos conteúdos publicados pela marca são essencialmente através do Instagram. Têm uma presença diária com *posts* e *stories*, onde publicam diferentes imagens e vídeos. Ao contrário da marca Gonçalo Peixoto, Alexandra Moura aposta os seus conteúdos não só no *Influence Marketing* mas também em campanhas

promocionais, produtos e no processo de produção de cada coleção. Apesar da variedade de conteúdos publicados no Instagram, a marca consegue manter uma comunicação coerente.

Figura 27 – Instagram Alexandra Moura



Source: Alexandra Moura Instagram (2020) (<https://www.instagram.com/alexandra.moura/>)

A navegação do site da marca Alexandra Moura também é bastante minimalista porém um pouco mais complexa de navegar na loja online, se compararmos com a navegação da loja online da marca Gonçalo Peixoto. A marca possui mais páginas de conteúdos onde promove as suas coleções, porém a maioria das páginas e estrutura do site é direcionado para a loja online. Quando o usuário clica em *Shop*, o *banner* superior é redirecionado para a loja online, com a mesma estrutura e *design* que a página inicial, onde são apresentados todos os produtos vendidos pela marca. Por baixo desse *banner*, surge um novo *banner*, onde é permitido ao usuário filtrar os produtos por género masculino, feminino, joalharia e #decenioalexandramoura (uma colaboração com a marca). Em ambos os géneros, é possível filtrar qual o tipo de produto (todos, blusões e casacos, camisolas, camisas, t-shirts, malhas, camisolas e tops, vestidos, calças e

Miguel Vieira

Figura 29 – Logo Miguel Vieira



Source: Miguel Vieira (2020)

O logotipo é composto por um símbolo com a sobreposição das iniciais da marca e com duas asas. O autor explica que está relacionado com um pássaro que morreu e por isso acabou por colocar as asas do mesmo num candeeiro, surgindo assim o logotipo (Fashion Network, 2020). A fonte utilizada foi desenhada à mão quando a marca surgiu, transmitindo assim uma ideia de tradição. Miguel Vieira é das marcas mais reconhecidas em Portugal pelos seus produtos, nomeadamente, através dos seus fatos e sapatos. Historicamente existe uma ideia de grande qualidade dos seus produtos, mas em termos de *design* a marca continua a ser bastante conservadora. Apesar da marca produzir para ambos os géneros, é mais reconhecida pelos seus produtos para o género masculino, desenvolvendo assim uma base de clientes nacionais bastante fiel aos seus produtos. A marca não é conhecida por ter uma comunicação consistente.

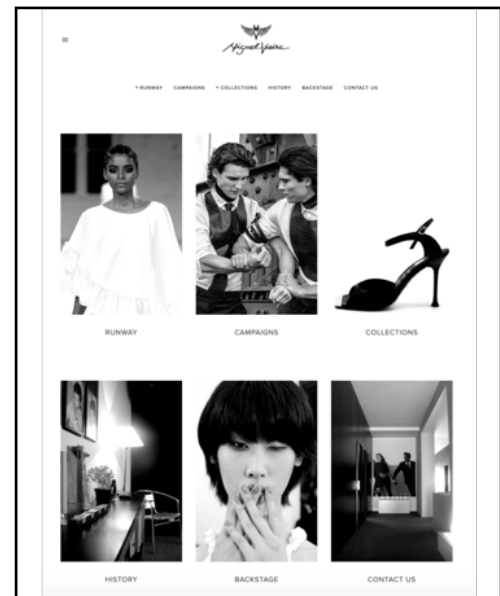
Figura 30 – Coleções e peças de vestuário Miguel Vieira



Source: Miguel Vieira (2020)

O *design* da página Miguel Vieira é muito minimalista. A marca não faz uma grande aposta na presença online, porém mantém a sua imagem de marca de preto e branco presente no *layout* da página. A página inicial tem um *slideshow* com algumas imagens promocionais da marca, onde é necessário clicar no botão “Entrar”, para abrir o site. O *layout* é bastante idêntico às outras marcas analisadas, com um *banner* superior que permite o usuário navegar pelas diferentes janelas. A página inicial é composta pelo *banner* superior e por 6 imagens que redirecionam os usuários para as mesmas janelas que o *banner*: *Runway*, *Campanhas*, *Coleções*, *História*, *Backstage* e *Contactos*. Na última secção do site, estão presentes as redes sociais.

Figura 31 – Homepage Miguel Vieira

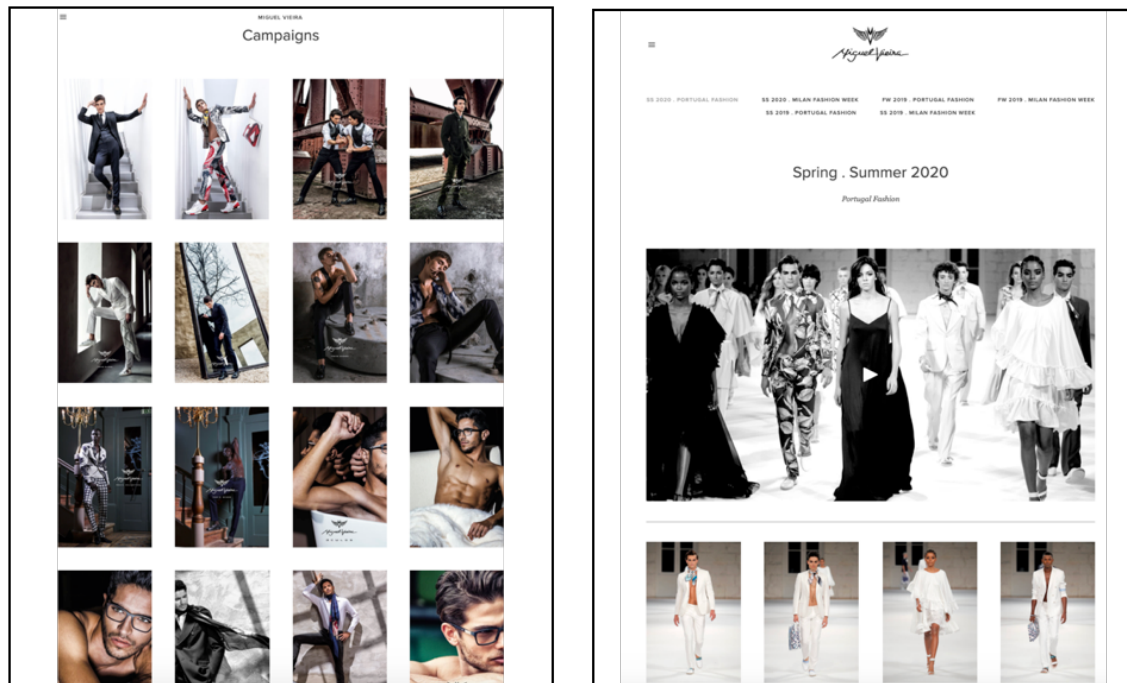


Source: Miguel Vieira Homepage (2020) (<https://www.miguelvieira.pt/navigation>)

O site da marca não tem objetivos comerciais, todos os conteúdos promovidos são em forma de imagens, quase como um catálogo online e os poucos conteúdos escritos no site são em inglês. Por existirem poucos conteúdos escritos, não permite à marca desenvolver qualquer tipo de *storytelling* com os seus usuários, ou até mesmo criar uma experiência com eles. Apesar do site não apresentar qualquer tipo de problemas visuais ou gráficos e o principal objetivo da marca ser a criação de alguma visibilidade para os seus produtos e campanhas promocionais, a forma como os conteúdos são expostos no

site acabam por transmitir uma imagem de pouco profissionalismo, para uma marca com tanta experiência no mercado.

Figura 32 – Instagram e campanhas promocionais Miguel Vieira

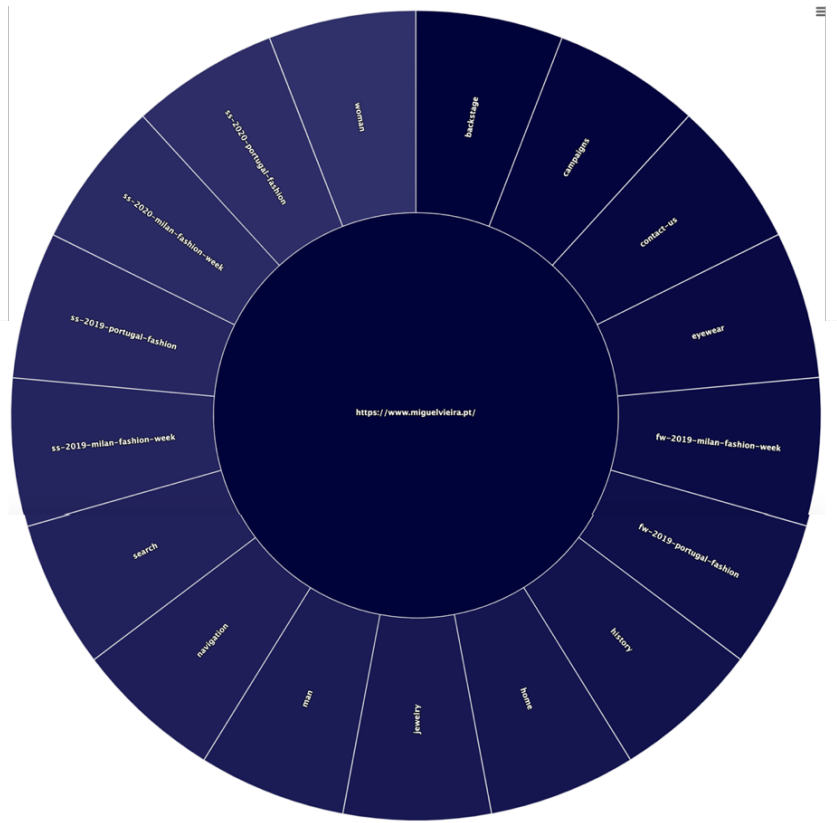


Source: Miguel Vieira Instagram (2020)

É através do Instagram que a marca promove mais conteúdos e desenvolve a sua comunicação com os seus seguidores. A marca tende a criar conteúdos de 2 a 5 vezes por semana na forma de vídeos e fotos. A comunicação integrada promovida no Instagram acaba por não ser muito coerente isto pela diversidade de conteúdos, uso de fotografias com pouca qualidade, discordância de cores no *feed* e conteúdos pessoais. A navegação do site é bastante intuitiva pelo ser apresentar um *design* bastante minimalista. A estrutura do site é composta essencialmente por 6 principais categorias, onde 4 delas a marca partilha imagens dos seus produtos, campanhas promocionais e *runways*. As restantes duas a marca apresenta uma biografia do autor e na última contactos comerciais e de *press*. Um teste realizado através do Meta Forensics mostra que a estrutura do site está bem concebida e não apresenta qualquer tipo de erros em HTTP. Outro teste realizado através do Website Grader identifica que a optimização para mobile é feita a 100%, sem qualquer tipo de erros porém o teste identificou alguns

problemas na velocidade de *upload* do site, demorando alguns segundos a mais para algumas imagens carregarem.

Figura 33 – Estrutura do site Miguel Vieira



Source: Meta Forensics Miguel Vieira (2020)

Resumo do *Branding* e Comunicação

Tabela 8 – Resumo de e-services das Marcas

		Gonçalo Peixoto	Alexandra Moura	Miguel Vieira
Browsing Dimension	• Filtro de produtos (cor, tamanho, preço, etc.)	0	0	0
	• Pesquisa Avançada	0	0	0
	• FAQ	0	0	0
	• Back to top	0	x	0
	• Categorização de produtos (mais popular, últimos, etc.)	0	0	0
	• Pesquisa por key-words	x	0	0
	• Carrinho de compras	x	x	0
	• Opções de Browsing (página, ver todos os produtos, etc.)	x	x	0
	• Mapa do Site	0	0	0
	• Deadlinks	0	0	0
Transaction Dimension	• Instruções como comprar	x	0	0
	• Códigos promocionais	x	x	0
	• Processo de Devoluções	x	x	0
	• Envio Internacional	x	x	0
	• Formas alternativas para comprar	x	x	0
	• Guest checkout	x	x	0
	• Formas de pagamento	0	x	0
	• Informações de Packaging	0	0	0
	• Express checkout	x	0	0
	• Envio (Opções de morada)	x	x	0
Company and Trust Dimension	• Envio (Standard ou Express)	0	0	0
	• História da marca	0	0	x
	• Press	0	x	x
	• Políticas de segurança	x	x	0
	• Informações gerais da marca	0	0	x
	• Valores da marca	0	0	0
	• Políticas de privacidade	x	x	0
	• Termos de uso	x	x	0
	• Responsabilidade social	0	0	0
	• Certificado de segurança	x	x	0
Personalization Dimension	• Garantia de satisfação	0	0	0
	• Contactos da marca	x	x	x
	• Compra como presente/gift	0	0	0
	• Wishlist	0	0	0
	• Gestão de conta pessoal	x	x	0
	• Política de devoluções e trocas	x	x	0
	• Oferta de devoluções	x	x	0
	• Sugestões de produtos	x	x	0
	• Partilhe com um amigo	x	0	0
	• Newsletter	x	x	0
Product Presentation Dimension	• Envio grátis	x	x	0
	• Interação (live chat)	x	0	0
	• Sales	x	x	0
	• Pedir catálogo	0	0	0
	• Redes Sociais	x	x	x
	• Tamanhos (size chart)	0	0	0
	• Tamanhos da modelo	0	0	0
	• Quick look	0	0	0
	• Vídeo	0	0	0
	• Close-ups detalhes/tecido	x	x	0
Website	• Descrição dos produtos	0	x	0
	• Item code	0	x	0
	• Vista do produto de lado e traseira	0	x	0
	• Alternativas de imagens (número)	0	x	0
	• Consistência da apresentação	0	x	0
	• Descrição detalhada (tecido/conceito)	0	0	0
	• Vista detalhada/Close-ups	0	x	0
	• Apresentação em modelo ou flat	x	x	0
	• Consistência tamanho das imagens	x	x	0
	• Música	0	0	0

Design Dimension	• Introdução com vídeo	0	0	0
	• Flash intro	0	0	0
	• Brand logo	0	0	0
Entertainment Dimension	• Introdução gráfica	0	0	x
	• Conteúdos sobre trends da marca	0	0	0
	• Blog	0	0	0
	• Bibliografia do Designer	0	0	x
	• Coupon em redes sociais	0	0	0
	• Redes Sociais	x	x	0
	• Online Survey	0	0	0

Source: Criação do Autor

Análise das Fontes Informação Primária

Os dados obtidos no processo de recolha da informação quantitativa relativa aos principais *key-players* da indústria da moda, permitiram a solidificação de alguns conhecimentos adquiridos na pesquisa bibliográfica, bem como nas informações secundárias reunidas.

A entrevista realizada à diretora do evento Portugal Fashion, Mónica Neto, confirma a importância da internacionalização, como sendo uma estratégia inevitável para a projeção do sector da moda, através da organização de desfiles, apresentações e *showrooms*. Também sublinha a importância da promoção do *design* e da estética da moda portuguesa, conjugada com uma estratégia empresarial de negócio. Quando questionada em relação ao processo de internacionalização das marcas portuguesas, a inquirida responde que “os criadores portugueses têm vindo a reforçar a sua notoriedade e reconhecimento internacional, devido à sua participação nas principais semanas da moda, com o apoio do Portugal Fashion. As conquistas de calendário oficial são o melhor exemplo disso, com o nome das marcas portuguesas ao lado das melhores marcas internacionais.”. Esta informação, é validada também, através da resposta obtida na entrevista realizada a Diogo Sousa, *studio director* de Alexandra Moura, que respondeu que, “o “Portugal Fashion” prestou uma ajuda importante no nosso caminho, quando nos decidiu apoiar depois da nossa primeira *season* de internacionalização. Permitiu que apresentássemos as coleções durante as semanas de moda internacionais. O retorno de uma semana como Londres, Paris ou Milão é incomparável a uma semana de moda portuguesa. No nosso caso, como seguimos o calendário internacional, nem sequer se torna relevante em termos de vendas a *buyers*, pois quando acontecem as semanas de moda em Portugal já os *buyers* fizeram as compras da estação em causa.”. Por outro lado, a entrevista realizada à diretora da ModaLisboa, Eduarda Abbondanza, mostra que esta organização é independente das marcas, sendo uma plataforma que apenas comunica os *designers* e o seu trabalho. “A ModaLisboa não faz parte de nenhuma das empresas/negócios dos criadores, sendo uma plataforma que cria sinergias e comunica todos estes mesmos *designers*”, e afirma também que o processo de internacionalização está mais simplificado: “hoje em dia, com a digitalização e globalização ao nível do comércio electrónico, o comércio de cada um dos criadores vai para além dos *showrooms*

físicos e feiras, sendo que a internacionalização já não necessita de passar por esses processos e está, por isso, simplificada.” O que por sua vez acaba por não coincidir com as respostas obtidas por Diogo Sousa que explica que outro dos principais canais de distribuição, para além do online, é o das vendas realizadas em *wholesales* através do *showroom* em Paris; nem com Ana Paula Dinis, diretora da ATP, que afirma que “no nosso setor é muito importante a presença e a participação em feiras internacionais”. Ainda em relação ao processo de internacionalização, Diogo Sousa aponta que uma das principais barreiras da internacionalização é o *budget* necessário para essa atividade e Mónica Neto explica que “(...) há sobretudo que continuar a mudar mentalidades. Por um lado, os empresários e gestores da fileira moda devem ter absoluta consciência de que, para superarem a concorrência global, é indispensável produzirem vestuário de *design* cuidado, moderno e consentâneo com as tendências internacionais. Por outro lado, os criadores devem compatibilizar a moda de autor com linhas comerciais próprias, alicerçadas em marcas fortes e em boas estratégias de *marketing*. Ora, para que tudo isto aconteça, indústria e criadores têm inevitavelmente de reforçar o trabalho em conjunto”, Ana Paula Dinis, diretora da ATP, explica que uma marca tende a começar o seu negócio no país da sua origem, porém, como Portugal apresenta dimensões mais pequenas irá ter mais dificuldades no seu processo de internacionalização, desta forma é possível confirmar as teorias de Philips, Doole and Lowe (1994) descritas na revisão bibliográfica.

Quando se questionam as responsáveis pelas plataformas, ModaLisboa e Portugal Fashion, em relação ao retorno das atividades comerciais e de comunicação que ambas desenvolvem para as marcas nacionais, existe uma resposta positiva de ambas as partes. Mónica Neto afirma que “sentimos que o trabalho que temos feito além-fronteiras tem vindo a dar frutos dentro de portas a vários níveis, sendo um sinal incontornável desses resultados a notoriedade e capacidade de convocatória crescentes da nossa *fashion week*” e Eduarda Abbondanza acrescenta que “até à data, foram realizadas duas ações (ShowCase), das quais temos o melhor retorno”. No entanto, não foi possível obter nenhuma resposta com informações específicas sobre o retorno direto, justificando Eduarda Abbondanza que “os resultados são internamente partilhados com os criadores, as entidades da nossa tutela e todas as partes interessadas na medição desse retorno”; Diogo Sousa esclarece, no exemplo

prático da marca Alexandra Moura, que “(...) quando acontecem as semanas de moda em Portugal já os *buyers* fizeram as compras da estação em causa. Mas claramente que para o mercado nacional é uma montra incontornável (para a marca)”. E Mónica Neto explica que “(...) o roteiro das grandes semanas de moda europeias tem um historial que fala por si e uma força internacional incontestável. Por isso, ainda que no nosso horizonte esteja fazer do Porto, estação após estação, um *fashion hub* internacional cada vez mais forte, a estratégia até aqui foi complementar a visita dos *buyers* ao nosso país com um plano de ação pró-ativo de promoção nos mercados internacionais, precisamente nos momentos em que decorrem os principais certames comerciais.”, acrescentando que “há também um trabalho desenvolvido em conjunto com algumas marcas e *designers*, no sentido de dar seguimento a contactos já iniciados internacionalmente e que em Portugal podem depois ser solidificados, não apenas pela assistência aos desfiles e visita ao nosso *showroom*, mas também visitas aos próprios *ateliers* de moda e fábricas de confeção. Há sempre visitas que são consequentes em negócio e há outras que vão sendo consubstanciadas no tempo, até porque há compradores que só apostam em novas marcas depois de acompanhar o percurso das mesmas ao longo de duas a três estações.”

Como mencionado anteriormente, as feiras representam uma plataforma importante na exposição e visibilidade das marcas portuguesas, porém, a negociação feita entre a marca e potencial comprador cabe sempre à marca, como explica Manuel Serrão, “o que nós fazemos é apoiar as empresas nas feiras internacionais e quem mede o sucesso dessas participações são as empresas, porque nós não nos metemos nos negócios que elas fazem”.

Quando se questiona Ana Paula Dinis em relação ao problema de economias de escala, que as marcas de moda enfrentam, responde que na realidade as empresas podem produzir e dividir os seus recursos pela sua marca e por marcas estrangeiras, de forma a encontrar um equilíbrio sustentável para a marca. Manuel Serrão concorda e sublinha a importância desse equilíbrio afirmando que “hoje em dia já há confeções que aceitam mínimos e por isso, nomeadamente, estilistas que fazem coleções com poucas peças já conseguem fábricas em Portugal. Mas é evidente que tem de haver sempre um equilíbrio, porque a competitividade também é isso, um equilíbrio entre a qualidade da produção e o custo”.

Em termos de comunicação Luis Pereira, da *ShowPress*, identifica que as marcas internacionais têm objetivos claros e integram-nos nas diferentes áreas da comunicação, enquanto as marcas nacionais tendem a não ser tão específicas. “Nas marcas nacionais, esta diferenciação nem sempre é tão evidente, porque a dimensão de marca não permite uma clarificação tão evidente”, afirma. Ana Paula Dinis identifica um grande problema em termos de comunicação nas marcas nacionais: “as empresas continuam a ter as suas dificuldades, do ponto de vista da comunicação, mas aí, entendo a comunicação mais ao nível do consumidor. A nossa indústria, é uma indústria que tem um peso muito grande no *business to business*, e foi muito orientada para relacionamentos com outras empresas e nem tanto com o consumidor final”, acrescenta também que “são lógicas de negócios completamente diferentes (B2B e B2C) e que naturalmente são precisos recursos e conhecimentos diferentes, para podermos enfrentar possíveis obstáculos”. Além desta dificuldade, Manuel Serrão também aponta a falta de *budget*, “sabemos que a grande dificuldade que as marcas têm para se impor em mercados onde a concorrência é enorme tem que ver com os orçamentos de publicidade e de *marketing*... a maior parte das marcas não possuem grandes orçamentos para competir com grandes marcas internacionais”, que por sua vez é uma realidade da marca Alexandra Moura como frisa Diogo Sousa. Para isso, Manuel Serrão explica que as marcas devem “arranjar um fator de diferenciação que não seja a notoriedade. Porque a notoriedade sai muito caro”.

Capítulo 4

Conclusão e Recomendações

O tema desta dissertação passa por contribuir para uma melhor compreensão do panorama da moda nacional, nomeadamente compreender os processos de internacionalização das marcas e a importância que a comunicação e o *branding* podem representar para as mesmas. Inicialmente, é preciso mencionar o desenvolvimento histórico da moda de forma a compreendermos e conseguirmos justificar o atual panorama. Como mencionado no Enquadramento da Moda, podemos compreender que a indústria da moda e têxtil sempre representou um pilar importante no desenvolvimento social, cultural e económico do nosso país. Porém, com o Estado Novo acabámos por vivenciar um período que inevitavelmente acabou por representar um atraso a nível cultural e de expressão artística para a moda quando comparado com outras capitais europeias como Londres, Milão ou Paris que, atualmente, têm uma cultura visual e artística muito mais desenvolvida e enriquecida. Para além dos dados secundários revistos sobre esta questão, as informação primária, obtida através de entrevistas, também acabaram por confirmar esta constatação. Como mencionado por Mónica Neto, diretora do Portugal Fashion, “...o que falta é sobretudo investimento, bem como uma maior ligação entre *design* e indústria, para que se consiga uma ‘empresarialização’ dos projetos de moda, dando aos *designers* ferramentas com reflexos positivos no volume de vendas”. O mesmo é constatado por Ana Paula Dinis, da ATP, “a nossa indústria, é uma indústria que tem um peso muito grande no *business to business*, e foi muito orientada para relacionamentos com outras empresas e nem tanto com o consumidor final. Por tanto, nós aí ainda temos alguma aprendizagem a fazer...”. A tradução destas constatações é clara quando é feita a análise do processo de internacionalização, *branding* e comunicação das marcas portuguesas.

Respetivamente em relação à internacionalização, a maioria das marcas de moda em Portugal não seguiriam o percurso tradicional ao contrário de muitas marcas que hoje em dia são mundialmente reconhecidas. Como mencionado na literatura bibliográfica, o mercado doméstico é limitado em oportunidades e muitas vezes não é suficiente para satisfazer o desenvolvimento de uma marca surgindo assim a necessidade de chegar a outros mercados (Smallbone, North, 1995; Dawson, 1976). Através das informações secundárias reunidas, a maioria das marcas já tem o

objetivo de satisfazer o consumidor global, exemplo disso são as marcas Alexandra Moura, Gonçalo Peixoto e Miguel Vieira em que a sua rentabilidade é traduzida essencialmente pelas suas exportações. É também possível constatar esta afirmação através dos *designs* que os autores incorporam nos seus produtos de forma a satisfazerem os principais mercados a que dirigem, por outras palavras, a satisfazer o consumidor global. A revisão de literatura em relação à internacionalização permite-nos compreender que existem diversos processos e estratégias que as marcas podem adotar para terem uma internacionalização bem-sucedida. No caso prático das marcas de moda de autor em Portugal, podemos dizer que os modos de entrada mais utilizados e eficientes são os indiretos isto porque permite às marcas um grau de compromisso muito menor, estando dependente de agentes externos (Hollensen, 2004). Consequentemente com o desenvolvimento das TIC a presença digital tornou-se bastante importante, permitindo quebrar barreiras presentes no processo tradicional da internacionalização (Johansson, J. e Furick, M., 2018; Pezderka e Sinkovics, 2011). São vários os exemplos de marcas de moda internacionais que através do comércio online conseguiram chegar a novos mercados e potencializarem as suas vendas. A adoção destas tecnologias por parte das marcas portuguesas foi bastante atrasada e continua a ser bastante rudimentar. Marcas que têm mais de 20 anos de experiência como Miguel Vieira, Dino Alves, Carlos Gil, Alves/Gonçalves, Filipe Faísca e Nuno Gama continuam a não ter uma loja online onde seja possível a comercialização dos seus produtos a nível nacional e internacional. É também possível constatar que marcas como Lidja Kolovrat, Alexandra Moura, Valentim Quaresma, Luis Buchinho, Gonçalo Peixoto, AwayToMars, Constança Entrudo, HIBU, Katy Xiomara, Luís Onofre, Nuno Baltazar já estão presente com uma loja online, porém em muitos dos casos a forma como a loja online é estruturada e comunicada ainda é bastante rudimentar. Desta forma, é possível constatar que as marcas de moda de autor em Portugal sempre apresentaram uma grande resistência às novas tecnologias e pouco *know-how* de conseguir integrá-las no seu negócio, por outro lado as marcas de moda mais recentes como Gonçalo Peixoto, AwayToMars, HIBU e Constança Entrudo mostram conseguir integrar as TIC de uma forma muito mais estruturada e eficiente. Ainda em relação à questão da internacionalização é importante mencionar a influência que as plataformas como o Portugal Fashion e ModaLisboa tiveram e têm no processo de internacionalização das marcas de moda portuguesas. O histórico do Portugal Fashion sempre mostrou-se como uma

plataforma com uma vertente bastante comercial, desta forma e como Mónica Neto explica, o Portugal Fashion posiciona-se como um projeto que pretende dinamizar a relação entre produção e criação, promover o *design* e desenvolver estratégias empresariais para as marcas através de diferentes atividades promocionais como *showrooms* e feiras, exemplos práticos disso são as marcas Alexandra Moura e Miguel Vieira que conseguiram integrar uma presença em calendários internacionais através desta plataforma. A ModaLisboa também promove-se como um projeto que cuja a missão é divulgar e promover o melhor da moda portuguesa para Portugal e para o mundo através de *networking*, situações de comunicação e oportunidades de negócio. Quando realizadas as entrevistas a cada diretora de cada plataforma, compreendemos que existe algum tipo de resistência em oferecer informações e dados concretos sobre os resultados e retornos das atividades de comunicação e promoção que desenvolvem, especificamente com o caso da ModaLisboa, percebemos que apesar de ser uma organização sem fins lucrativos todos os resultados são partilhados apenas internamente. Neste caso, seria importante para a indústria nacional estas plataformas serem mais claras na partilha de informações e resultados que obtém com as suas atividades comerciais e de comunicação, exemplo disso é o London Fashion Week que através do British Fashion Council publicarem relatórios anuais que contribuem com informações sobre os resultados das suas atividades. Informações sobre o desempenho das atividades comerciais, comunicação e desempenho das marcas de moda portuguesas poderia criar visibilidade para investidores nacionais ou estrangeiros investirem nas marcas.

O *branding* representa um fator crucial na identidade e comunicação de uma marca através dos vários componentes tangíveis e intangíveis analisados na revisão bibliográfica (Okonkwo, U., 2007; Stephen M. Wigley et al, 2013). É através dos componentes tangíveis que as marcas conseguem esta diferenciação, especificamente no mundo da moda é possível criar uma identidade através dos produtos comercializados sendo que as cores, cortes, padrões, símbolos e texturas podem ser traduzidas numa linguagem. Esta linguagem é utilizada pelas marcas como uma ferramenta de *branding* que tem como objetivo identificar e diferenciar os produtos comercializados por cada marca. A revisão bibliográfica sobre o *branding* elucidamos sobre o conceito e o processo, tendo um exemplo prático da Burberry que exemplifica a integração de todas as componentes na estratégia da marca. Ao analisarmos as três marcas em estudo (Alexandra Moura, Gonçalo Peixoto e Miguel

Vieira) é possível identificar cada uma delas através dos produtos que comercializam e quando se analisa especificamente o *branding* das mesmas percebemos que as ações que surgem, por parte das marcas, raramente partem dos princípios fundamentais do *branding*, mas sim, e essencialmente por conclusão e resistência ao mercado. Ao analisarmos os componentes tangíveis percebemos que a integração do *design* na compra e a comunicação de *marketing* não são devidamente integrados na estratégia de *branding* das marcas. A identidade de uma marca vai para além do nome e *design* do produto deve representar por sua vez a base de toda a comunicação e atividades de *marketing* desenvolvidas por uma empresa (Roncha, A. e Montecchi, M., 2017). O *branding* acaba por estar diretamente interligado com as atividades de comunicação que uma marca desenvolve pois através das mesmas consegue comunicar e inculcar todos os componentes intangíveis de forma a conseguir obter mais notoriedade, visibilidade, credibilidade e por sua vez valor de marca.

Por último, a comunicação representa uma das ferramentas mais importantes na promoção e educação das marcas e dos seus produtos. A comunicação pode ser traduzida através de vários formatos, nomeadamente através das diferentes técnicas de comunicação descritas na revisão bibliográfica. Compreende-se que cada técnica de comunicação tem os seus devidos objetivos podendo ser utilizadas pelas empresas para atingir determinados resultados. Ao analisar-se a comunicação das marcas de moda Gonçalo Peixoto, Alexandra Moura e Miguel Vieira compreende-se que a comunicação desenvolvida pelas mesmas é bastante reduzida e rudimentar. A comunicação e o *marketing* nunca foram alvo de preocupação por parte das marcas de moda em Portugal, atualmente a pouca comunicação que desenvolvem é exclusivamente online, pelos poucos custos que representam. De uma forma geral, as marcas de moda portuguesas não tendem a fazer nenhuma aposta em comunicação paga, a única marca que foi possível verificar algum investimento feito em comunicação paga foi Gonçalo Peixoto pelo Instagram e Facebook através de anúncios onde promove as suas peças de roupa. Gonçalo Peixoto também é das poucas marcas portuguesas a desenvolver uma comunicação mais centrada no *E-mail Marketing*, onde promove alguns conteúdos e desenvolve alguns incentivos para influenciar o usuário à compra. Como mencionado na revisão bibliográfica, o *E-mail Marketing* pode representar um excelente instrumento de comunicação e promoção para as marcas de moda não só pelos custos reduzidos que apresenta como também retorno eficiente que pode alcançar. O que é possível verificar da análise das marcas de moda portuguesas é que existem muitas que não dão a devida

importância a esta ferramenta, nomeadamente na recolha dos dados do consumidor, e outras não desenvolvem uma comunicação contínua através de conteúdos relevantes que incentivem o consumidor a interessar-se pela marca ou a comprar. O Instagram atualmente representa a ferramenta mais importante para as marcas de moda, não só pelo seu carácter visual como também por ser o principal instrumento que permite encontrar os públicos a que estas marcas se dirigem. É essencialmente utilizado pelas marcas de moda portuguesas com o intuito de promoverem as suas coleções e produtos, criarem conteúdos em relação à marca e comunicarem com os seus consumidores. Ao analisarmos a comunicação das marcas de moda portuguesas é possível perceber que não existe uma coerência na comunicação desenvolvida onde não promovem qualquer estratégia de *branding* nem integram as diferentes atividades promocionais, prejudicando assim toda a estratégia de comunicação integrada que poderia ser desenvolvida e aplicada. Ao analisar o site de cada marca é possível compreender que não existe nenhuma aposta a níveis de programação e *design* o que por sua vez poderia ajudar as marcas a criarem uma identidade visual mais forte e desenvolverem funções comerciais que incentivassem o comportamento do consumidor. A análise também nos permite verificar que não existe qualquer tipo de aposta em conteúdos informativos. As marcas poderiam fazer uma aposta maior em *copywriting* e *storytelling* o que iria permitir não só fornecer mais informações sobre as a marca, coleções e produtos como também criar uma experiência e envolvimento com os usuários. Existem também poucos conteúdos que elucidem o usuário em relação ao conceito da coleção, processo de produção, especificações de tecido, mas mais importante informações sobre tamanhos de peças de vestuário, um fator determinante e crucial no processo de decisão de compra de uma peça de vestuário. O mesmo acontece para o *Marketing* Interativo, pela estrutura do site ser tão minimalista e estática não permite criar qualquer tipo de experiência durante a visita. Seria importante desta forma fazerem uma aposta maior com vídeos promocionais, animações e conteúdos interativos de forma a conseguirem incentivar e entreter a visita de cada usuário (Baldwin, S. e Ching, Y., 2016). Na análise às lojas online é também importante destacar a falta de ferramentas que ajudam a pesquisa do usuário, neste caso em concreto, existem diferentes ferramentas como a pesquisa avançada, pesquisa por filtros, *back to top* e pesquisa por *keywords* que facilitam e incentivam o comportamento do consumidor (Kim e Kim, 2020). Outro défice encontrado é na classificação errada ou incompleta de *keywords* dos produtos e páginas

o que por sua vez prejudica a pesquisa de produtos não só dentro da loja online bem como na *Web*.

O que acontece com a maioria das marcas de moda em Portugal é que muitas vezes são geridas pelos próprios *designers* de moda o que surge duas principais questões. A primeira questão passa pela educação, o ensino em Portugal não prepara os criadores com noções básicas de gestão de marca e a importância que o *marketing*, comunicação online e *branding* podem representar para uma marca. Por serem uma pequena e média empresa, o *designer* além de não ter as noções básicas sobre estas matérias também não têm tempo suficiente para *aprimorá-las e executá-las*. É compreensível que qualquer gestor de uma marca procure ajustar os recursos internos de forma a rentabilizar ao máximo o sucesso da sua empresa, porém é possível compreender que o *marketing*, a comunicação, e o *branding* não são devidamente creditados na estratégia de uma marca. As plataformas e associações presentes em Portugal também não desenvolvem formações suficientes que ajudem estas marcas a terem conhecimentos práticos de como comercializarem e promoverem os seus produtos. A outra questão passa pela vertente económica, as marcas de moda portuguesas nunca foram devidamente creditadas pelo seu percurso, existindo uma desacreditação por parte de investidores nacionais. Por também existirem poucas informações e conteúdos no que se refere ao sucesso e potencial que estas marcas têm, impossibilita por sua vez o interesse do investimento estrangeiro.

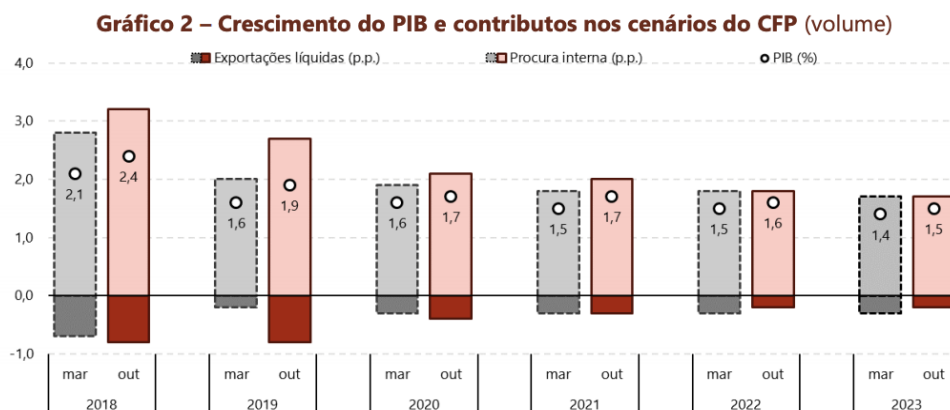
Projeções Futuras

Algumas limitações foram encontradas no decorrer desta investigação. A primeira limitação passa pela pouca informação secundária, isto porque muitas das associações ligadas à indústria da moda tendem a não publicar informações e conteúdos sobre os temas em estudo desta dissertação. Muitas das informações publicas pelos media são maioritariamente relacionadas com as coleções que as marcas apresentam e não com resultados que mostrem o sucesso da marca. Outra das limitações encontrada passa pela metodologia utilizada. Não foi possível obter respostas em algumas perguntas realizadas, sendo que os inquiridos podem ter interpretado a pergunta de uma forma errada ou até mesmo não quererem responder. Outra das limitações encontradas passa

pela a análise da comunicação das marcas em estudo. Caso a investigação fosse realizada desde o início com as marcas seria possível obter-se mais informações detalhadas sobre a comunicação online e o retorno de cada campanhas online que as mesmas desenvolvem. Como principal dificuldade encontrada para este estudo foi a a gestão da investigação com a pandemia COVID-19 que acabou por influenciar o atraso nas respostas obtidas, neste caso, não foi possível obter respostas por parte de Miguel Vieira nem Gonçalo Peixoto. A investigação em relação à indústria da moda foi realizada antes de Março de 2020, porém a pandemia tem tido influenciado todos os fatores externos da indústria da moda, porém ainda não existem dados suficientes que mostram o impacto da mesma na indústria da moda em Portugal. Como sugestão para investigação futura, recomenda-se trabalhar desde o início com uma marca de autor de forma a aprofundar a investigação em relação a questões específicas de *branding* e de comunicação. Seria interessante dar continuidade a este estudo no sentido de aplica-lo a uma marca. Ao trabalhar-se com uma marca em específico seria possível aplicar as diferentes estratégias de internacionalização, *marketing*, *branding* e comunicação e perceber o sucesso das mesmas.

Anexos

Anexo 1 – Crescimento do PIB e contributos nos cenários do CFP



Fontes: INE e projeções CFP – outubro e março de 2019.

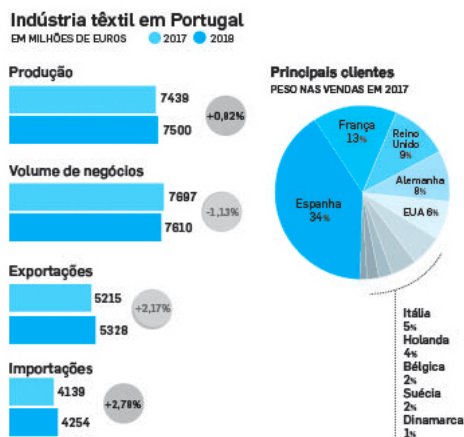
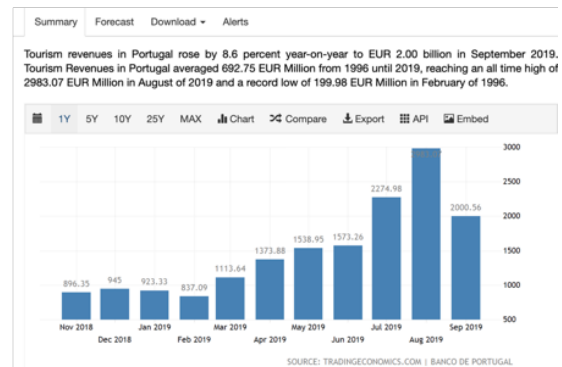
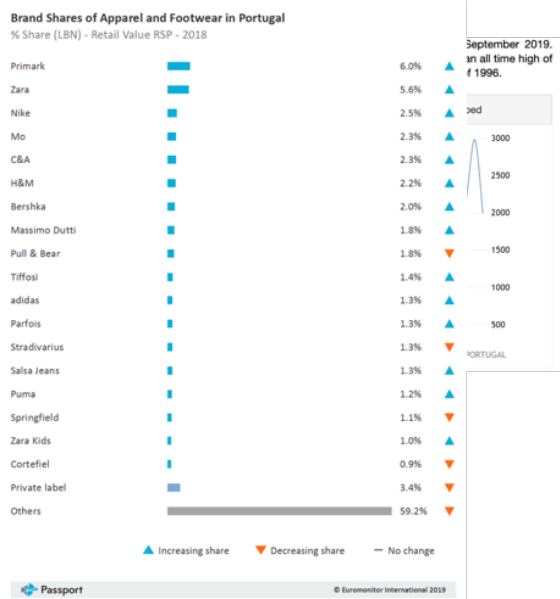
Source: CFP (2019) https://www.cfp.pt/uploads/publicacoes_ficheiros/cfp-rel-10-2019-pt.pdf

Anexo 2 – Indicadores da Comissão Europeia 2019

Indicators	2018	2019	2020	2021
GDP growth (%. yoy)	2,4	2,0	1,7	1,7
Inflation (%. yoy)	1,2	0,3	1,1	1,4
Unemployment (%)	7,0	6,3	5,9	5,6
Public budget balance (% of GDP)	-0,4	-0,1	0,0	0,6
Gross public debt (% of GDP)	122,2	119,5	117,1	113,7
Current account balance (% of GDP)	0,1	-0,4	-0,7	-1,0

Source: Comissão Europeia (2020) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/portugal/economic-forecast-portugal_en

Anexo 3 – Turismo em Portugal



Source: Trading Economics (2019) <https://tradingeconomics.com/portugal/tourism-revenues>

Anexo 4 – Entrevista Mónica Neto (Portugal Fashion)

Portugal Fashion (Dra. Mónica Neto)

monicaneto@anje.pt

Promoção/Divulgação Moda Nacional

P: O Portugal Fashion sempre se focou na internacionalização das marcas de moda portuguesas. Como classifica/avalia o retorno depois de cada edição realizada?

R: O projeto Portugal Fashion nasceu com o propósito de dinamizar a relação entre produção e criação, promovendo o *design* enquanto um fator crítico de competitividade da indústria têxtil e de vestuário e incentivando os criadores a assumirem, sem prejuízo da sua linguagem estética, uma estratégia empresarial para as suas atividades. Impera também a vontade de fomentar a renovação geracional e a revitalização estética da moda nacional, através do lançamento de novos criadores. Torna-se inevitável dar projeção internacional aos criadores nacionais e, ao mesmo tempo, reforçar a internacionalização do setor do têxtil e vestuário, com a organização de desfiles, apresentações e showrooms em mercados estratégicos.

A edição portuguesa do Portugal Fashion é o culminar de um roteiro integrado de cada estação, com passagem pelas maiores *fashion weeks* do planeta, incluindo desfiles e ações promocionais em *showrooms* e feiras. A *fashion week* portuguesa é obviamente o nosso maior evento da estação, o momento em que a nossa capacidade promocional é mais vasta e permite a mobilização de esforços no sentido de mostrar ao mundo o melhor da moda portuguesa a partir de Portugal. Sentimos que o trabalho que temos feito além-fronteiras tem vindo a dar frutos dentro de portas a vários níveis, sendo um sinal incontornável desses resultados a notoriedade e capacidade de convocatória crescentes da nossa *fashion week*.

P: Como classifica o atual processo de internacionalização das marcas de moda portuguesas? Que sugestões daria para melhorar o processo de internacionalização? E quais são as principais barreiras existentes no processo de internacionalização?

R: Os criadores portugueses têm vindo a reforçar a sua notoriedade e reconhecimento internacional, graças à participação nas principais semanas da moda, com o apoio do Portugal Fashion. As conquistas de calendário oficial são o melhor exemplo disso mesmo, com os nomes portugueses lado a lado com as melhores marcas internacionais. Por outro lado, esses criadores já revelam estratégia e rede comercial.

Também a indústria têxtil e do vestuário portuguesa está a ganhar competitividade internacional, graças à sua capacidade para desenvolver, fabricar

e distribuir produtos de grande qualidade, com boa relação custo/preço, diferenciados e incorporando valor ao nível do *design*. Além disso, o setor garante flexibilidade, rapidez e eficiência no fornecimento dos produtos.

Quanto ao que falta fazer, há sobretudo que continuar a mudar mentalidades. Por um lado, os empresários e gestores da fileira moda devem ter absoluta consciência de que, para superarem a concorrência global, é indispensável produzirem vestuário de *design* cuidado, moderno e consentâneo com as tendências internacionais. Por outro lado, os criadores devem compatibilizar a moda de autor com linhas comerciais próprias, alicerçadas em marcas fortes e em boas estratégias de *marketing*. Ora, para que tudo isto aconteça, indústria e criadores têm inevitavelmente de reforçar o trabalho em conjunto.

P: Quem são os *fashion buyers* internacionais convidados para cada edição do Portugal Fashion? Quem e como faz essa ponte? E depois de uma marca apresentar a sua coleção no Portugal Fashion, quantos clientes/lojas a marca consegue fechar?

R: O Portugal Fashion trabalha com agências internacionais especializadas nestas áreas, e convoca agentes de compras de diversos mercados, sobretudo daqueles que vão tendo contacto regular com a moda portuguesa, através das semanas de moda e certames internacionais, e de outros que são identificados como sendo de maior potencial de crescimento. Há também um trabalho desenvolvido em conjunto com algumas marcas e *designers*, no sentido de dar seguimento a contactos já iniciados internacionalmente e que em Portugal podem depois ser solidificados, não apenas pela assistência aos desfiles e visita ao nosso showroom, mas também aos próprios ateliers de moda e fábricas de confeção. Há sempre visitas que são consequentes em negócio e há outras que vão sendo consubstanciadas no tempo, até porque há compradores que só apostam em novas marcas depois de acompanhar o percurso das mesmas ao longo de duas a três estações.

P: Que imprensa internacional convidam para o Portugal Fashion? Qual o critério na seleção do mesmo? E que retorno os mesmos proporcionam para as marcas nacionais?

Resposta: Nesta área colaboramos igualmente com assessorias de imprensa internacionais, também elas maioritariamente associadas aos mercados onde vimos promovendo moda portuguesa. Ainda assim, a convocatória é sempre global, com convite centrado em meios especializados em moda e lifestyle. A notoriedade crescente da moda portuguesa, resultante da visibilidade mediática conquistada em meios de referência, é o melhor retorno que podemos destacar a este nível.

P: Nas semanas da moda em Londres, Paris e Milão há uma forte aposta nos showrooms e fashion buyers, onde são convidados compradores a visitarem diferentes marcas emergentes. Porque é que Portugal não aposta nestas ferramentas?

R: A estratégia de convocatória de compradores internacionais sempre existiu em Portugal e mantém-se. Mas a verdade é que o roteiro das grandes semanas de moda europeias tem um historial que fala por si, e uma força internacional incontestável. Por isso, ainda que no nosso horizonte esteja fazer do Porto, estação após estação, um fashion hub internacional cada vez mais forte, a estratégia até aqui foi complementar a visita dos buyers ao nosso país com um plano de ação pró-ativo de promoção nos mercados internacionais, precisamente nos momentos em que decorrem os principais certames comerciais.

Na verdade, para além de proporcionar a presença de *designers* em semanas de moda, com desfiles e outros formatos mais inovadores, através do Portugal Fashion, a ANJE tem também assegurado, através do projeto Next Step, a presença em showrooms e feiras, não apenas de criadores como de marcas de moda.

P: O que acha que falta para não haver uma maior expressão no consumo de marcas de moda quer dentro quer fora de Portugal?

R: O mercado nacional é bastante pequeno para que a moda de autor consiga escalar, ainda assim acreditamos que poderá existir um maior reconhecimento por parte do consumidor português, com impacto positivo no negócio.

Aqui e além fronteiras, estamos convictos de que o que falta é sobretudo investimento, bem como uma maior ligação entre *design* e indústria, para que se consiga uma “empresarialização” dos projetos de moda, dando aos *designers* ferramentas com reflexos positivos no volume de vendas.

No fundo, trata-se de fortalecer o conceito de moda de autor como um negócio, o que significa que criadores e marcas receberem mais apoio para desenvolverem eficazmente os seus processos de gestão, *branding*, comunicação, *marketing*, distribuição, vendas e internacionalização.

Anexo 5 – Entrevista Eduarda Abbondanza (ModaLisboa)

ModaLisboa (Eduarda Abbondanza)

manuela.oliveira@modalisboa.pt

(Coordenadora Gabinete Comunicação Moda Lisboa)

Promoção/Divulgação Moda Nacional

P: Uma instituição cuja a missão é a promoção das marcas de moda nacionais, e sendo que os principais objectivos da promoção/comunicação é criar exposição, interesse e vendas, como é que a ModaLisboa garante esses objectivos às marcas, bem como classifica/avalia o retorno depois de cada edição realizada?

R: A ModaLisboa é um projeto que tem como missão divulgar e promover o melhor da Moda portuguesa para Portugal e para o mundo. Todo o trabalho que desenvolve desde o seu início é um testemunho desta missão. À ModaLisboa compete desenvolver todos os esforços no sentido de criar networking, momentos e situações de comunicação e oportunidade de negócio. A ModaLisboa não faz parte de nenhuma das empresas/negócios dos criadores, sendo uma plataforma que cria sinergias e comunica todos estes mesmos *designers*.

Sobre o retorno do trabalho dessa comunicação, há estudos internos desse mesmo impacto, que são partilhados com os *designers* ModaLisboa após cada edição.

Sobre o retorno dessa comunicação, o foco principal da nossa missão, trabalhamos com uma empresa externa (Cision), contratada para medir o impacto do trabalho da ModaLisboa. Os resultados são internamente partilhados com os criadores, as entidades da nossa tutela e todas as partes interessadas na medição desse retorno.

Sobre o retorno do impacto económico, cabe a cada criador responder sobre a contribuição da ModaLisboa, porque este impacto está diretamente relacionado com a sua estrutura de negócio, da qual a ModaLisboa não faz parte.

P: Como classifica o atual processo de internacionalização das marcas de moda portuguesas? Que sugestões daria para melhorar o processo de internacionalização? E quais são as principais barreiras existentes no processo de internacionalização?

R: Hoje em dia, com a digitalização e globalização ao nível do comércio eletrónico, o comércio de cada um dos criadores vai para além dos showrooms físicos e feiras, sendo que a internacionalização já não necessita de passar por esses processos e está, por isso, simplificada.

P: Quem são os *fashion buyers* internacionais convidados para cada edição da ModaLisboa? Quem e como faz essa ponte? E depois de uma marca apresentar a sua coleção na ModaLisboa quantos clientes/lojas a marca consegue fechar?

R: Sobre a questão da comercialização, que coloca em várias perguntas, a ModaLisboa tem criado, ao longo das suas edições, vários e diversos formatos. São convidados buyers internacionais para os eventos em Lisboa, e cria-se liberdade a esses mesmos buyers para se interessarem nas coleções que mais se adequem ao seu produto. Este é um processo interno em que a ModaLisboa cria networking entre buyers e *designers*.

P: Que imprensa internacional convidam para a ModaLisboa? Qual o critério na seleção do mesmo? E que retorno os mesmos proporcionam para as marcas?

R: A ModaLisboa tem criadores inseridos em programas de apoio de presenças em feiras e showrooms internacionais e, muitas das vezes, os buyers convidados para a ModaLisboa vêm confirmar encomendas e fechar negócios iniciados internacionalmente.

P: Nas semanas da moda em Londres, Paris e Milão há uma forte aposta nos showrooms e fashion buyers, onde são convidados compradores a visitarem diferentes marcas emergentes. Porque é que Portugal não aposta nestas ferramentas?

Resposta: Em relação ao paralelismo que faz entre Lisboa e Londres, Paris ou Milão, há grandes diferenças entre estas semanas de Moda. As Semanas de Moda são locais, e respondem àquilo que é o seu território. A ModaLisboa patrocina a totalidade dos desfiles, das equipas, das imagens, da criação de momentos e locais de networking, e da captação dos media, nacionais e internacionais, para a captação dessa comunicação, porque Lisboa e Portugal são mercados periféricos das grandes capitais de Moda. Em Londres, Paris ou Milão, estes custos são totalmente comportados pelas próprias marcas, e não por nenhuma das estruturas da Semana de Moda.

Pergunta: Através do projecto ShowCase foi possível atingir uma exposição internacional, desta forma, quais foram os objectivos concretizados com a presença de um showroom internacional? Quantos clientes conseguiram fechar para cada marca? E quais são as principais coisas a melhorar em futuras edições em Paris?

R: O ShowCase é um projeto internacional da Associação ModaLisboa em parceria com outras entidades, com muito bons resultados da comunicação daquilo que é a Marca Portugal e dos seus vários intervenientes. Até à data, foram realizadas duas ações, das quais temos o melhor retorno.

P: O que acha que falta para não haver uma maior expressão no consumo de marcas de moda quer dentro quer fora de Portugal?

Resposta: Como investigador nesta área, deve ter conhecimento que a Moda de autor em Portugal, quando comparada com outros países, é relativamente recente, com início nos anos 90. É, por isso, natural que pareça ter menos expressão quando a colocamos ao lado de cidades como Paris ou Milão, com grandes tradições de Moda. A notoriedade é um dos elementos determinantes à criação de marcas, e é preciso tempo para construir notoriedade. A Moda é uma disciplina que precisa de investimento a longo prazo, e, até à data, o investimento que tem chegado a Portugal procura uma resposta rápida e eficaz. O caminho que Portugal tem vindo a ter através do turismo nos últimos anos, tem ajudado a criar marca noutros setores, como os vinhos, a gastronomia, marcas de acessórios e, provavelmente, essa atração a Portugal de uma comunidade internacional pode vir a criar resultados mais favoráveis à nossas marcas de Moda de autor.

Anexo 6 – Entrevista Luis Pereira (Show Press)

Showpress (Luis Pereira)
luispereira@showpress.pt
PR Nacional

P: Quais as principais diferenças que destaca ao trabalhar com marcas internacionais e marcas nacionais?

R: A integração com que se trabalha escala, alcance e impacto. Uma marca internacional, define uma estratégia global, adaptada às especificidades de cada mercado, onde os objetivos estão claramente refletidos no planeamento e integram as diversas áreas de trabalho que compõem a marca. Nas marcas nacionais, esta diferenciação nem sempre é tão evidente porque a dimensão de marca não permite uma clarificação tão evidente.

P: Através da comunicação que desenvolvem para as marcas de moda portuguesa, quais são as principais estratégias que representam um maior retorno (de vendas e exposição) para as mesmas a níveis nacionais?

R: Neste momento, e em modo acelerado devido à pandemia, todas as estratégias de comunicação que integrem e reforcem a presença digital da marca, porque é lá que está o consumidor. Trabalhar canais próprios, estabelecer parcerias com parceiros fortes no suporte digital são os principais objetivos das marcas (sobretudo as que até aqui não apostavam já nesse canal).

P: A estratégia das marcas nunca passa por atingir mercados internacionais?

R: Claro que sim. O mercado digital é global. Mas aconselhamos sempre a que a comunicação e a estratégia sejam sempre desenvolvidas com parceiros específicos de cada mercado para um retorno mais eficaz. A comunicação tem sempre na base uma proximidade que nunca devemos globalizar.

P: Qual a importância da comunicação integrada e que critérios as marcas de moda portuguesa têm para obterem um retorno eficaz ou um retorno expectável por parte do consumidor interno e/ou externo?

R: O planeamento de uma comunicação integrada é sempre mais eficaz porque fortalece a voz da marca para o exterior, diferencia-a e responde a objetivos concretos. Nesse sentido, é importante para qualquer marca independentemente da sua escala nacional ou internacional. No caso português, acho que devemos continuar a destacar qualidade de produto, proximidade entre produção e consumo (é um valor de sustentabilidade cada vez mais essencial para os novos consumidores) e identidade (diferenciação).

Anexo 7 – Entrevista Manuel Serrão (ASM)

Associação Selectiva Moda (Dr. Manuel Serrão)

serrao.manuel@gmail.com

Indústria Têxtil

P: A Indústria Têxtil Portuguesa é reconhecida pela qualidade produtiva dentro e fora de Portugal. A nível nacional, as marcas de moda enfrentam graves problemas de produção, nomeadamente não conseguem obter economias de escala suficientes para desenvolverem as suas coleções a preços competitivos. Que sugestões recomendaria para estas marcas conseguirem ter produções mais rentáveis?

R: Eu acho que essa situação já foi mais verdadeira do que é hoje. Hoje em dia já há confecções que aceitam mínimos e por isso, nomeadamente, estilistas que fazem coleções com poucas peças já conseguem fabricar em Portugal. Mas é evidente que tem de haver sempre um equilíbrio, porque a competitividade também é isso, um equilíbrio entre a qualidade da produção e o custo. Se me disser que há países onde é possível fazer confeições e peças mais baratas que em Portugal, claro que há... mas depois não sabemos se a qualidade, e na maior parte dos casos, a qualidade depois não é igual. É natural, e por alguma razão é que algumas marcas, marcas de luxo mundiais muitas delas fabricam em Portugal, não é porque não pudessem fabricar em outros países, é porque não conseguem fabricar com a mesma qualidade nos outros países.

P: A ASM desenvolve relações internacionais? Quem faz a ponte entre as marcas e as instituições internacionais? E em que medida estas relações beneficiam as marcas de moda portuguesas?

R: A Associação Seletiva de Moda, a ASM, gere o projeto de internacionalização há já vários anos um projecto conjunto de internacionalização com o apoio do Portugal2020 onde organiza a participação e promoção das marcas, mas não só, as empresas têxteis portuguesas nas principais feiras do estrangeiro. Aquilo que nós fazemos é tudo o que é preciso até se realizar uma venda. A logística de negociação com a organização da feira, a organização do transporte, o contribuinte para a decoração do espaço, muitas vezes conseguir os próprios *stands*, mas depois quando começa a hora da venda, esse é um trabalho que compete à marca, ou aos serviços, ou à empresa que está a expor. De qualquer maneira devemos dizer, e isso tem sido reconhecido, por isso é que trabalhamos com mais de 400 empresas em cada ano, que é um trabalho que ajuda muito, porque de facto, estarem 300, embora mantendo sempre mantendo a sua personalização, o facto de estarem 300 em conjunto significa uma maior expressão e uma maior visibilidade internacional. O que nós fazemos é apoiar as empresas nas férias internacionais e quem mede o sucesso dessas participações são as empresas porque nós não nos metemos nos negócios que elas fazem. Os nossos indicadores de sucesso tem a ver com o facto da permanência. Imagine, estamos a falar em apoiar marcas numa determinada feira em Madrid, temos marcas que expõem connosco sucessivamente 3 e 4, é porque a feira foi rentável para elas, porque o nosso apoio é de 50% mas a empresa também tem de investir outros 50%, como também além de outros custos que não são apoiados como as refeições, a elaboração da coleção, a promoção dessa empresa nesse mercado. Nós fazemos sempre um inquérito às empresas, e fazemos um relatório final com os resultados desses inquéritos, mas para nós o indicador que vale mais, não é tanto que eles nos dizem nos inquéritos é sobretudo o facto de edição após edição a sua participação pois é sinal que tanto aquela participação é interessante como a presença daquela marca naquele mercado pode revelar-se rentável.

P: Quais são as principais dificuldades que as marcas apresentam quando pedem o vosso apoio? E como é feito o processo de comunicação para as marcas de moda portuguesas de forma a obterem exposição internacional?

R: Isso é que é o grande, digamos... calcanhar de Aquiles. Uma coisa é tratar de tudo para que numa determinada feira as marcas tenham uma visibilidade que, volto a repetir, a visibilidade é muito maior para uma marca se quando participamos em conjunto com o sector de marcas, do que se a marca participasse individualmente, mas hoje falta a relação com o consumidor. E isso aí é nós não temos forma de ajudar, nós temos meios para ajudar, e sabemos que a grande dificuldade que as marcas têm para se impor em mercados onde a concorrência é enorme, é, tem a ver com os orçamentos, de publicidade, e de

marketing próprio que Portugal, sabemos que a maior parte das marcas não têm grandes orçamentos para competir com grandes marcas internacionais. Mas aí, nós não temos esse objectivo porque também não temos esses recursos.

P: Então uma das principais dificuldades enfrentada pelas marcas é a questão financeira, por não terem possibilidade de conseguirem pagar a outra percentagem para terem uma presença nas feiras?

R: Eu diria que quando querem impor uma marca portuguesa num mercado francês ou alemão, a concorrência é gigante, e os orçamentos das marcas concorrentes, orçamento de publicidade e de *marketing*, são gigantes. Eu não conheço nenhuma marca portuguesa que tenha, digamos, orçamento para competir. Normalmente entram como nicho de mercado nas feiras, mas junto do consumidor têm dificuldade que grandes marcas internacionais conseguem, porque os orçamentos que estamos a falar são completamente diferentes.

P: O que falta nas marcas de moda nacionais para serem mais apetitivas quer ao consumidor interno quer externo?

Resposta: Eu devo dizer-lhe que, pela experiência que eu tenho tanto por participações em desfiles, pelo Portugal Fashion, em vários capitais mundiais como na presença nas feiras mais importantes também de marcas, nomeadamente em Espanha, França e Alemanha, devo-lhe dizer que as marcas portuguesa têm toda a capacidade de serem competitivas. Como lhe digo, aquilo que falta e repetindo o que disse na resposta anterior, o que falta, é uma maior visibilidade junto do consumidor que isso só se consegue com orçamentos muito superiores, e isto até tem vindo a ser dito pela imprensa especializada que assiste a desfiles ou esteve em stands e que comentou e comparou marcas portuguesas e estrangeiras e acha que já há, em termos de qualidade de confeição, de *design*, de adequação às tendências, claramente se podem comparar com outras marcas internacionais. Agora se disser, depois que falta, junto do consumidor uma visibilidade maior? Claro que falta..

P: Como é que acredita que podia se construir essa notoriedade a níveis nacionais e internacionais?

Resposta: Eu acho que nós temos vindo a fazer um bom trabalho, nós, muita gente em Portugal, não só na moda mas também nas associações do sector do calçado, em termos de imagem do país. Eu estou à vontade com isto, porque trabalho com isto há mais de 35 anos, e por tanto sei o que era a imagem do país

lá fora há 26 anos e o que é hoje, portanto, há um trabalho feito com resultados que são facilmente mensuráveis e que tem que continuar a ser feito mas que já há um salto gigante nos últimos 3 anos, agora outra coisa é tentar que a marca, depois cada marca por si, consiga junto com o consumidor, e depois voltamos sempre ao mesmo, possa competir em circunstâncias como uma mango, ou lacoste, estamos a falar de orçamentos... porém muitas marcas portuguesas têm optado por nichos de mercado e eu acho que é onde se tem começar mesmo se estamos a falar de mercados grandes como o espanhol, ou porque é um nicho de mercado, porque é de uma determinada região, têm de arranjar um factor de diferenciação que não seja a notoriedade. Porque a notoriedade sai muito caro.

Anexo 8 – Entrevista Ana Paula Dinis (ATP)

Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (Dra. Ana Paula Dinis)

ana.paula.dinis@atp.pt

Indústria Têxtil

P: A Indústria Têxtil Portuguesa é reconhecida pela qualidade produtiva dentro e fora de Portugal. A nível nacional, as marcas de moda enfrentam graves problemas de produção, nomeadamente não conseguem obter economias de escala suficientes para desenvolverem as suas coleções a preços competitivos. Que sugestões recomendaria para estas marcas conseguirem ter produções mais rentáveis?

R: Existe um mix de situações, nós no nosso caso, nos nossos associados o que verificamos é que nós temos algumas que têm uma raiz industrial, que foram produzindo para outras marcas, marcas estrangeiras, em regime de subcontratação, e em determinado momento decidiram criar a sua própria marca e têm lançado, digamos assim, a sua marca noutros mercados, mas continuam, em alguns dos casos, a produzir para marcas europeias/internacionais, e aqui, este compromisso acaba por equilibrar a questão da competitividade. Continuam a produzir bastante e dividem, digamos assim, os seus recursos, quer pela sua marca própria, quer pela produção para as marcas estrangeiras, e aqui penso que haja um equilíbrio. Depois temos situações em que temos marcas nacionais, que não produzem, que as empresas não produzem. São marcas que subcontratam a produção e essa subcontratação pode ser feita nacionalmente, às empresas que são puramente industriais ou pode até ser subcontratada lá fora, seja norte de África, Ásia, portanto, e a partida, também está garantida no ponto de vista da produção, recorrem em empresas que conseguem garantir essa rentabilidade no ponto de vista da produção. Ai também não vejo, grande problema. O que é difícil, para muitas empresas lançarem se com marcas nacionais, é que nós temos um mercado de consumo relativamente pequeno, se fomos comparar aqui com a nossa vizinha Espanha. Eles tem um mercado grande de consumidores e portanto, normalmente uma marca lança, porque é mais fácil, enfim, acaba por... não tem de ser necessariamente assim, mas devemos começar pelo mercado

nacional, e portanto quando temos um mercado que é muito mais pequeno e muitas vezes não está sensível a factores como, nós sabemos quando estamos a falar de uma produção nacional, é sempre uma produção que comparativamente a uma produção, por exemplo, asiática, tem outro tipo de custos, e normalmente tem outras valências em a níveis de qualidade e factores diferenciador. Mas muitas vezes o nosso consumidor, o consumidor português, ainda não está sensibilizado para reconhecer e valorizar o que é feito em Portugal. É um trabalho que é preciso fazer, vai se fazendo, mas ainda há muito para fazer nessa área. E muitas vezes, quando estamos a falar, do produto que é feito cá, é um produto que muitas vezes é de um valor que é colocado no mercado, que muitas vezes o consumidor de massas não está sensível, toda a questão tem a ver com isso. Que factores de diferenciação a minha marca tem e qual é o mercado que eu vou aposta e eu acho que as dificuldades estão relacionadas com isso, não tanto com o nível de produção, estão mais relacionadas com a questão de diferenciação e como eu posso valorizar o meu produto através do consumidor. Se vou optar pelo mercado nacional ou se pelo mercado europeu ou outro, enfim, mas nós também já temos vistos empresas que têm vindo a nascer pequenas, têm vindo nascer há relativamente pouco tempo, mas até nesta cena do comércio eletrónico, etc, estão a conseguir bons resultados lá fora, mas não tem a mesma dimensão, porque isto de se lançarem marcas ainda é uma área que não é fácil, não é para todos, é um impedimento duradouro, portanto, não é uma situação que em um ano, dois ou três, eu consiga ter uma marca internacional e reconhecida, é uma questão de tempo, e de recursos, e tudo isso acaba por ter algumas implicações.

Temos marcas que nasceram puramente nacional e subcontratam a sua produção, e portanto, essa produção pode ser subcontratada em Portugal ou Norte África, ou Oriente, ou conforme a estratégia de diferenciação da própria marca. Mas se eu estou a apostar numa marca cujo o meu consumidor alvo, é um consumidor está mais sensível ao preço, eu não posso provavelmente, não consigo ganhar aqui margem suficiente para produzir talvez em Portugal, ou vender em Portugal, Depende. Quando falamos em marcas, marcas são uma coisa, pode ser muito diferente, eu posso ter um produto de alto valor acrescentado, e dirigir a um determinado grupo alvo, e posso estar em Portugal, eu posso na Europa ou qualquer parte do mundo mas a questão, ai penso que não há grande dificuldade no ponto de vista do custo, estamos a falar de um valor acrescentado. Mas em Portugal vou ter menos consumidores nesse nicho do que em outros tipos de mercados. O nosso mercado, nós ainda temos, por exemplo, vamos falar da questão sustentabilidade que é uma área que tem vindo em voga nos últimos tempos. E normalmente quando estamos a falar de um produto/marca que quer apostar na sustentabilidade, produzir em Portugal é um factor diferenciador e de valor acrescentado. Porque Portugal garante, com certeza, uma produção sustentável, mas esse produto muitas vezes é um produto mais caro, e será que eu vou conseguir vender em Portugal? Será que vou conseguir encontrar consumidores que valorizem esse produto? Se calhar não, mas se calhar consigo encontrar na Europa, não estou a dizer que em Portugal não há, atenção, estou a dizer números suficientes para eu conseguir vender a tal escalas. Depende da estratégia da marca, quando falo em marca, podemos estar a falar de coisas muito

diferentes. Mas se estivermos a falar de uma marca do gênero, marca orientada para massas, sem grande estratégia de diferenciação, com preço médio, provavelmente em Portugal, vai ter, depende... Nós trabalhamos para a Zara, a Zara não tem preços assim tão elevados, portanto, e continuamos a ser competitivos. Depende do que estamos a falar, se estamos a falar de produtos mais básicos, se calhar vai ter mais dificuldade de produzir em Portugal.

Mas quando falamos de *design* de autor, estamos a falar de um nicho que é de maior valor acrescentado e que ao mesmo tempo implica, séries mais pequenas, este tipo de produto dificilmente vai ser conseguido ser vendido no Oriente ou até mesmo no Norte de África. Estamos a falar de um produto que tem valor acrescentado e que está associado a pequenas séries e aí Portugal, tem dado cartas, e portanto, é uma referência. Quando falamos de flexibilidade, qualidade, sustentabilidade, resposta rápida, séries pequenas, serviços integrados, quando estamos a falar deste tipo de produção quer uma marca que se baseia neste tipo de critérios, a partida em Portugal irá encontrar uma resposta... para dar resposta a estas necessidades. Mas se tivermos a falar de uma marca que tem uma produção relativamente rápida, dificilmente em Portugal encontrará resposta. A nossa ideia não é produzir os produtos os mais baratos possíveis, a questão é produzir produtos com valor acrescentado, que possa ser passado pela marca e que também possa ficar na empresa produtor, também é esse o objectivo.

P: A ATP desenvolve relações internacionais como a ITMF (International Textile Manufacturers Federation) e IAF (International Apparel Federation), quem faz a ponte entre as marcas e estas federações internacionais? E em que medida estas relações beneficiam as marcas de moda portuguesas?

R: A ITMF reúne associações de todo mundo que orientam as empresas para a indústria têxtil enquanto que a IAF está mais orientada para a área da moda. Entre os serviços que estas associações prestam conta-se a informação, eles disponibilizam muita informação relativamente aos negócios, estatísticas, promovem vários seminários, convenções, encontros networking, discutem assuntos importantes no momento, conforme o momento vão discutindo assuntos diversos em função às necessidades que as empresas sentem nesse momento. Estas associações têm feito algum trabalho à questão do COVID porque é uma necessidade que todos têm, e que tem tido muitas consequências em termos mundiais, e neste momento temos vindo a trabalhar essa área mas podem ser áreas muito diferentes. Fazem muitos *workshops* e coisas deste gênero, sessões informativas, esclarecimento e trocas de opiniões, de certa forma para que todos os parceiros possam saber conhecer o que se anda a fazer em todo mundo, este é um negócio globalizado, é preciso saber o que os parceiros um pouco por todo lado andam a fazer, discutir, quais são as inovações, que estratégias é que estão a ter. Portanto, toda esta informação é partilhada com, neste caso, os associados da ATP. Não fala aqui, mas nós também somos membros de uma associação que é a Eurotex, que tem um cariz mais europeu e também tem um cariz influenciador que tenta influenciar as medidas que são tomadas ao nível da comissão europeia.

E por tanto, para além de toda a informação que partilha que cariz diverso, há ainda um propósito de influenciar, porém não é uma coisa fácil porque há interesses diversos nas diferentes indústrias mas a ideia é exatamente influenciar e tentar valer os interesses da indústria, neste caso a indústria europeia, e nós como membros destas organizações o que pretendemos é que defendam os interesses das indústrias portuguesas.

P: Um dos serviços prestados pela ATP é a comunicação e imagem. Quais são as principais dificuldades que as marcas apresentam quando pedem a vossa ajuda? E como é feito o processo de comunicação para as marcas de moda portuguesas de forma a obterem exposição internacional?

R: Vou lhe dar um exemplo de uma das nossas iniciativas, que também tem maior impacto no ponto de vista da comunicação, no nosso sector é muito importante a presença e a participação em feiras internacionais no sector. E nós no sector temos um leque variadíssimo de feiras de diferentes países, e nós juntamente com a Seletiva Moda (ASM) temos um problema de internacionalização que promove a participação das empresas portuguesas nestas feiras uma delas mais dedicadas à moda, outras aos têxteis, outras aos têxteis técnicos, outras ao desporto, outras à área da saúde, etc, porque o têxtil acaba por estar integrado em áreas muito diversas mas nós um programa que em média anualmente abrange a participação a 80 a 90 feiras internacionais. É claro que este ano, está a ser um ano atípico, porque as feiras foram basicamente canceladas mas em regra, isto que estamos a falar, mais de 85 participações em feiras. Naturalmente, a participação de uma feira é uma exposição muito grande em que a própria feira em si tem os seus canais de comunicação, junto dos seus principais clientes e nós também, adicionalmente, vamos trabalhando com a imprensa, fazendo algumas iniciativas, para dar maior visibilidade, digamos assim, a estas situações e isto de uma maneira ou outra a própria associação tem uma participação nestas feiras que acaba por trazer maior visibilidade ao sector, e nós temos aqui na ATP muitos pedidos de clientes e potenciais clientes que procuram em Portugal fornecedores. Isto tem haver com o trabalho de comunicação e disseminação que fazemos lá fora, isto é só para lhe dar uma ideia do que podemos fazer em termos de comunicação. Tivemos também um projecto a decorrer durante uns anos que em paralelamente em feiras nós desenvolvíamos ações directas com os líderes de opinião, com jornalistas, *influencers*, etc, para promover a imagem do sector e para dar maior visibilidade às empresas que temos. Depois é assim, as empresas continuam a ter as suas dificuldades, no ponto de vista da comunicação, mas ai entendo a comunicação mais a níveis com o consumidor. A nossa indústria, é uma indústria tem um peso muito grande do Business to Business, e foi muito orientada para relacionamentos com outras empresas e nem tanto com o consumidor final. Por tanto, nós ai ainda temos alguma aprendizagem a fazer, e se calhar quem está nesse negócio do Business to Consumer se calhar terá eventualmente mais dificuldade mas normalmente quem está no negócio de Business to Business há partida sabem quem são os potenciais

clientes e sabem comunicar muito bem com eles e portanto a nível de comunicação não chegam aqui grandes questões a este nível. Naturalmente, nós sabemos que independentemente as empresas colocarem ou não colocarem questões, nós temos também que fazer o nosso trabalho de promoção, independente das empresas colocarem estas questões mas de facto não chegam à ATP muitas questões relacionadas com comunicação quer do ponto de vista industrial quer do ponto de vista comercial.

P: Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, a internet representa um elemento crucial na comunicação e imagem das marcas de moda. Em que medida integram a comunicação nas novas tecnologias? E que estratégias de comunicação desenvolvem para as marcas?

R: A Internet no ponto de vista da comunicação é um veículo importantíssimo e quando sobretudo, em termos de pandemia, nós verificamos que ficam inibidos outros tipos de meios, a internet ainda tem um peso maior. Nestes últimos meses foi tudo a acontecer através do digital, sem internet e sem digital nós neste momento não teríamos qualquer tipo de negócio. E sobretudo que estamos a falar de um negócio que é altamente globalizado em que temos produções a acontecer num determinado país, processos de transformação nas diferentes fases do processo, etc, isto tudo acontece em alguns casos em pontos muito diversos do mundo e para isto acontecer é preciso comprar, vender, fazer contractos, fazer contactos, fazer competência comercial, e de facto sem internet seria completamente impossível neste momento fazer qualquer tipo de negócio. Desde contatar com potenciais fornecedores, clientes, colocar encomendas, fazer planeamento das encomendas, até mesmo a questão de logística, que cada vez mais envolve a internet. A internet é neste momento a ferramenta essencial para que isto aconteça. O que eu acho, e como já tinha referido, as nossas empresas ainda não fizeram tão bem tem haver com aquelas que estão a lançar ou a tentar lançar marcas, estas empresas que trabalham com o consumidor final é muito diferente o industrial, a lógica do B2B, B2C é muito diferente e como eu já lhe tinha dito, somos muito fortes no B2B e não tão fortes no B2C e portanto isto não quer dizer que nós não tenhamos marcas em Portugal, e temos, muito boas e que dominam as estratégias de comunicação na internet e para o consumidor final. Se você for a ver, as marcas portuguesas que num centro comercial, por exemplo, vamos ver aquelas que têm site e loja online e que comunique com o seu consumidor final através das redes sociais, por exemplo, já sabe o que tem que fazer e como tem que fazer com a sua marca. Nós temos exemplos dentro disso a acontecer com algumas marcas portuguesas. Agora... comparativamente o número de casos que temos comparativamente com o número da indústria, as empresas industriais a produzir, portanto... ainda são uma minoria, acho que o mundo das marcas em Portugal, marcas portuguesas, ainda tem muita capacidade de crescimento, tendo em conta o potencial industrial que temos cá, essa é que é a questão... Mas conforme eu estava a dizer, não é fácil para uma empresa que

tem uma lógica de B2B passar para uma lógica de B2C, aí existe uma grande dificuldade. São lógicas de negócios completamente diferentes e que naturalmente são precisos recursos e conhecimentos diferentes, para podermos enfrentar possíveis obstáculos. Mas também não nos chegam aqui, não é uma área que trabalhamos individualmente com as empresas, ou seja, não nós desenvolvemos planos de comunicação orientados para as empresas, nós normalmente trabalhamos com identidades às vezes protocoladas ou parceiras que podemos sugerir trabalhar com a empresa A, B ou C para fazer determinado tipo de plano digital ou etc. mas nós cá internamente não o fazemos. Nós trabalhamos no ponto de vista da comunicação, trabalhamos para o sector, não é para a identidade.

Anexo 9 – Entrevista Diogo Sousa (Alexandra Moura)

Diogo Sousa (Studio Director Alexandra Moura)

diogo.sousa@alexandramoura.com

Marca Nacional

P: Como descreve o consumidor da marca Alexandra Moura?

R: Homens e Mulheres de diferentes faixas etárias que valorizam produtos diferenciados de alta qualidade e que valorizam o Made in Portugal.

P: A Alexandra Moura está internacionalizada? Em que canais de distribuição está presente? E quais são as principais barreiras que encontram no processo de internacionalização?

R: Sim, desde 2015 que iniciámos de forma pro ativa a internacionalização, com a presença na London Fashion Week, Paris Fashion week e mais recentemente Milan Fashion Week. A principal barreira é o budget necessário para estas acções internacionais. Os canais de distribuição são a venda directa via online shop e a venda em wholesale através do nosso showroom em Paris.

P: Em que medida as instituições como o ModaLisboa e PortugalFashion ajudaram no processo de internacionalização? Qual o retorno depois de apresentarem-se em cada um destes eventos e quantos *buyers* conseguem fechar?

R: O Portugal Fashion prestou uma ajuda importante no nosso caminho quando nos decidiu apoiar depois da nossa primeira season de internacionalização. Permitiu que apresentássemos as coleções durante as semanas de moda internacionais. O retorno de uma semana como Londres, Paris ou Milão é incomparável a uma semana de moda portuguesa. No nosso caso como seguimos

o calendário internacional, nem sequer se torna relevante em termos de vendas a buyers, pois quando acontecem as semanas de moda em Portugal já os buyers fizeram as compras da estação em causa. Mas claramente que para o mercado nacional é uma montra incontornável.

P: Qual a importância do *Branding* para a marca? Como elaboram a estratégia de *branding*? Como é feita a integração de todos os elementos visuais/*branding* na vossa comunicação?

R: Enquanto marca de moda de autor o *branding* é muito importante na construção do posicionamento, propósito e valores da marca. A estratégia é elaborada in-house pela nossa equipa com o apoio do nosso PR em Milão.

P: Como utilizam as novas tecnologias na comunicação da vossa marca? Investem em comunicação paga online? A 'Promoção de Vendas' ou 'E-mail Marketing', qual a técnica mais eficiente para obter mais vendas online?

R: Utilizamos as tecnologias de comunicação há já algum tempo, mas têm vindo a ganhar cada vez mais força. Temos vindo a investir na comunicação online e sentimos que no nosso caso as redes sociais que permitem a compra de artigos, revelam-se bastante eficazes, bem como o *E-mail Marketing*.

P: Qual a importância do Instagram para a marca? Qual a importância dos digital *influencers* para a marca? Quais os principais objetivos que conseguem concretizar através desta plataforma/*influencers*?

R: O Instagram é hoje em dia a ferramenta que mais utilizamos pois oferece muito boas opções para as marcas de moda se relacionarem com os seus clientes/público. Ao nível dos *influencers* é algo com o qual não nos identificamos por si só. Damos muito mais valor ao lado estético e a que quem comunique a nossa marca tenha de facto realmente algo em comum com a marca Alexandra Moura.

Bibliografia

Aaker, D. (1996) Measuring Brand Equity across Products and Markets. *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, pp. 102-120.

Abbamonte, K. (2019). 22 Overlooked Digital Advertising Channels That Can Drive Acquisition | Databox Blog. Retrieved 4 June 2020, from <https://databox.com/overlooked-digital-advertising-channels>

Agarwal, A., Hosanagar, K., & Smith, M. D. (2011). Location, location, location: An analysis of profitability of position in online advertising markets. *Journal of Marketing Research*, 48(6), 1057–1073

Ahmad, I. (2018). The Influencer Marketing Revolution. *Social Media Today*, February 16, <https://www.socialmediatoday.com/news/the-influencer-marketing-revolution-infographic/517146/>

AICEP Portugal Global. (2019). Acordos Comerciais da UE: os Benefícios e Oportunidades para Portugal - Canadá, Coreia do Sul e Japão. [online] Available at: <http://portugalglobal.pt/PT/Acoes/SeminariosConferencias/Paginas/seminario-acordos-comerciais-da-UE-com-canada-coreia-do-sul-japao-beneficios-e-oportunidades-para-portugal.aspx> [Accessed 25 Nov. 2019]

Andrea Spilker-Attig & Malte Brettel (2010) Effectiveness of online advertising channels: a price-level-dependent analysis, *Journal of Marketing Management*, 26:3-4, 343-360, DOI: 10.1080/02672571003594663

Archive ModaLisboa. (2019). ModaLisboa Archive - Lidija Kolovrat. [online] Available at: http://www.archive.modalisboa.org/ptmoda.php?menulateral=09030901&view=ptmoda_designersptshowcase_pt&criterio=_chave%20like%20`0.47343300%201037280702`&lang=pt [Accessed 11 Dec. 2019]

Archive ModaLisboa. (n.d.). ModaLisboa Archive - Dino Alves. [online] Available at: http://www.archive.modalisboa.org/ptmoda.php?menulateral=09031801&view=ptmoda_designersptshowcase_pt&criterio=_chave%20like%20`0.84811900%201265896413`&lang=pt [Accessed 11 Dec. 2019]

Archive ModaLisboa. (n.d.). ModaLisboa Archive - Ricardo Andrez. [online] Available at: http://www.archive.modalisboa.org/ptmoda.php?menulateral=09031801&view=ptmoda_designersptshowcase_pt&criterio=_chave%20like%20`0.84811900%201265896413`&lang=pt [Accessed 11 Dec. 2019]

Ashish K., Jari S. (2018) Effects of link placements in email newsletters on their click-through rate, *Journal of Marketing Communications*, 24:5, 535-548, DOI: 10.1080/13527266.2016.1147485

Ashraf, N. & Faisal, C. & Jabbar, S. & Habib, M. A. (2019). The Role of Website Design Artifacts on Consumer Attitude and Behavioral Intentions in Online Shopping. 24. 50-60.

Ashraf, Nabeela & Faisal, Chaudhry & Jabbar, Sohail & Habib, Muhammad Asif. (2019). The Role of Website Design Artifacts on Consumer Attitude and Behavioral Intentions in Online Shopping. 24. 50-60.

Atwal G., Williams A. (2017) Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything!. In: Kapferer JN., Kernstock J., Brexendorf T., Powell S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management*. Journal of Brand Management: Advanced Collections. Palgrave Macmillan, Cham

Baldwin, S. & Ching, Y. (2016). Interactive Storytelling: Opportunities for Online Course Design. *TechTrends*. 61. 10.1007/s11528-016-0136-2.

Banco de Portugal. (2019). Boletim Económico Junho 2019. [online] Available at: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_jun2019_p.pdf [Accessed 26 Nov. 2019]

Barnard, M. (2002). *Fashion as communication*. London: Routledge.

Beck, N., and Rygl, D. (2015), "Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, No. 170–178

Belanche, D., Flavián, M. and Ibáñez-Sánchez, S. (2020), "Followers' reactions to influencers' Instagram posts", *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Vol. 24 No. 1, pp. 37-54. <https://doi.org/10.1108/SJME-11-2019-0100>

Belanche, Daniel & Flavián, Marta & Ibáñez Sánchez, Sergio. (2020). Followers' reactions to influencers' Instagram posts. ahead-of-print. 10.1108/SJME-11-2019-0100

Bennett, R. (1997), "Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses", *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 5, pp. 324-344. <https://doi.org/10.1108/02651339710184307>

Berezhna, V. (2019). Why Luxury Fashion Can't Resist an Exclusive. [online] *The Business of Fashion*. Available at: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/luxury-e-commerce-battle-exclusives-net-a-porter-matches-fashion-emerging-labels> [Accessed 27 Nov. 2019]

Bilkey, W. (1978). An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms. *Journal of International Business Studies*, [online] 9(1), pp.33-46. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490649> [Accessed 6 Dec. 2019].

Black, Sandy (2009) Editorial in "Fashion Practice: Design, Creative Process and the Fashion Industry". Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process and the Fashion Industry, 1(1).pp.5-8.ISSN17569370

Boateng, S.L. (2019), "Online relationship marketing and customer loyalty: a signaling theory perspective", International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 No. 1, pp. 226-240.
<https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2018-0009>

Bové, C.L. 1992. Contemporary Advertising. William F. Arens

Bradley, F. (1999). International marketing strategy. 2nd ed. Hertfordshire: Prentice-Hall

Brassington, F and Pettitt, S. (2003) Marketing Principles. (3rd edn). Edinburgh: Pearson Education Limited.

Business Sweden. (2017). Retail guide. Available at: https://www.businesssweden.se/globalassets/invest-new/reports-and-documents/retail_guide_2017_sweden.pdf

C. B. Liat, Y. Shi Wuan (2014) "Factors Influencing Consumers' Online Purchase Intention: A Study among University Students in Malaysia," Int. J. Lib. Arts Soc. Sci., vol. 2, no. 8, pp. 2307–924

Cai, L., He, X. & Dai, Y., Zhu, K. (2018). Research on B2B2C E-commerce Website Design Based on User Experience. Journal of Physics: Conference Series. 1087. 062043. 10.1088/1742-6596/1087/6/062043

Cai, L., He, X., Dai, Y., & Zhu, K. (2018). Research on B2B2C E-commerce Website Design Based on User Experience

Cantoni, L., & Danowski, J.A. (2015). Communication and Technology. Berlin: De Gruyter Mouton

Caras. Interview (9th January 2016). "João Rôlo, aos 51 anos: "Ser teimoso e persistente foi o melhor que fiz"". Accessible through: <https://caras.sapo.pt/famosos/2016-01-09-joao-rollo-aos-51-anos-ser-teimoso-e-persistente-foi-o-melhor-que-fiz/#&gid=0&pid=1>. Consulted on 24th June 2020

Cardim, V. and Coutinho, B. (2014). A moda em Portugal, 1960 a 1999. IADE edições, pp.125-153

Cassidy, L. & Fitch, K. (2013). Beyond the catwalk: Fashion public relations and social media in Australia. Asia Pacific Public Relations Journal. 14

Chaffey, D. and Smith, P. (2017). Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. 5th ed. Routledge

- Chaharsoughi, S. A., & Hamdard, J. (2011). The affect of sales promotion on consumer interest to purchase in IKCO automotive company. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 4(1), 1-17
- Chatterjee, Patrali. (2010). Multiple-Channel and Cross-Channel Shopping Behavior: Role of Consumer Shopping Orientations. *Marketing Intelligence & Planning*. 28. 10.1108/02634501011014589
- Cietta, E. (2012). *A Revolução do Fast-fashion. Estratégias e Modelos Organizativos Para Competir nas Indústrias Híbrida*, 2nd Edition, Estação das Letras e Cores
- Colliander, J., Dahlen, M., (2011). Following the Fashionable Friend: The Power of Social Media - Weighing the Publicity Effectiveness Of Blogs versus Online Magazines. *Journal of Advertising Research*. 51. 313. 10.2501/JAR-51-1-313-320
- Contactlab, Exane (2014). *Luxury Goods: The Digital Frontier*. Contactlab.com. Retrieved February 8, 2016, from http://www.contactlab.com/en/wp-content/uploads/sites/2/2014/10/Luxury_DigitalFrontier_ReadySteadyGo_ClabExa141009.pdf?lang=en.
- Cramer, M. L. (2013). Beyond the Blog. *EContent*, 36(8), 10-15.
- Dalli D (1994) The exporting process: the evolution of small and medium sized firms toward internationalisation. *Advances in international marketing*. JAI Press, Greenwich, pp 85–110
- Dawson, J. (1976). Control over Larger Units in France: The Loi Royer and its Effects. *Retail and Distribution Management*, 14-18.
- Dawson, J.A. (1994), “Internationalization of retailing operations”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 267-82
- Delas. (17th April 2018).”Designer Alexandra Moura na Conversa Delas”. Accessible through: <https://www.delas.pt/designer-alexandra-moura-na-conversa-delas/moda/408835/>. Consulted on 15th July 2020
- Delas. Press News (19th June 2016). “João Rolo: “Gosto de me reinventar e tento que esse desejo se reflita nas peças que crio”. Accessible through: <https://www.delas.pt/joao-rolo-vestidos-de-noiva/pessoas/30551/>. Consulted on 15th July 2020
- Deshwal, P. (2016). Online advertising and its impact on consumer behavior. *International Journal of Applied Research*, 200-204

Di Fatta, Davide & Patton, Dean & Viglia, Giampaolo. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 41. 10.1016/j.jretconser.2017.12.008

Diário de Notícias. Press News (22th March 2015). “Marca de Luís Buchinho já exporta metade da produção”. Accessible through: <https://www.dn.pt/economia/interior/marca-de-luis-buchinho-ja-exporta-metade-da-producao-4468544.html>. Consulted on 18th July 2018

DMA. (2020). Marketer email tracker 2018. London: The Direct Marketing Association. Retrieved from https://dma.org.uk/uploads/misc/5a7c1de1ca4d7-marketer-email-tracking-report-2018_v2-final_5a7c1de1ca425.pdf

Doherty, A.M. (1999), “Explaining international retailers’ market entry mode strategy: internalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 379-402

Doherty, A.M. (2007), “The internationalization of retailing: factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 184-205

Doherty, N.F., and Ellis-Chadwick, F. Evaluating the role of electronic commerce in transforming the retail sector. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20, 4 (2010), 375–378

Elle. Press News (12th June 2019). “Gonçalo Peixoto: «Uma marca não é só desenhar roupa»”. Accessible through: <https://www.elle.pt/moda/goncalo-peixoto-enfant-terrible-nome-promissor-moda-portuguesa/>. Consulted on 24th June 2020.

European Commission - European Commission. (2019). Economic forecast for Portugal. [online] Available at: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/portugal/economic-forecast-portugal_en Consulted on 26 Nov. 2019

European Commission. (2020). International market selection - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [online] Available at: https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en Consulted on 26 Feb. 2020

Expresso. Press News (24th February 2012).” Miguel Vieira queixa-se de não poder exportar para a China”. Accessible through: <https://expresso.sapo.pt/actualidade/miguel-vieira-queixa-se-de-nao-poder-exportar-para-a-china=f706837#gs.d3OEw4A>. Consulted on 24th June 2020

F Luxury Magazine. Interview (16th March 2016). “Interview Miguel Vieira”. Accessible through: <http://www.fmagazineluxury.com/pt/people/entrevistas/95-miguei-vieira.html>. Consulted on 24th June 2020

Fashion Network. Press News (15th March 2018). “Alexandra Moura lança loja online”. Accessible through: <https://pt.fashionnetwork.com/news/alexandra-moura-lanca-loja-online,958619.html>. Consulted on 15th July 2020

Fashion Network. Press News (18th May 2020). “Especial Miguel Vieira: “Fiz uma tatuagem no corpo que diz ‘fabricado em Portugal’ como consta em todas as peças””. Accessible through: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Especial-miguel-vieira-fiz-uma-tatuagem-no-corpo-que-diz-fabricado-em-portugal-como-consta-em-todas-as-pecas-,1216665.html> Consulted on 4th August 2020

Fashion Revolution. (2019) - Opinion: The Future of Fashion Week. Retrieved 14 June 2020, from <https://www.fashionrevolution.org/opinion-the-future-of-fashion-week/>
Fast Talk - ModaLisboa, 2019, Lisboa, Fashion & Positive Impact, ModaLisboa Collective 10 de Outubro 2019

Fieseler, Christian & Fleck, Matthes. (2013). The Pursuit of Empowerment through Social Media: Structural Social Capital Dynamics in CSR-Blogging. *Journal of Business Ethics*. 118. 1-17. 10.1007/s10551-013-1959-9.

Freberg, K., Graham, K., Mcgaughey, K. & Freberg, L. (2011), ‘Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality’, *Public Relations Review*, 37(1), pp.90–92.

Gankema, H.G., H. R. Snuif et P. S. Zwart (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, Vol. 38,15-27.

Garrett J. J., *Elements of User Experience*, Mechanical Industry Press, [D], Goldsmith, R.E. and Flynn, L.R. (2004), "Psychological and behavioral drivers of online clothing purchase", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 84-95. <https://doi.org/10.1108/13612020410518718>

Gonçalves, L. (2018). A Moda em Portugal Há 30 Anos: 4 Criadores Recordam o Cenário. [online] *Elle Portugal*. Available at: <https://www.elle.pt/moda/criadores-moda-portugal-30-anos/> [Accessed 19 Nov. 2019].

Gonçalves, M. (2018). ModaLisboa e Portugal Fashion assinaram protocolo. Será o fim da rivalidade na moda nacional? – *Observador*. [online] *Observador*. Available at:

<https://observador.pt/2018/09/11/modalisboa-e-portugal-fashion-assinaram-protocolo-sera-o-fim-da-rivalidade-na-moda-nacional/> [Accessed 20 Nov. 2019].

Grewal, D, Roggeveen, A.L. and Nordfält, J. (2017), “The future of retailing”, *Journal of Retailing*, Vol. 93 No. 1, pp. 1–6

Grewal, D., Iyer, G. and Levy, M. (2004). Internet retailing: enablers, limiters and market consequences. *Journal of Business Research*, 57(7), pp.703-713.

Grochal-Bredjak and Szymura-Tyc, 2013 M. Grochal-Bredjak, M. Szymura-Tyc Internationalization process of e-commerce enterprises - prerequisites, barriers and basic modes *Journal of Economics & Management*, 13 (2013), pp. 39-55

Grochal-Bredjak, M., & Szymura-Tyc, M. (2018). The Internationalisation Process of an E-Commerce Entrepreneurial Firm: The Inward-Outward Internationalisation and the Development of Knowledge. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 103-123.
<https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060406>

Guercini S. (2003). Entrepreneurial image of demand in the Italian yarn firms, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(3), 272 – 281.

Guercini S., Runfola A. (2014). Small-medium sized manufacturers internationalization through retail stores openings abroad, CIMar Conference, Victoria University, Victoria, British Columbia, Canada, 26-29 June.

Gunelius, S. (2018). *Ultimate Guide to Email Marketing for Business*. Irvine: Entrepreneur Press.

Haan, Evert & Wiesel, Thorsten & Pauwels, Koen. (2015). The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal of Research in Marketing*. 33. 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001.

Hameide, K. K. (2011). *Fashion branding unraveled*.

Hasanzadeh, Mohammad & Bigdeli, Tahereh. (2020). Return of Investment (ROI) in Research and Development (R&D): Towards a framework. 10.22032/dbt.39330.

Hays, K., 2019. Magazine Ad Revenue Continues Decline Despite Some Audience Growth. [online] *WWD*. Available at: <<https://wwd.com/business-news/media/magazines-ad-revenue-continues-decline-despite-some-audience-growth-1203224173/>> [Accessed 24 May 2020].

Heinze, A. (2017). *Digital and social media marketing: A results-driven approach*.

Helal, G., Ozuem, W., Lancaster, G. (2018). Social media brand perceptions of millennials. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 46. 10.1108/IJRDM-03-2018-0066.

Himanshu Kumar Upadhyay, Pragya Singh & Nripendra Singh (2020) Digital promotional strategies for multi-brand retail fashion stores in India, *Journal of Statistics and Management Systems*, 23:2, 215-230, DOI: 10.1080/09720510.2020.1724622

Hollensen, S. (2004). *Global Marketing : A decision-oriented approach*. 3rd ed. Prentice Hall, pp.291-303.

Hollis, N. (2014), *Brand Premium: How Smart Brands Make More Money*.

Huang, M., Cai, F., Tsang, A., & Zhou, N. (2011). Making your online voice loud: The critical role of WOM information. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1277–1297.

Huijun Jin & Fiona Hurd (2018) Exploring the Impact of Digital Platforms on SME Internationalization: New Zealand SMEs Use of the Alibaba Platform for Chinese Market Entry, *Journal of Asia-Pacific Business*, 19:2, 72-95, DOI: 10.1080/10599231.2018.1453743

IBM (2020). IBM100 - e-business. [online] Available at: <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/transform/> [Accessed 11 Feb. 2020].

Idealista. (2019). Portugueses aderem em força às compras pela Internet. [online] Available at: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2019/06/05/39877-portugueses-aderem-em-forca-as-compras-online> [Accessed 27 Nov. 2019].

Idealista. (2019). Portugueses gastam dinheiro com mais cuidado. [online] Available at: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2019/01/03/38353-portugueses-gastam-dinheiro-com-mais-cuidado> [Accessed 27 Nov. 2019].

Inc. (2020). Conversion rate of online shoppers in the United States as of 2nd quarter 2015, by device. Retrieved from <http://www.statista.com/statistics/234884/us-online-shopper-conversion-rate-by-device/> - dizer quando acessei

Internet World Stats. (2019). Europe Internet Use and Population Statistics. [online] Available at: <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm> [Accessed 2 Dec. 2019].

Jennings, R. (2019). Why Fashion Week doesn't make sense anymore. Retrieved 14 June 2020, from <https://www.vox.com/the-goods/2019/2/4/18206907/new-york-fashion-week-2019-death>

- Ji, W., & Wang, X. (2017). Additional Multi-Touch Attribution for Online Advertising. AAAI.
- Johansson, J. and Furick, M. (2018). *The New Global Marketing, Local Adaptation for sustainability and profit*. 2nd ed. San Diego, California: Cognella Academic Publishing.
- K. Al-Qeisi, C. Dennis, E. Alamanos, and C. Jayawardhena, "Website design quality and usage behavior: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology," *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 11, pp. 2282–2290, Nov. 2014.
- Kalbaska, N., Sádaba, T., & Cantoni, L. (2019). Editorial: Fashion communication: Between tradition and digital transformation. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 269–285.
<https://doi.org/10.24434/j.scoms.2018.02.005>
- Keegan, W. and Green, M. (2017). *Global marketing*. 9th ed. Pearson, pp.18-29, 247-469, 491-520.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*. Cranbury, NJ: Pearson Education
- Keller, K. L. and D. R. Lehmann. (2006). "Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities." *Marketing Science* 25(6): 740–59.
- Kim, H. (2012). Analysis on the Current Status of Seoul Fashion Week and Study on the Methods of its Mid- and Long-Term Development. *Archives of Design Research*, 25(3), 298-314.
- Kim, H. E. (2015). An Analysis of the Strengths and Weaknesses of Seoul Fashion Week with a Focus on Organisational Issues. *Fashion & Textile Research Journal*, 17(6), 895–906.
<https://doi.org/10.5805/sfti.2015.17.6.895>
- Kim, J. & Kim, M. (2020). Conceptualization and assessment of E-service quality for luxury brands. *Service Industries Journal*. 40. 1-35. 10.1080/02642069.2018.1517755.
- Knox, Simon & Bickerton, David. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*. 37. 998-1016. 10.1108/03090560310477636.
- Kolovrat. (2019). About us — Kolovrat. [online] Available at: <https://www.lidijakolovrat.com/about-us> [Accessed 11 Dec. 2019].
- Kotler, P. and Keller, K. (2009) *Marketing Management*, 13th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2008). *A framework for marketing management*, (3rd edn). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., Wong, V. and Armstrong, G. (2007). *Principles of Marketing: Enhanced Media European Edition*. Edinburgh: Pearson Education Limited

Kubíčková, L. (2014). Limits of I-models Principles Application on Czech SMEs' Internationalization Process. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62(4), pp.667-676.

Lee, M., & Yuon, S. (2009). Electronic Word of Mouth (eWOM). *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.

Liu, Xia & Burns, Alvin & Hou, Yingjian. (2013). Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 41. 10.1108/IJRDM-01-2013-0018.

Lo LYS, Lin SW, Hsu LY. 2016. Motivation for online impulse buying: A two-factor theory perspective. *International Journal of Information Management* 36(5): 759–772. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.012>.

Lu, Yao, et al. “Factors Influencing International Fashion Retailers' Entry Mode Choice.” *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, vol. 15, no. 1, 2011, pp. 58–75., doi:10.1108/13612021111112340.

Lusa, A. (2019). Libra esterlina cai para novos mínimos de 2019 face ao euro – Observador. [online] Observador. Available at: <https://observador.pt/2019/07/09/libra-esterlina-cai-para-novos-minimos-de-2019-face-ao-euro/> [Accessed 27 Nov. 2019].

Marsh.com. (2019). Political Risk Map 2018. [online] Available at: <https://www.marsh.com/my/campaigns/political-risk-map-2018.html> [Accessed 25 Nov. 2019].

Mayasari, Dewi & Arimbawa, Gede (2019). The Influence of Fashion Lifestyle, Sales Promotion, and Self Image to Impulse Buying Behaviour and Customer Satisfaction.

McKinsey & Co. (2015). *Digital inside: Get wired for the ultimate luxury experience*. Retrieved February 14, 2016, from https://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/dle-2015-globalreport.pdf.

Meena, S. (2018). eCommerce Will Account For 36% Of Global Fashion Retail Sales By 2022. [online] Forrester. Available at: <https://go.forrester.com/blogs/ecommerce-will-account-for-36-of-global-fashion-retail-sales-by-2022/> [Accessed 2 Dec. 2019].

Melissos, J. (2013). Heritage and Innovation in Luxury Fashion Branding - MA Innovation Management. MA Innovation Management. Retrieved February 4, 2016, from <http://mainnovationmanagement.co.uk/2013/06/11/heritage-and-innovation-in-luxury-fashion-branding/>.

Meola, A. (2019). Most online shoppers are using this one tool before they decide to buy. [online] Business Insider. Available at: <https://www.businessinsider.com/most-online-shoppers-are-using-search-engines-before-they-buy-2016-4> [Accessed 27 Nov. 2019].

Merrilees, Bill & Miller, Dale. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*. 42. 10.1108/03090560810862499.

ModaLisboa - Designers. (2019). AwayToMars. [online] Available at: <https://www.modalisboa.pt/en/fashionweeks/modalisboamultiplex/designers/awaytomars> [Accessed 12 Dec. 2019].

ModaLisboa - Designers. (2019). Nuno Gama. [online] Available at: <https://www.modalisboa.pt/en/fashionweeks/modalisboamultiplex/designers/nunogama> [Accessed 12 Dec. 2019].

ModaLisboa - Designers. (2019). Ricardo Andrez. [online] Available at: <https://www.modalisboa.pt/en/fashionweeks/modalisboamultiplex/designers/dinoalves> [Accessed 12 Dec. 2019].

ModaLisboa - Designers. (2019). Ricardo Andrez. [online] Available at: <https://www.modalisboa.pt/en/fashionweeks/modalisboamultiplex/designers/ricardoandrez> [Accessed 12 Dec. 2019].

ModaLisboa 50. (2018). [film] Directed by M. Simões. Lisboa: RTP 1

Moore, C.M. and Burt, S. (2007), "Developing a research agenda for the internationalization of fashion retailing", in Hines, T. and Bruce, M. (Eds), *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 48-65

Muniz, A., & O'Guinn, T. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

N. Pušnik, A. Podlesek, and K. Možina, "Typeface comparison - Does the x-height of lower-case letters increased to the size of uppercase letters speed up recognition?," *Int. J. Ind. Ergon.*, vol. 54, pp. 164-169, 2016.

Nambisan, Satish, *Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of*

Entrepreneurship (November 2017). *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 41, Issue 6, pp. 1029-1055, 2017. Available at

SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3064332> or <http://dx.doi.org/10.1111/etap.12254>

Narayanaswamy, Ravi & Heiens, Richard. (2018). Online sales promotion in hedonic versus utilitarian product categories. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*. 9. 77. 10.1504/IJEMR.2018.088590.

Nast, C. (2015). Fashion Week 101: What It Is and Why It Matters. [online] Teen Vogue. Available at: <https://www.teenvogue.com/story/what-is-fashion-week> [Accessed 19 Nov. 2019].

Nielsen. (2019). Da crise ao luxo: o aumento do consumo premium em Portugal. [online] Available at: <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/from-crisis-to-luxury-increase-of-premium-consumption/> [Accessed 27 Nov. 2019].

Nobbs, Karinna (2013) Making the Marque: Tangible Branding in Fashion Product and Retail Design. *Fashion Practice: The Journal of Design, Creative Process and the Fashion Industry*, 5 (2). pp. 245-264. ISSN 17569370

Noricks, C. (2012). Ready to launch: The PR Couture guide to breaking into fashion PR. Charleston, SC: CreateSpace.

Nyadzayo, M., Matanda, M, Ewing, M. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management - IND MARKET MANAG*. 40. 10.1016/j.indmarman.2011.09.004.

Okonkwo, U. (2007). *Luxury fashion branding: Trends, tactics, techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ozuem, Wilson, Patten, Elena and Azemi, Yllka, eds. (2019) *Harnessing omni-channel marketing strategies for fashion and luxury brands*. BrownWalker Press / Universal Publishers, Irvine, CA, US.

P. & K. L. K. Kotler, *Marketing Management*. Northwestern University, New Jersey: Prentice Hall International, 2006.

Pan, B., Xiang, Z., Law, R., & Fesenmaier, D. R. (2011). The dynamics of search engine marketing for tourist destinations. *Journal of Travel Research*, 50(4), 365-377. <https://doi.org/10.1177/0047287510369558>

Park, Jihye & Stoel, Leslie. (2005). Effect of brand familiarity, experience and information on online apparel purchase. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 33. 148-160. 10.1108/09590550510581476.

Parker, C.J. and Wenyu, L. (2019), "What influences Chinese fashion retail? Shopping motivations, demographics and spending", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 158-175. <https://doi.org/10.1108/JFMM-09-2017-0093>

Passport (2019). *Income and Expenditure: Portugal*. [online] Euromonitor International. Available at: <https://www.euromonitor.com/womenswear-in-western-europe/report> [Accessed 26 Nov. 2019].

Passport (2019). *Womenswear in Western Europe*. [online] Euromonitor International. Available at: <https://www.euromonitor.com/womenswear-in-western-europe/report> [Accessed 26 Nov. 2019].

Pedro Mir-Bernal, Simone Guercini & Teresa Sádaba (2018) The role of e-commerce in the internationalization of Spanish luxury fashion multi-brand retailers, *Journal of Global Fashion Marketing*, 9:1, 59-72, DOI: 10.1080/20932685.2017.1399080

Pedroni, M., Sádaba, T., & SanMiguel, P. (2017). Is the golden era of fashion blogs over? An analysis of the Italian and Spanish fields of fashion blogging. In E. Mora & M. Pedroni (Eds.) *Fashion Tales. Feeding the Imaginary* (pp. 105–124). Bern: Peter Lang.

Pergelova, A., Manolova, T., Simeonova-Ganeva, R. and Yordanova, D., 2018. Democratizing Entrepreneurship? Digital Technologies and the Internationalization of Female-Led SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), pp.14-39.

Petrescu, M., O'leary, K., Goldring, D. & Ben Mrad, S. (2017), 'Incentivized reviews: Promising the moon for a few stars', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2(1), pp.288–295.

Pezderka, N., & Sinkovics, R. R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, 20(4), 409-422.

Phillips, C., Doole, I., & Lowe, R. (1994). *International marketing strategy: Analysis, development, and implementation*. London: Routledge

Pine, B. J. and Gilmore, J. H. (1999) *The Experience Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Porter, M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, 1 March, No. March 2001, available at: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> (Accessed 29 May 2020).

Portugal Fashion. (2018). ModaLisboa e Portugal Fashion unem esforços na promoção da moda portuguesa. [online] Available at: <https://www.portugalfashion.com/pt/noticias/modalisboa-e-portugal-fashion-unem-esforcos-na-promocao-da-moda-portuguesa/> [Accessed 19 Nov. 2019].

Portugal2020. (2014). Programas Operacionais I Portugal 2020. [online] Available at: <https://www.portugal2020.pt/content/programas-operacionais> [Accessed 25 Nov. 2019].

Postnord. 2018. E-commerce in the Nordics 2018. Available at: https://www.emota.eu/media/1217/ecommerce-in-the-nordics-2018_eng_low.pdf

Prange, C. and Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Vol. 46, 126-133

Público, 2018. Eduarda Abbondanza, presidente da ModaLisboa, distinguida com Medalha de Mérito Cultural. [online] Available at: <<https://www.publico.pt/2018/10/12/impar/noticia/eduarda-abbondanza-presidente-da-modalisboa-distinguida-com-medalha-de-merito-cultural-da-camara-de-lisboa-1847244>> [Accessed 21 August 2020].

Pukeliene, V. & Maksvytiene, I.. (2008). Economy scale impact on the enterprise competitive advantages. *Engineering Economics*. 2. 49-54.

Pulizzi, J. (2013). How to Know Content Marketing When You See It. *EContent*, 36(10), 16- 17.

R. Alexander, N. Thompson, and D. Murray, "Towards cultural translation of websites: a large-scale study of Australian, Chinese, and Saudi Arabian design preferences," *Behav. Inf. Technol.*, vol. 36, no. 4, pp. 351–363, 2017.

Raich, M., Müller, J. and Abfalter, D. (2014), "Hybrid analysis of textual data: Grounding managerial decisions on intertwined qualitative and quantitative analysis", *Management Decision*, Vol. 52 No. 4, pp. 737-754. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2012-0247>

Rajagopal (2013). Brand Expressions in Stimulating Consumer Behavior in Mexico: An Empirical Analysis. *Latin American Business Review*, 14(1), 29-53.

Ricardo Andrez. (2019). Ricardo Andrez Online Store. [online] Available at: <http://www.ricardoandrez.com/> [Accessed 12 Dec. 2019].

Rios, Andrea. (2016). The Impact of the Digital Revolution in the Development of Market and Communication Strategies for the Luxury Sector (Fashion Luxury). *Central European Business Review*. 5. 17-36. [10.18267/j.cebr.149](https://doi.org/10.18267/j.cebr.149).

- Rito, C. (2019) Final Thesis, A identidade cultural de um país como fator competitivo do Design de Moda: a cultura da cidade (Lisboa e Porto), Universidade Beira Interior
- Rocamora, A. (2017) Mediatization and Digital Media in the Field of Fashion, *Fashion Theory*, 21:5, 505-522, DOI: 10.1080/1362704X.2016.1173349
- Rocamora, A. (2017). Mediatization and Digital Media in the Field of Fashion. *Fashion Theory*, 21(5), 505–522
- Rowley, J. (2009), "Online branding strategies of UK fashion retailers", *Internet Research*, Vol. 19 No. 3, pp. 348-369. <https://doi.org/10.1108/10662240910965397>
- RTP. Interview (26th June 2016). “What's Up – Olhar a Moda”. Accessible through: <https://www.rtp.pt/play/p1841/e241176/whats-up-olhar-a-moda-2015>. Consulted on 24th June 2020.
- RTP. Press News (15th March 1995). “A Moda e o Estilismo em Portugal”. Accessible through: <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/a-moda-e-o-estilismo-em-portugal/>. Consulted on 24th June 2020.
- RTP. Press News (16th July 1985). “A Moda em Portugal”. Accessible through: <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/a-moda-em-portugal/>. Consulted on 24th June 2020.
- Saleem, Hussain & Uddin, M Khawaja & Habib-ur-Rehman, Syed & Saleem, Samina & Aslam, Ali. (2019). Strategic Data Driven Approach to Improve Conversion Rates and Sales Performance of E-Commerce Websites. *International Journal of Scientific and Engineering Research*. 10. 588-593.
- Sallam, M. (2016). The Impact of Brand Image and Corporate Branding on Consumer’s Choice: The Role of Brand Equity. *International Journal Of Marketing Studies*, Vol. 8(1). doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v8n1p98>
- Sallam, M.A. 2016. The impact of brand image and corporate branding on consumer’s choice: The role of brand equity. *International Journal of Marketing Studies* 8(1): 98-106.
- Sammis, K., Lincoln, C., Pomponi, S., Ng, J., Gassmann Rodriguez, E., & Zhou, J. (2016). *Influencer marketing for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2014). PEST analysis. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Santiago, K., Magueta, D.; Dias, C. (2020), ‘Consumer attitudes towards fashion influencers on Instagram: Impact of perceptions and online Trust on purchase intention’ Vol. 21 Issue 1, p105-117. 13p.

Sapo. Press News (19th February 2020). "Alexandra Moura com desfile em Milão para continuar trabalho de internacionalização". Accessible through: <https://lifestyle.sapo.pt/moda-e-beleza/noticias-moda-e-beleza/artigos/alexandra-moura-com-desfile-em-milao-para-continuar-trabalho-de-internacionalizacao>. Consulted on 15th July 2020.

Saunders, M. Lewis (2006). *Research methods for business students*. Harlow: Prentice Hall.

Schembri, S. (2009). "Reframing Brand Experience: The Experiential Meaning of Harley–Davidson." *Journal of Business Research* 62(12): 1299–1310.

Schmid, S. (2019). *Internationalization of Business*. 1st ed. Cham, Switzerland: Springer.

Sedeke, K., & Arora, P. (2013). Top ranking fashion blogs and their role in the current fashion industry. *First Monday*, 18.

Sekerin, V.D. & Gorokhova, A.E. & Dudin, Mihail & Danko, T.P. & Nikolaykin, N.I.. (2018). Applying interactive marketing methods to improve the quality of university educational services//Quality - Access to Success.2018. *Quality - Access to Success*. 19. 37-42.

Shergill, Gurvinder & Chen, Zhaobin. (2005). Web-based shopping: Consumers' attitudes towards online shopping in New Zealand. *Journal of Electronic Commerce Research*. 6.

Siddiqui, Noreen & O'Malley, Antonia & McColl, Julie & Birtwistle, Grete. (2003). Retailer and consumer perceptions of online fashion retailers: Web site design issues. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 7. 345-355. 10.1108/13612020310496949.

Sinkovics, Noemi & Sinkovics, Rudolf. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*. 20. 409-422. 10.1016/j.ibusrev.2010.06.004.

Smallbone, D. &. (1995). Targeting established SMEs: does their age matters? *International Small Business Journal*, 47-63.

Smith, K., & Hanover, D. (2016). *Experiential Marketing: Secrets, Strategies, and Success Stories from the World's Greatest Brands* (pp. 23, 143). Wiley.

Smith, P. (2011). *SOSTAC Digital Marketing Planning Guide | Smart Insights*. [online] Smart Insights. Available at: <https://www.smartinsights.com/guides/sostac-digital-marketing-planning-guide/> [Accessed 19 Feb. 2020].

- Statista. (2020). Global social media ranking 2019 Retrieved 4 June 2020, from <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S. et al. Online relationship marketing. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 47, 369–393 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>
- Stephen M. Wigley, Karinna Nobbs & Ewa Larsen (2013) Making the Marque: Tangible Branding in Fashion Product and Retail Design, *Fashion Practice*, 5:2, 245-263, DOI: 10.2752/175693813X13705243201577
- Stewart, D. W., and P. A. Pavlou, (2002). “From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media.” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4): 376-396.
- Sung, H. and Jeon, Y. (2009), "A profile of Koreans: who purchases fashion goods online?", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 79-97. <https://doi.org/10.1108/13612020910939897>
- Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal of Science*. 13. 368-374. 10.15547/tjs.2015.s.01.063.
- Tradingeconomics.com. (2019). Portugal Tourism Revenues 2019. [online] Available at: <https://tradingeconomics.com/portugal/tourism-revenues> [Accessed 26 Nov. 2019].
- Triebs, T., Saal, D., Arocena, P. and Kumbhakar, S. (2016). Estimating economies of scale and scope with flexible technology. *Journal of Productivity Analysis*, [online] 45(2), pp.173-186. Available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/73772/1/IfoWorkingPaper-142.pdf> [Accessed 4 Dec. 2019].
- Turka, A. (2018). Froot Loops Now Makes Sneakers & My Life Is Officially Complete. [online] *Elite Daily*. Available at: <https://www.elitedaily.com/p/the-awaytomars-x-froot-loops-fashion-collab-is-the-best-way-to-start-your-day-10184868> [Accessed 12 Dec. 2019].
- Usman, O. and Cahya Ningrum, N. (2019). The Influence of Website Design, Price, Trust and Security on Product Purchases Through Online Shopping. *SSRN Electronic Journal*. [online] Available at: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=675084119021000012096031114118068122024006056079005030120082086022113109009099065123124060121106033007109026001115110016064112107006090023002097022125111105100017118063082019110099095018125095122090119000112023021028105000066024095090098078012106021094&EXT=pdf> [Accessed 13 Feb. 2020].
- Uzialko, A. (2018). How and Why Businesses Collect Consumer Data. [online] *Business News Daily*. Available at: <https://www.businessnewsdaily.com/10625-businesses-collecting-data.html> [Accessed 27 Nov. 2019].

- Wang, C., Lee, H., Wu, L., & Liu, C. (2017). Quality dimensions in online communities influence purchase intentions. *Management Decision*, 55(9), 1984–1998. doi:10.1108/md-11-2016-0822
- Wang, D., Park, S., & Fesenmaier, D.R. (2011). Metrics for Destination Marketing in An Era of Interactive Marketing. In: 42nd TTRA International Annual Conference, 2011-06-19 - ?, Ontario, Canada.
- Wang, H. J. (2015). A new approach to network analysis for brand positioning. *International Journal of Market Research*, 57(5), 727-742.
- WebsitePlanet (2019), “Which social media platform has the most users?”, available at: bit.ly/2OVieDo (Accessed 12 June 2020).
- Wigand, Rolf. (1997). Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context. *Inf. Soc.*. 13. 1-16. 10.1080/019722497129241.
- Wigley, S. and Moore, C.M. (2007), “The operationalisation of international fashion retailersuccess”, *Journal of Fashion Marketing & Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 281-96.
- Wiranata, Allysha & Hananto, Arga. (2020). Do Website Quality, Fashion Consciousness, and Sales Promotion Increase Impulse Buying Behavior of E-Commerce Buyers?. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*. 10.17358/ijbe.6.1.74.
- Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., & van de Klundert, J. et al. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–224.
- Wonderland Magazine. Press News (3rd October 2016).”Alexandra Moura”. Accessible through: <https://www.wonderlandmagazine.com/2016/10/03/alexandra-moura/>. Consulted on 15th July 2020.
- World Travel & Tourism Council. (2019). Portugal records highest Travel & Tourism growth in the European Union. [online] Available at: <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/portugal-records-highest-travel-tourism-growth-in-the-european-union/> [Accessed 26 Nov. 2019].
- Xu, Q., & Sundar, S. S. (2014). Lights, Camera, Music, Interaction! Interactive Persuasion in E-commerce. *Communication Research*, 41(2), 282–308. <https://doi.org/10.1177/0093650212439062>
- Yahya, Syaida Fauziatul Hana; Hashim, Nur Amalina; Bahsri, Norizzati; Dahari, Nurul Aisyah. (2019). The Effect of Sales Promotion Strategy on Online Fashion Shopping Behavior among Employee of

Sahawan Sdn Bhd. Global Business & Management Research . 2019 Special Issue, Vol. 11 Issue 2, p1-12. 12p.

Yamin, Mohammad & Sinkovics, Rudolf. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*. 15. 339-360. 10.1016/j.ibusrev.2006.03.002.

Yin, R., K. (1994). *Case Study Research* (2th ed.). Thousand Oaks, CA : Sage, cop

Young Kim, E. and Kim, Y. (2004), "Predicting online purchase intentions for clothing products", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 7, pp. 883-897. <https://doi.org/10.1108/03090560410539302>

Yu Xie, H. & Boggs, D. J. 2006. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. *Marketing Intelligence & Planning* 24(4): 347-364.

Zikmund, W. G. (2000) *Business research Methods*, Fort worth, Harcourt College Publishers.