

# **PLANO DE MARKETING DKODE OUTONO-INVERNO 2017 MERCADO PORTUGUÊS**

**IVAN MARTINS**

TRABALHO DE PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

**ORIENTADOR**  
MESTRE PAULO FARIAS RODRIGUES  
Professor Adjunto Convidado

**ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**  
Instituto Politécnico de Lisboa

**OUTUBRO 2016**

**DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO**

Declaro ser o autor deste trabalho, que se trata de um trabalho original que nunca foi submetido no seu todo ou em partes a esta ou a outra instituição de ensino superior para obtenção de um qualquer grau académico e que todas as citações estão devidamente identificadas. Declaro ainda que tenho consciência de que o plágio poderá levar à sua anulação impossibilitando-me de obter o Grau de Mestre em Publicidade e Marketing ao qual me candidato.

**Lisboa, outubro de 2016**



---

Ivan Martins

## RESUMO

A Industria Portuguesa do calçado é nos nossos dias um caso de sucesso nacional e internacional. O calçado português é igualmente e cada vez mais um marco e uma referência.

Fundada em 2002 a DKODE é uma marca portuguesa de calçado oriunda da primeira vaga de marcas *private label* portuguesas que está ter sucesso internacionalmente. Contudo, em Portugal encontra-se aquém das expectativas e dos objetivos traçados pelo CEO da marca e pela sua equipa de marketing. Este trabalho de projeto pretende analisar o estado da DKODE no mercado nacional, traçar novos caminhos e encontrar soluções que possam impulsionar a marca.

Para tal foi realizada uma revisão da literatura sobre moda, consumo e o setor do calçado em Portugal. Além disso, foi realizado um trabalho de campo que permitiu analisar de forma consistente os dados obtidos no inquérito aos consumidores deste tipo de produtos. Paralelamente foi realizada uma entrevista à Diretora de Marketing da DKODE, que permitiu captar outro ângulo de visão sobre a marca.

A partir da informação obtida com estes diferentes métodos de investigação, elaborou-se um plano de marketing que pretende alavancar a marca e aumentar a sua notoriedade em Portugal.

**Palavras-chave:** Moda, consumo, marca, posicionamento, notoriedade, calçado, Portugal

**ABSTRACT**

*The Portuguese Footwear Industry is nowadays a case of national and international success. Like the Portuguese Footwear Industry, the Portuguese Shoes are also becoming a landmark and a reference.*

*Founded in 2002 DKODE is a Portuguese footwear brand that descends from the first wave of Portuguese private label brands. A brand that it's becoming an international success case. However, locally, DKODE is set below the expectations and goals set by DKODE'S CEO and its marketing team.*

*This marketing project aims to analyze the brand's place and place among the Portuguese market and its players, aims to set new ways, and to find new solutions that might elevate the brand's perception among its target. Regarding that, it was made a specific bibliography research about fashion, consumption and the Portuguese footwear sector. As well a field work that allowed us to analyze in a consistent way all the data collected on the consumer's inquiry made to consumers of this type of goods. Beside it was also made an interview to DKODE's Marketing Manager, which allowed us to get a different and angle and vision about the brand.*

*Departing from all the information collected through different research methods it was created a marketing plan that aims to elevate the brand image and increase its brand awareness in Portugal.*

**Key-words:** *Fashion, consume, brand, positioning, awareness, shoes, Portugal*

## AGRADECIMENTOS

Como qualquer “aborígene” do norte do país, nunca fui muito bom com as palavras. Ou pelo menos, com aquelas que revelam o meu lado mais sentimental. Não que ele não exista, mas porque tem uma dimensão considerável - outras das características dos “aborígenes” do norte do país; o que o torna extremamente pessoal e muito difícil de exteriorizar.

Assim, dizem-me os meus já 14 anos como “aborígene” na capital que, para que não me esqueça de algo ou alguém extremamente importante, não quebre as normas de Harvard, ou fira suscetibilidades, nada melhor do que esquematizar...

1. Em primeiro lugar, estão claramente os agradecimentos ao meu “eternamente paciente” orientador (**Prof. Paulo Farias Rodrigues**) e à coordenadora do mestrado em Publicidade e Marketing (**Prof. Sandra Miranda** - minha conterrânea de temperamento e espírito). Aos dois, MUITO OBRIGADO! Obrigado por acreditarem em mim (até mais do que eu próprio), por me terem motivado, por me aturarem e por me terem “chateado” vezes sem conta. **“Sem vocês, nem da capa deste projeto tinha passado!”**

2. Em segundo lugar, estão os meus agradecimentos à **Carla Afonso** (Diretora de Marketing da DKODE) e à **Ana Cunha** (Marketing da DKODE). Obrigado por serem clientes tão dedicadas e disponíveis. Obrigado por me facilitarem o acesso à informação. Obrigado por me aturarem às vezes fora de horas e por estarem sempre disponíveis para ajudar. Em especial: **“OBRIGADO por me terem “desvirginado” neste fantástico mundo do calçado!”** Espero que este projeto esteja à altura das vossas expectativas.

3. Em terceiro lugar, que na verdade, até devia estar junto com os primeiros: tenho de agradecer ao **Nelson Oliveira!** Que, mais do que amigo, *side-kick*, *partner-in-a-crime* e “psiquiatra de trazer por casa” (não desvirtuando a sua real especialização em psiquiatria); me fez companhia nas tardes e nas noites de trabalho, me aturou as neuras e os “quero desistir”, deu uma perninha de revisor e até algumas opiniões válidas – que nem sempre as melhores, mas sempre carregadas de boas intenções. **“Nelson, obrigado! Só mesmo um “médico de tolinhos” é que me conseguia aturar nestes últimos meses de pouco descanso e sanidade mental!”**

4. À **Catarina Sousa**, colega de trabalho também conhecida por “Robin”. Que tal como o Nelson trocou inúmeras opiniões e ideias comigo; e que foi na realidade a primeira pessoa responder e a distribuir o meu inquérito de consumidor - mesmo antes de eu o ter feito! **“Robin, um dia destes,**

**como sinal do meu agradecimento, passo-te as chaves do BatCar para as mãos e vais dar umas voltas sozinha!”**

5. É claro, não podia não agradecer ao **Sr. Martins**, à **D<sup>a</sup> Lola**, à **Cláudia** e à **Susana**. A família que está algures lá por cima, que acreditou que este mestrado durava bem mais que dois anos (ou fingiu fazê-lo muito bem) e que nunca me chateou ou pressionou para o acabar. **“Núcleo duro dos Martins, por muito chatos que vocês sejam, desta vez foram impecáveis e não podiam ter feito melhor!”**

## ÍNDICE DE CONTEÚDOS

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1   ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1.1 BASES CONCEITUAIS .....	4
1.1.1 O CONSUMO .....	4
1.1.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	8
1.1.3 A MODA .....	13
1.1.4 A RELAÇÃO MODA-CONSUMO .....	17
1.1.5 MODA E ENVOLVIMENTO .....	19
1.1.6 O SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL .....	21
1.2 INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE AO PROJETO .....	23
1.2.1 MODELO DE PESQUISA .....	23
1.2.2 ENTREVISTA DIREÇÃO DE MARKETING DKODE .....	24
1.2.3 INQUÉRITO DE CONSUMIDORES: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO .....	30
CAPÍTULO 2   DESENVOLVIMENTO DO PROJETO E PLANO DE MARKETING .....	40
2.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA .....	40
2.2 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	45
2.2.1 O GRUPO SOZÉ: A ORIGEM DA DKODE .....	45
2.2.2 A DKODE .....	46
2.3 ANÁLISE SWOT: DKODE .....	48
2.3.1 ANÁLISE SWOT: FATORES INTERNOS .....	49
2.3.2 ANÁLISE SWOT: FATORES EXTERNOS .....	50
2.4 OBJETIVOS .....	52
2.5 ESTRATÉGIAS: MARKETING MIX .....	52
2.6. PLANO DE AÇÃO & TÁTICAS .....	54
2.7 CRONOGRAMA .....	63
CAPÍTULO 3   CONCLUSÕES .....	65
3.1 SÍNTESE E CONCLUSÕES FINAIS .....	65
3.2 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS .....	66

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	68
ANEXOS.....	71

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1   TIPO DE CLASSES SOCIAIS SEGUNDO KOTLER .....	72
ANEXO 2   GUIÃO DE ENTREVISTA DIREÇÃO DE MARKETING DKODE .....	73
ANEXO 3   PONTOS DE VENDA DKODE: COMÉRCIO TRADICIONAL PORTUGAL.....	76
ANEXO 4   GUIÃO DE INQUÉRITO DE PERCEÇÃO DE MARCA A CONSUMIDORES... 80	
ANEXO 5   RESULTADOS DO INQUÉRITO A CONSUMIDORES .....	86
ANEXO 6   MATRIZ DE ANÁLISE SWOT DKODE.....	92

### **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 01 – Split Fee de Marketing Global DKODE .....	28
Tabela 02 – Split Fee de Marketing Portugal DKODE.....	29
Tabela 03 – Segmentação por género .....	30
Tabela 04 – Segmentação por idade.....	31
Tabela 05 – Segmentação por rendimentos.....	31
Tabela 06 – Envolvimento com a moda e com o setor do calçado .....	31
Tabela 07 – Frequência de compra: roupa e calçado .....	32
Tabela 08 – Canais de compra: roupa e calçado .....	33
Tabela 09 – Influenciadores de compra de calçado .....	33
Tabela 10 – Ranking de concorrentes DKODE .....	35
Tabela 11 – Ranking global de marcas de calçado .....	35
Tabela 12 – Ranking de marcas portuguesas de calçado .....	36
Tabela 13 – Sentimentos despertados pelo calçado DKODE .....	36
Tabela 14 – Relação qualidade–preço DKODE.....	38
Tabela 15 - Indicadores por classe de dimensão (2011) .....	40
Tabela 16 - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado .....	41
Tabela 17 - Notícias sobre calçado português por país – Top 10.....	43
Tabela 18 - Top 5 das marcas nacionais de calçado mais mediáticas fora de Portugal .....	43
Tabela 19 - Top 10 das principais empresas de calçado em Portugal .....	44

Tabela 20 - Top 10 das principais empresas de calçado em Portugal .....	44
Tabela 21 – Nova Proposta de Split Fee de Marketing Portugal DKODE .....	56
Tabela 22 – Proposta de Split Fee para Publicidade Online DKODE .....	57
Tabela 23 – Cronograma de Implementação Estratégica DKODE Outono-Inverno 2017 .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 - Procura de informação sobre moda .....	32
Figura 02 - Procura de informação sobre calçado.....	32
Figura 03 – Frequência de compra: roupa <i>versus</i> calçado .....	32
Figura 04 – Quanto pagam em média por calçado e quanto estariam dispostos a pagar .....	34
Figura 05 – Como conheceu a DKODE.....	36
Figura 06 – O que valoriza no calçado DKODE.....	37
Figura 07 – Desempenho da marca .....	37
Figura 08 – Relevância da marca .....	38
Figura 09 – Conhecimento das coleções .....	38
Figura 10 – Procura de informação DKODE .....	38
Figura 11 – Fontes de informação DKODE.....	39
Figura 12 – Frequência pesquisa de informação DKODE .....	39

## INTRODUÇÃO

A par das designadas indústrias da moda, a indústria de calçado em Portugal apresenta um desempenho assinalável nos últimos anos. Sendo uma indústria tradicional num setor maduro e consolidado, tem vindo ao longo de várias décadas a fortalecer-se, criando novas competências e fortalecendo a sua posição competitiva no cenário global (Pereira, 2015).

Atualmente Portugal posiciona-se como o décimo primeiro maior exportador mundial de calçado. Superado apenas pela Itália, é o segundo país do mundo com um preço médio por sapato de 28,76€ (Revista Exame, 2016).

A indústria portuguesa de calçado é composta por micro e pequenas empresas habitualmente familiares ou de tradição familiar. O setor está organizado em dois grandes *polos* situados no norte de Portugal. O primeiro localizado entre os concelhos de Felgueiras e Guimarães; o segundo entre os concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Vila Nova de Gaia e São João da Madeira (Marques e Guedes, 2015).

Em 2014 havia em Portugal 1.430 empresas ligadas ao setor do calçado que empregavam 37.781 pessoas. Foram produzidos cerca de 75 milhões de pares de sapatos, o que corresponde a um valor bruto de produção de 1.884 milhões de euros (APICCAPS, 2015).

Alavancadas por fundos europeus e por uma brilhante estratégia da APICCAPS, (Associação Portuguesa dos Industriais do Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) que posicionou a indústria portuguesa de calçado no mundo como a indústria mais *sexy* da Europa, as empresas portuguesas afinaram estratégias e entraram no campeonato das marcas.

Esta viragem estratégica da indústria trouxe novos protagonistas ao setor. Coincidiu com a entrada de novas gerações nos negócios de família, rendeu e rende prémios nacionais e internacionais e está alinhada com o investimento e os objetivos da Associação dos Industriais de Calçado (APICCAPS) que ambiciona elevar o setor a principal referência mundial com base na produção própria (Revista Exame, 2016).

Nos últimos 6 anos, passo a passo, nasceram em Portugal cerca de 300 insígnias e os nossos sapatos começam a ser chamados pelos nomes das suas marcas próprias. O mundo passou a estar mais atento ao calçado *Made in Portugal*.

Nascida no Grupo SOZÉ (Felgueiras) em 2002, a DKODE é uma dessas insígnias e a base deste projeto de mestrado.

Arrojada e audaz é uma marca portuguesa de calçado urbano, irreverente e contemporâneo. Tradicional mas experimentalista. Defende que cada dia é uma experiência rompendo com o paradigma comum e pré-concebido de sucesso. Distingue-se pelas suas coleções criativas, pela variedade de cor e pela ampla combinação de materiais. Disponibiliza aos seus clientes calçado feminino e masculino que representa na perfeição a ideologia e o conceito DKODE e garante um compromisso sem precedentes entre *design* e conforto (DKODE, 2014).

Com um preço médio de 125€-150€ por par, destina-se a homens e mulheres dos 25 aos 45 anos, sonhadores exímios, amantes da moda sem regras.

Está sazonalmente presente nas duas das principais feiras mundiais de calçado e inovação: GDS e MICAM, onde em 2010 foi premiada com o prémio de *Inovação & Design* na categoria de calçado feminino da primeira.

Exporta 90% da sua produção e está atualmente à venda em lojas multimarca de 22 países. Conta com *website* e loja online própria com distribuição gratuita em toda a União Europeia. É igualmente vendida em lojas multimarca *online* de referência.

Além do *website* ([www.dkode.com](http://www.dkode.com)) em inglês vocacionado para o mercado internacional, conta com as redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter e Pinterest em Português e Inglês geridas desde 2015 por uma agência de *social media* nacional, com uma agência de comunicação para o mercado português desde 2011, e com a recém-contratada agência de comunicação para o mercado francês.

O objetivo deste trabalho final de mestrado consiste na criação de uma estratégia multicanal (RP, *guerrilla*, *earned media*, *paid media*, *e-commerce* e *retail*) que melhore a visibilidade, a perceção e a notoriedade da DKODE em Portugal; gerando uma maior empatia entre a DKODE os *massmedia*, os *opinion leaders* e o consumidor final, incrementando vendas e a cota de mercado da marca em Portugal.

Em termos de estrutura este trabalho de projeto divide-se em duas partes principais. O capítulo 1 compreende o enquadramento teórico elaborado a partir da revisão da literatura; onde se estudaram os conceitos e teorias inerentes à temática deste projeto que abarca o consumo, a moda e o setor do calçado em Portugal, de forma a delinear o enquadramento conceptual teórico desta investigação. Esta parte abarca ainda o trabalho de campo realizado que inclui dois métodos de investigação. Em primeiro lugar uma entrevista à diretora de marketing da DKODE Posteriormente realizou-se um inquérito anónimo através da distribuição *online* de um questionário dirigido a uma amostra de clientes.

O capítulo 2 deste trabalho compreende o desenvolvimento do projeto através dos principais capítulos de um plano de marketing que resulta da análise e interpretação dos achados mais relevantes encontrados na literatura a par da interpretação dos dados obtidos com o inquérito. Desta forma foi possível delinear uma estratégia que responda eficazmente aos problemas, necessidades e objetivos enunciados pela direção de marketing da DKODE.

## **CAPÍTULO 1 | ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 BASES CONCEITUAIS**

Como referido na introdução, para enquadrarmos e darmos suporte teórico a este projeto é fundamental que nos debrucemos sobre alguns temas específicos e as suas origens e perspetivas futuras. O seu estudo permitir-nos-á criar um campo contextual e ajudar-nos-á a delimitar um conjunto de elementos-chave de extrema importância à formulação da nossa estratégia.

Iniciaremos esta viagem com partida no consumo e nas suas origens histórica e sociológica. Passaremos pelo nascimento e pelas principais características do fenómeno da moda - no qual abordaremos também a diferença entre moda e vestuário, falaremos de acessórios e o calçado e os fenómenos do gosto e do estilo. Abordaremos a estreita relação entre o consumo e a moda. Percorreremos a história e traçaremos o perfil do setor o calçado em Portugal.

Acreditamos que desta forma, estaremos a balizar o nosso tema e encontrar as premissas base para este trabalho. Dados que, quando misturados com as informações recolhidas numa segunda etapa deste projeto, nos permitiram obter um conjunto de informações e conclusões fundamentais e necessárias à formulação de uma estratégia de marketing eficaz, e que nos permitira cumprir os objetivos a que nos propusemos.

#### **1.1.1 O CONSUMO**

Ao longo da história o tema do consumo tem ocupado a mente de muitos pensadores. Numa perspetiva histórica, segundo Barbosa e Campell (2006), o estudo e a análise deste fenómeno remontam à antiguidade clássica.

De acordo com os autores, já na Grécia Antiga se discutiam as necessidades básicas do Homem e os males que advinham do consumo. Na época o consumo de bens não-essenciais era considerado um mal moral.

Esta ideia foi igualmente defendida pelos Romanos que consideravam o consumo de bens não-necessários como um dos principais degradantes morais, sociais culturais e políticos, devendo dessa forma o Estado zelar pelo bem-estar social através da criação de leis suntuárias.

Na Idade Média, por influência da religião, o consumo de bens não essenciais além de proibido era tomado como um pecado (luxúria), ideia que se manteve até ao início do século XVII, período em que, por influência da expansão territorial sugeriram novas noções de exótico e exuberante.

De luxúria a luxo, o consumo passou a ser visto como um fenómeno socialmente aceite e até necessário. Um fenómeno hierarquizante, promotor e indicador de *status* social. Passando em 1600 a ser visto como estratificador e regedor do sistema de classes, segundo o qual as classes mais altas consumiam por direito ou prazer, enquanto o povo (classe inferior) consumia apenas necessidade.

Na época, a corte francesa teve um importante papel, contribuindo em muito para a mudança da conotação social do consumo. Que, mais do que um mal, passou a ser reconhecido como um direito das classes ricas (Barbosa e Campell, 2006).

Contudo, e segundo a perspectiva de Thorstein Veblen (1899), a origem do consumo tal como o conhecemos remonta ao século XVIII e à Revolução Industrial.

De acordo com o autor, se por um lado a industrialização agilizou os processos de produção e promulgou o modelo da economia liberal - mãe e promotora do consumo alienado de bens; por outro, a produção em série e o aumento da capacidade produtiva permitiram tornar os produtos mais económicos. Mais pessoas puderam adquirir mais produtos, democratizando-se não só o consumo de bens essenciais como também o consumo de bens secundários – que até à data era apenas reservado às elites e às classes superiores.

Por influência do liberalismo económico e da ascensão da economia moderna, a abolição das leis suntuárias no século XVIII possibilitaram os cidadãos de conduzir livremente as suas vidas económicas, permitindo que consumissem a seu *bel-prazer*.

No entanto, por uma nova influência da religião e da moral, e devido à entrada numa nova austeridade económica, o século XIX foi marcado por uma profunda divisão entre o desejo de consumir e a culpa causada pelo consumo, levando Veblen (1899) a teorizar pela primeira vez sobre o “consumo conspícuo”.

Um consumo segundo o auto do supérfluo, ao qual está associado um comportamento económico irracional e confuso que nasce da necessidade dos indivíduos obterem *status* através do simbolismo dos objetos, e que existe somente com o propósito de demonstrar riqueza e posição social, numa era em as aparências regiam a sociedade (Veblen, 1899).

Segundo Lebow (1955), o século XX foi então marcado pela passagem do consumo a um modo de vida. O ato de comprar converteu-se acima de tudo num ritual de satisfação pessoal.

Numa perspectiva sociológica, e suportada pelas teorizações e no pragmatismo da Escola de Chicago, Georg Simmel (1985) fala-nos do consumo como fruto da cultura de massas. Um fenómeno inclusivo e uniformizador que promove **imitação** entre classes sociais. Um jogo de imitação-universalização e

de distinção-particularização, que nos permite esconder a nossa individualidade atrás das normas estéticas em vigor (Simmel, 1985).

É através do consumo que nos definimos individualmente e que nos inserimos socialmente. Definindo-o o autor como um fenómeno que nos permite trabalhar simultaneamente a nossa singularidade e a nossa igualdade. Um processo onde os indivíduos e as classes inferiores imitam as superiores consumindo e adotando as suas preferências. E onde as segundas, quando imitadas, mudam de comportamentos, adotando novos consumos e criando novas modas (Simmel, 1985).

Um processo que é na sua essência um imersor social, através do qual o Homem consome não só por necessidade, mas também (e em muito) por proteção e sobrevivência social. Um consumo em que os objetos são por excelência: comunicadores (Simmel, 1985).

Por sua vez, Bourdieu (1983), Baudrillard (1996), Bauman (2004) e Warde (2005) falam-nos de um consumo nascido na era moderna como uma forma de **distinção**.

O fruto de um *habitus* e um comportamento característico de um grupo ou de uma classe. Um indicador ou um representante da mesma. Um processo no qual a vanguarda assume uma especial importância, onde consumir o velho significava perder o *status* social (Bourdieu, 1983).

Segundo Baudrillard (1996), o que consumimos define a nossa classe social e o nosso estilo de vida. É através deste que nos diferenciamos. O consumo desempenha na nossa era uma função social de prestígio, de organização e de distribuição hierárquica. Sendo em simultâneo inspirador diferenciador. É através dele que, por imitação, as classes inferiores imitam as superiores na expectativa de ascender socialmente. Sendo importante referir que, segundo o autor, essa ascensão implica mais consumo quantitativo e qualitativo (Baudrillard, 1996).

Ainda neste contexto, Bauman (2004) fala-nos da modernidade líquida, do ritmo de vida vertiginoso e das noções de obsoleto. Na nossa era, vivemos intensamente e consumimos ainda mais intensamente o novo, a vanguarda e o atual. Segundo o autor, hoje tudo tem um prazo de validade, logo consumimos intensamente para não sermos excluídos nem morreremos socialmente. Fazemo-lo pelo medo da rejeição (Bauman, 2004).

Definindo Warde em 2005 o consumo como um fenómeno social multidimensional que se manifesta como um conjunto de práticas. Um processo que mais do que satisfazer uma necessidade ou um fim, permite aceder a um conjunto de recursos variados. Advindo do consumo uma série de benefícios (Warde, 2005).

Mary Douglas e Baron Isherwood (1979) tinham já dissecado profundamente as motivações para o consumo. Segundo eles, mais do que relações sujeito-objeto, as relações de consumo, são relações sujeito-sujeito.

Hoje em dia, não consumimos por necessidade. Fazemo-lo essencialmente por **afirmação**. O consumo é na nossa era, um importante fenómeno para a análise das relações sociais e dos sistemas simbólicos (Douglas e Isherwood, 1979).

Criticando a visão clássica e utilitária do consumo, e a visão imitação e delimitação social de Veblen (1899), Mary Douglas e Baron Isherwood (1979) debruçaram-se essencialmente sobre as dimensões culturais e simbólicas do consumo. Sobre a diversidade das motivações do ato de consumir.

Segundo eles, o que consumimos é um indicador e um comunicador de categorias culturais e de valores sociais. O Consumo torna tangíveis e visíveis as categorias da cultura. As nossas escolhas refletem julgamentos morais e valorativos culturalmente dados, carregam significados sociais de grande importância e dizem algo sobre o sujeito: a sua envolvência familiar e social, bem como a sua rede de relações. O ato de consumir é um processo no qual todas as categorias sociais são continuamente definidas, afirmadas ou redefinidas. E deste modo, os bens são em qualquer sociedade necessários para subsistência. Produzem e ajudam a manter relações sociais e têm um papel duplo: promovem por a subsistência e delimitam as relações interpessoais, intergrupais e intra-grupais (Douglas e Isherwood, 1979).

Segundo eles, nos nossos dias para compreendermos o processo de escolha e de consumo, é necessário que analisemos primeiramente os processos sociais como um todo. Não podendo analisar isoladamente o ato de consumir.

Tal visão permitiu que se classificasse o consumo como um ritual no qual, mais do que para consumir, os objetos são bons para se pensar. Podendo dizer-se que, o consumo permite classificar e seleccionar, dá sentido à vida e estabelece - e mantém - relações sociais. A sua ausência traduzir-se-ia em não pertença, dado que as relações de consumo são, antes de mais, relações sociais (Douglas e Isherwood, 1979).

Andy Coghlan (2009) concluiu que o nosso inconsciente é guiado pelo instinto de sobrevivência, de dominação e expansão. Há um impulso que nos leva a repensar o consumo e consumismo como uma resposta a tudo. Uma solução que, a seu tempo, diminuirá todas as desigualdades do mundo.

A sociedade capitalista é atualmente caracterizada e marcada por uma intensa necessidade de consumir. Uma procura incessante que está na base do nosso modelo econômico, que estimula a produção e enceta uma relação cíclica entre produção e consumo.

Hoje, consumimos não só por necessidade, mas também por várias formas de sobrevivência. Somos movidos por motivações intrínsecas e extrínsecas promovidas pela publicidade, pelos *massmedia* e até pelos grupos de pares. Motivações oriundas de estímulos pessoais e de estímulos sociais.

Segundo Coghlan (2009), aos objetos está associada toda uma carga simbólica e relacional. Consumir já não é apenas pagar um valor por um bem ou um serviço. É sem sombra de dúvidas, um importante meio **comunicação**, de **afirmação**, de **relacionamento** e de **promoção**. Um comportamento necessário, fundamental e perfeitamente natural (Coghlan, 2009).

### 1.1.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Segundo Rodrigues e Jupi (2004) em cada um de nós existe um consumidor e em todos nós existe a necessidade de consumir. Vivemos atualmente numa era em que as pessoas consomem tudo e demais. Segundo Karsaklian (2000) há no nosso tempo uma preocupação com o consumo e com o comportamento do consumidor. A autora refere ser fundamental e de extrema importância entender as necessidades, os fatores, as motivações para o consumo.

Mas afinal o que é ser consumidor? Segundo Kasarklian (2000, p.11) ser consumidor “é ser humano, é alimentar-se, é vestir-se... é viver.” Segundo Cobra (1997, p.59) ser consumidor é “reagir de forma diferente a estímulos iguais, dado que cada pessoa tem uma caixa negra diferente”. São essas diferenças, segundo o autor, que determinam os atos de compra e os comportamentos de consumo (Cobra, 1997).

Desta forma é hoje fundamental estudar e entender o consumidor e a sua forma de pensamento (Dubois e Vieira, 1998 e 2004). Processo iniciado por Engel, Blackweel e Miniard em 1968, que se debruçou com especial incidência sobre estudo dos comportamentos e das suas motivações para o consumo.

Neste sentido, e segundo Kotler e Armstrong (1993), durante o processo do consumo existem inúmeros fatores que influenciam as nossas tomadas de decisão. Destacam-se entre eles as motivações, a personalidade e as percepções.

Por **motivações**, os autores referem-se ao facto de sermos normalmente influenciados por necessidades de ordem fisiológica (fome, sede, desconforto) e necessidades de ordem psicológica (reconhecimento, autoestima e relacionamento). Contudo, os autores não excluem que uma parte das nossas motivações para o consumo tem como base motivos ulteriores e de força maior.

Por **personalidade**, Kotler e Armstrong (1993), indicam características psicológicas que fazem com que consumamos como uma forma de afirmação e resposta aos ambientes (e aos contextos) em que nos inserimos.

Por **percepções**, os autores entendem o processo pelo qual selecionamos, organizamos e interpretamos todas as informações que contribuem para a criação de imagens significativas de tudo o que nos rodeia.

É por influência das motivações, da personalidade e das percepções, que aprendemos e diferenciamos as nossas escolhas e tomamos as nossas decisões. Logo, segundo Kotler e Armstrong (1993), “a sua compreensão torna mais fácil e previsível o entendimento de todos os comportamentos de consumo” (p. 89).

Às motivações, à personalidade e às percepções de Kotler e Armstrong (1993), Castro junta em 2011 a importância dos fatores situacionais. De acordo com o autor é igualmente importante a influência do que o contexto o ambiente têm sobre o comportamento do consumidor. Ambientes agradáveis motivam à compra.

O autor refere também a importância do papel comunicação. Que, lado-a-lado com a ambiência (e através uma análise e seleção de meios/suportes e de uma boa estratégia de comunicação), se traduz significativamente em estímulos à compra e motivações para o consumo (Castro, 2011).

Neste contexto e debruçando-nos sobre o comportamento do consumidor, Rodrigues e Jupi (2004) identificam outras variáveis de igual importância para o entendimento do ato de compra, entre os quais destacamos a **classe social**, as **variáveis sociais**, as **variáveis económicas** e as **variáveis culturais**.

Por **classe social**, Kotler (1996, p. 107) fala-nos “da divisão relativamente homogénea de uma sociedade. Da ordenação em grupos ou classes cujos membros compartilham valores, estilos de vida, interesses e comportamentos. Ideia que Castro (2011, p.39) definiu como “um critério de ordenação da sociedade, que utiliza indicadores como o poder aquisitivo, a escolaridade e a ocupação.”

Segundo os autores, para a classificação da classe social contribuem fatores tais com o rendimento, a ocupação, riqueza, que determinam preferências. “Cada classe social apresenta preferências distintas por produtos e marcas em relação a vestuário, imóveis, lazer e automóveis” (Kotler e Armstrong, 1993, p.83). As classes sociais são determinantes para o mercado, pois o comportamento dentro delas determina o poder de decisão e de compra de todo o grupo. As classes sociais não são determinadas pelo rendimento, mas este tem um peso bastante elevado em relação às restantes variáveis (Castro, 2011).

Kotler (1996) referiu que a sociedade pode ser resumidamente estruturada em seis grupos ou classes sociais. Organização segundo a qual, cada um deles apresenta características e comportamentos de consumo específicos e bem definidos (Anexo 1).

Pela sua observação e análise, podemos concluir que há uma divisão entre “ter” e “ser”. E que, na maioria das vezes, “são essas divisões que influenciam o poder aquisitivo dos consumidores” (Kotler, 1996, p.107).

Por **variáveis sociais**, Stonner e Freeman (1999) tomam o estilo de vida, os valores sociais e a demografia.

O estilo de vida trata das mudanças nos padrões de vida (uniões instáveis e pessoas solteiras e a morar sozinhas) e que habitualmente por compensação, reconforto e tranquilidade se traduzem em mais consumo.

Por valores sociais, tomam-se as escolhas que os consumidores fazem no dia-a-dia, sendo importante ter em conta que a escolha adequada para um, poderá não ser a escolha adequada para outro.

Por demografia entendem-se as variáveis sociais que tratam o crescimento da população, a oferta da mão-de-obra e a distribuição geográfica dos consumidores.

Neste contexto, Blackweel (2000) refere que os fatores enunciados acima desempenham um especial papel e influência no comportamento de consumo. Segundo o autor, os consumidores são altamente influenciados pela sua personalidade, estilo de vida e pelas forças sociais. Ideia igualmente reforçada por Kotler (1996, p. 106) que alega que “um individuo é influenciado pelos vários grupos de pessoas com os quais interage”. E que, dessa forma o comportamento de um é influenciado pelos outros e por pequenos grupos existentes nos contextos (sociais) com que interage.

Karsaklian (2000) reforça esta ideia e refere que o estudo do comportamento de consumo não pode não considerar as interações dos sujeitos com o ambiente social, com a família, com grupos de referência e até com líderes de opinião (ídolos, atletas, artistas, estrelas, celebridades e até personagens de televisão). Sendo importante referir que os grupos de influência podem ser organizados em primários e secundários. Segmentação que Kotler (1996) e Kasarklian (2000) caraterizaram como:

Grupos primários: marcados pela existência de laços e relações íntimas e próximas, num registo informal, tratando-se habitualmente de relações familiares, de amigos, com vizinhos e com colegas de trabalho;

Grupos secundários: marcados por laços e relações formais e impessoais. Grupos, vínculos e laços circunstanciais que se rompem quando não-úteis, tratando-se estes de associações fraternais, de associações profissionais e organizações diversas.

Kotler (1996) debruçou-se ainda mais sobre o processo de influência destes grupos sobre os indivíduos. Concluindo que a sua influência atua pela exposição dos mesmos a comportamentos e estilos de vida alternativos, por influência das atitudes através da necessidade, por desejo de enquadramento e afiliação (social), ou até por pressões para a submissão.

Por **variáveis económicas**, Cobra (1997) tomou todas as variáveis que determinam o poder compra do consumidor, tratando-se de variáveis associadas às perspetivas económicas do consumidor. Aqui o autor refere as mudanças no seu valor/rendimento líquido (diferença entre o valor que recebem e o valor que gastam) e que vai influenciar a sua propensão para o consumo (Cobra, 1997). As mesmas variáveis que, segundo Blackwell (2000), modificam o estado de espírito das pessoas.

De acordo com Kotler (1996) existem quatro fatores que têm especial influência sobre o poder aquisitivo: a poupança, o rendimento, o preço e a disponibilidade preço. É claro que, em momentos de crise económica, tendemos a reduzir a nossa disponibilidade gastar e passamos a privilegiar o consumo do essencial e a abdicar do consumo do supérfluo (Cobra, 1997).

Ainda sobre as variáveis económicas, é importante referir que durante todo o processo de compra o consumidor deve estar bem informado. Porque se o seu investimento e a compra forem inadequados, as suas necessidades não serão saciadas o que se traduzirá em insatisfação (Rodrigues e Jupi, 2004).

Sobre as **variáveis culturais**, Kotler e Armstrong (1993) referem que, tal como os fatores económicos, a cultura tem uma especial influência no comportamento de consumo. Ela abarca em si todo o comportamento aprendido.

O meio em que vivemos influencia o nosso comportamento cultural, que por sua vez influencia o nosso comportamento de consumo. A cultura insere o indivíduo no meio, e permite-lhe em simultâneo escolher o grupo onde quer estar, com quem quer interagir, as amizades que quer ter, os lugares que quer frequentar, etc..

É, segundo Kotler e Armstrong, pela observação e estudo dos consumidores que conseguimos identificar as suas preferências e consecutivamente satisfazer as suas necessidades (1993). Hoje identificamos as pessoas pela sua cultura. Julgamos os seus comportamentos como normais ou morais através da sua cultura (Kasarklian, 2000). Logo, as variáveis culturais jamais podem ser negligenciadas, pois elas estão interligadas como o processo de consumo em vários níveis entre os

quais encontramos os motivos de compra, o que as pessoas compram e até como decidem comprar (Rodrigues e Jupi, 2004).

Segundo Blackweel, Engel e Miniard (2000) as variáveis culturais englobam um complexo de valores, ideias e atitudes que permitem que comuniquemos e nos avaliemos enquanto membros de uma sociedade. É através delas que se manifesta o comportamento de compra, a nossa forma de ação no mercado e a nossa interação com o ambiente (social).

É neste contexto, que Castro (2011) e Blackwell (2004) falam-nos das etapas do processo de compra. Sendo segundo os autores este processo composto por seis estádios que passamos a enunciar:

1. Reconhecimento do problema. O momento inicial em que o consumidor toma conhecimento de uma necessidade que lhe causa desconforto e desequilíbrio;
2. Procura de informação. O momento em que o consumidor se informa sobre a sua situação e sobre soluções existentes no mercado para o seu problema – recorrendo muitas vezes as fontes pessoais e públicas;
3. Avaliação de alternativas. O momento em que o consumidor define os seus critérios de seleção, avalia e comprara todas as alternativas disponíveis - desenvolvendo uma percepção do valor de cada uma delas;
4. Fator do Potencial Desinvestimento. O momento em que o consumidor avalia o impacto que um produto ou uma empresa têm no meio ambiente, o que o pode levar a optar por uma opção em detrimento de outra;
5. Decisão de compra. O momento em que o consumidor opta pela solução que mais se adequa à sua necessidade - tendo em conta de quem comprar, como comprar e como pagar;
6. Pós-compra e uso. O momento em que o consumidor compara as suas expectativas com o desempenho do produto comprado, ficando ou não satisfeito com a sua escolha/decisão.

Aqui é importante ter em conta, que nem todos os processos de compra se regem por este processo. Sendo as compras por impulso o melhor exemplo destes casos (Castro, 2011).

Agora e após este enquadramento sobre o comportamento de consumidor, podemos debruçar-nos sobre os tipos de consumidor, que segundo Gama (2002) se podem organizar em cinco grupos:

Os Alienados. Aqueles que aceitam tudo e que sequer têm conhecimento das obrigações dos fornecedores. Consumidores super-tolerantes, aos quais habitualmente correspondem a maior parte da população e (por norma) classes sociais mais baixas.

Os Tolerantes. Os consumidores que têm conhecimento dos seus direitos e dos deveres dos fornecedores, mas que se conformam e acham que não vale a pena reclamar.

Os Responsáveis Pacíficos. Aqueles consumidores que têm conhecimento dos seus direitos, mas que pelos mais variados motivos - em especial por falta de tempo - consideram que reclamar é uma perda de tempo e dinheiro.

Responsáveis exigentes. Os consumidores que têm plena noção dos seus direitos e procuram fazer prevalecê-los sem criar atritos com os fornecedores. Consumidores que querem ser respeitados, que reclamam e não aceitam qualquer desculpa.

Os Renitentes. Os consumidores que procuram o respeito e a valorização dos seus direitos no mercado. São altamente conscientes, reclamam, dão valor real ao seu dinheiro, e que, com a motivação certa, conseguem destruir a reputação de uma empresa.

Os Vivaldinos. Grupo respeitante aos consumidores não-honestos que aproveitam falsas situações para se favorecerem.

Em resumo e sobre o comportamento de consumo, há que reter que todos os consumidores são diferentes e agem de forma diferente. Os seus comportamentos derivam de costumes e estilos de vida. No mercado as pessoas passam por diferentes etapas de decisão de compra. Processos que visam a satisfação das suas necessidades. O consumo é composto por influências e estímulos à compra e é habitualmente determinado pela posição económica e cultural dos consumidores na sociedade (Rodrigues e Jupi, 2004).

### **1.1.3 A MODA**

Proveniente do latim *modus*, entende-se por moda o consumo do atual e da tendência. Por sua vez, e como tendência, a moda é composta por estilos provenientes de distintas origens e influências. Enquanto fenómeno, a moda manifesta-se através do uso de roupa e acessórios, e está intimamente ligada ao tempo. É passageira, veloz e altamente mutável.

Historicamente, embora se tenham encontrado agulhas em marfim e osso em 40 000 a.C. usadas para costurar pedaços de couro, ou até provas de que o tear foi inventado em 9000 a.C., só podemos falar de moda em tempos muito recentes. Segundo Pollini (2007), o fenómeno e o sistema da moda, nasceu no final da Idade Média.

Quando associada ao vestuário, remete-nos para um universo de esplendor e *glamour*. Contudo, apesar de ter nascido por necessidade e com uma função meramente protetora, a moda ganhou com o tempo as importantes funções de distinção e de diferenciação social e pessoal (Pollini, 2007).

Dependente do tempo, da cultura, das mudanças fisionômicas e da evolução sociocultural, sofreu inúmeras transformações sendo hoje vista como um reflexo da evolução dos comportamentos, ou mesmo, como um retrato de uma comunidade ou de uma sociedade. Uma forma de linguagem não-verbal que diferencia e instiga novas formas de agir e de pensar (Pollini, 2007).

Tal como Pollini (2007), também para Gilles Lipovetsky (1989) a moda é fenómeno que não pertence a todas as sociedades, nem a todas as épocas. É uma tendência histórica de efeitos a longo prazo. Retratando-a como um fenómeno social nascido nas sociedades modernas ocidentais do século XIV.

Historicamente e segundo o autor, entre o seu nascimento no final da Idade Média e até chegar à conceptualização que hoje conhecemos, a moda passou por três períodos distintos: o estágio artesanal e aristocrático, a moda dos cem anos e a moda aberta (Lipovetsky, 1989).

Ocorrido entre a segunda metade do século XIV e até à primeira metade do século XIX, o estágio artesanal e aristocrático, foi marcado pelo surgimento nas cortes europeias de um novo tipo de vestuário que diferenciava as classes e os sexos. Mudanças do trajar que fizeram do vestir um direito reservado às classes hierarquicamente superiores (que ditavam as tendências) e que se traduziram em algumas das regras que ainda hoje conhecemos e seguimos.

Ocorrida entre 1850 e 1960, a moda dos 100 anos, foi marcada pelo aparecimento das primeiras grandes marcas de moda (Chanel, Dior, Balmain, Givenchy, etc.) que ainda hoje vemos como pioneiras e que revolucionaram o sistema. Marcado pela hegemonia da alta-costura, o período caracterizou-se pela centralização da moda em Paris, pela passagem dos artífices a artistas, pela ascensão dos costureiros a criadores de moda e pela calendarização da apresentação das coleções em estações. Organização sazonal e cronológica, que marcou a entrada da moda na era da produção moderna.

Iniciada após 1960, a moda aberta, foi caracterizada pelo nascimento do pronto-a-vestir e pela descentralização da moda de Paris. Período em que a industrialização do sector têxtil e do vestuário permitiu a reprodução em serie das tendências e a emergência de novos polos criativos: Londres, Milão e Nova Iorque. Globalizando-se e democratizando-se, a moda abriu-se e pluralizou-se passando a inspirar-se em tudo e influenciar tudo (Lipovetsky, 1989).

Sociologicamente e segundo Pollini (2007), como fenómeno a moda expressa num determinado momento, usos, hábitos e costumes. É um sistema que acompanha o vestuário e o tempo. Integra uso da roupa no quotidiano, no contexto político-social e até no contexto sociológico. Manifesta-se em tudo e tem uma importante função fantasiosa. É normalmente surpreendente, sendo muitas vezes chamada de inovadora e audaz. O que a torna atrativa, cativante e uma fonte de inspiração (Pollini, 2007).

De acordo com Lipovetsky (1989) a moda é fenômeno nasceu como uma forma de ruptura com o passado e com o tradicional anunciando a entrada na Idade Moderna. Surgiu fomentada pelo culto do novo, do presente e da individualização.

Enquanto evolução do gosto pessoal tratou-se e trata-se de uma reivindicação da individualidade expressa através da aparência. Um fenômeno que inicialmente era exclusivamente reservado aos estratos sociais dominantes, e que com o tempo se acabou por se massificar abrangendo todos os estratos sociais, gêneros e idades. Impulsionada pelo nascimento do *homocentrismo* (que anunciava a entrada na era da luz e do Homem), a moda é segundo o autor, uma forma de distinção social e a grande precursora dos dois grandes valores da modernidade: o novo e a individualidade (Lipovetsky, 1989).

Ainda segundo Lipovetsky (1989), houve desde sempre entre a moda e entre a distinção social uma relação direta. No passado, via distinção e imitação, a moda justificava a disputa entre classes e definia a fronteira simbólica entre o gênero, a idade e o estilo de vida. Hoje, graças à democratização do vestir, a moda esbate essas mesmas fronteiras, sendo uma forma de valorização pessoal e posicionamento social. Uma busca de prazer, de conforto e de sedução. Uma forma de culto ao supérfluo que permite a construção da identidade através da imagem pessoal. Uma forma de afirmação, à qual estão positivamente ligadas a liberdade de escolha, a democratização do vestir e a autonomia do ser. Um meio silencioso que por um lado nos permite inserir e interagir socialmente, e por outro nos permite diferenciar e distanciar dos demais (Lipovetsky, 1989).

Ao falar de moda é ainda fundamental que se faça a distinção entre a moda e o vestuário. Conceitos que apesar de interligados, são claramente distintos. De acordo com Lipovetsky (1989), a moda é um conceito mais abrangente e multidisciplinar tocando várias áreas entre as quais o próprio vestuário. Por sua vez, o vestuário é mais limitado e redutor, compreendendo exclusivamente a roupa e os acessórios.

Assim, entende-se por vestuário a indumentária ou qualquer tipo de objeto que usamos para cobrir, proteger e resguardar o corpo. Entendendo-se por acessórios todos os outros elementos – habitualmente não necessários - que usamos para complementar, adornar e embelezar a nossa imagem (Lipovetsky, 1989).

É igualmente importante que se fale sobre a abrangência do conceito nos nossos dias. Por moda entende-se uma opção baseada nos critérios de gosto, cuja sua principal característica consiste na transitoriedade e na renovação constante. Conceito que nasceu do vestuário e da necessidade do homem em proteger o corpo, mas que com a evolução do tempo e das mentalidades se tornou um

aspecto cultural ligado a tantas outras áreas tais como: a música, a arquitetura e a toda uma série de disciplinas que habitualmente associamos ao conceito de *lifestyle*.

A moda pode então ser vista como a tendência de consumo de um determinado período. Um modo de expressão e uma mistura de estilos. Mutável e multi-abrangente, engloba no seu todo a roupa, os cabelos, a maquiagem, e até os gostos ou os comportamentos.

Definida por Lipovetsky (1989) como uma influência passageira que transmite o reflexo do mundo atual é um fenômeno sociocultural que move a economia global, que cresce ano-após-ano e que pode ser visto como um mecanismo de regulamentação, das escolhas e das preferências. Fazendo sentir-se de forma silenciosa e muitas vezes subliminar, indica o que devemos vestir, consumir, ou até como agir. Podendo, dessa forma, ser vista como um meio de integração dos indivíduos nos grupos de pares (Lipovetsky, 1989).

Assim, é igualmente importante que nos debruçemos sobre o “estar na moda” e as suas implicações. Situação que podemos resumir à adoção e acompanhamento das tendências.

Segundo Lipovetsky (1989), este é um processo não tão simplista quanto parece. Implica na realidade a adoção voluntária e involuntária de ideais de beleza, gostos e estilo. Através dos quais acedemos e nos afiliamos a grupos, classes, ou ao todo social. O que - tal como o consumo segundo Douglas e Isherwood (1979) e Coghlan (2009) – nos permite categorizar a moda como uma forma de expressão e comunicação.

Numa tentativa de entender qual a importância que o vestuário desempenha na formação da identidade, Embarcher (1999) procurou entender o vestuário como influenciado e influenciador da identidade. Neste contexto, o autor conclui que o estilo e a imagem pessoal resultam de um somatório de experiências e vivências que usamos como cartão-de-visita. Uma forma de afirmação, expressão e comunicação carregada de simbolismos e significados (Embarcher, 1999).

Segundo o autor, encontramos a nossa autonomia na forma como nos vestimos. A nossa imagem e a forma como nos apresentamos são conseguidas através do que vestimos e resultam da procura e da definição do nosso estilo pessoal. Neste sentido, a moda, que para muitos é escravizadora e uniformizadora social é, segundo Embarcher (1999), libertadora e diferenciadora.

O autor dá-nos uma perspetiva da moda muito além do consumo das tendências. Apresenta-a como uma forma de expressão e de diversão. Não uma mera imposição, mas algo muito mais leve, ousado e que promove a descoberta do *self*. Suportado pela moda e pelas tendências, o vestuário e os acessórios são reflexos da nossa identidade e uma importante forma de valorização pessoal. São

contadores da nossa história e dão pistas sobre a nossa personalidade, gostos e intenções (Embarcher, 2009).

#### **1.1.4 A RELAÇÃO MODA-CONSUMO**

De acordo com Lipovetsky (1989), a sociedade e o homem dos nossos dias estão altamente marcados e condicionados pela ânsia do novo e a procura da individualidade. Se por um lado, e por influência do tempo conturbado da hipermodernidade, os indivíduos passaram a sentir-se órfãos de identidade, por outro, o hiperdesenvolvimento criou a necessidade de uma constante busca de si e da sua autodefinição feita através do consumo do novo. A perda de identidade e a ânsia social traduziram-se na procura e no encontro do *self* através do consumo de objetos – entre os quais encontramos a roupa e os acessórios (Lipovetsky, 1989).

Além de uma forma silenciosa de comunicação e de uma procura da nossa identidade perdida (Lipovetsky, 1989), o consumo é nos nossos dias um passaporte e um integrador social. Não sendo feito hoje por mera necessidade, é através dele que buscamos ativamente o bem-estar, o sucesso social e a felicidade (Baudrillard, 2011).

Os objetos perderam o seu cariz básico e funcional. Adquiriram um importante papel e uma significação social. Como consumidores, fizemos dos objetos “feitiços” e ferramentas de conversação e afirmação. Hoje, consumimos muitas vezes o supérfluo, pois a tais objetos estão muitas vezes associados estilos de vida que almejamos e aspiramos ter. Consumimos por estatuto e por prestígio, e inclusivamente, a própria cultura foi transformada em objeto de consumo. Deixamos de consumir os objetos em si para consumir as histórias que eles representam. Os objetos são para nós profecias de autorrealização. (Baudrillard, 2011).

Também Lima (2010) se debruçou sobre esta relação. O autor afirmou que para o entendimento da relação moda-necessidade, e para o entendimento consumo-moda e vestuário, há que fazer primeiramente um relato das funções do vestuário.

Sendo a utilização de roupa numa primeira instancia uma necessidade, não podemos hoje abordar este tema sem referirmos as teorias de Maslow (1970). Segundo o autor, as nossas necessidades são hierarquizadas segundo três regras: todas as necessidades podem ser organizadas segundo patamares de importância, satisfazemos primeiro as necessidades mais relevantes e após a cessação temporária de uma necessidade, procuramos satisfazer a necessidade seguinte. O autor propôs o escalonamento das necessidades humanas segundo uma pirâmide organizada de necessidades fisiológicas ou de proteção (na base) a necessidades de autorrealização (no topo), segundo a qual, o consumo de roupa estaria essencialmente limitado aos patamares iniciais (Maslow, 1970).

Contudo, e segundo Lima (2010), o consumo de vestuário está presente em todos os níveis da pirâmide de Maslow e tem um especial ênfase nos dois últimos patamares - que correspondem às necessidades de ego ou de estima, e às necessidades de autorrealização. De acordo com o autor, o vestuário e a moda são uma forma de reputação, e surge muitas vezes associado a necessidades de autoconfiança, estima e conquista de respeito. Mais do que proteção, o consumo de moda e vestuário tem uma função de auto desenvolvimento, reinvenção e de recriação pessoal (Lima, 2010).

Logo a satisfação destas necessidades está ligada a motivações tanto fisiológicas como psicológicas. O consumo de roupa e acessórios é feito segundo estímulos internos e estímulos externos e manifestam-se de diferentes formas nos distintos patamares da pirâmide (Lima, 2010).

Segundo Karsacian (2000) estas necessidades podem ser classificadas como utilitaristas e como hedónicas. À semelhança de Lima (2010), o autor constatou que apesar de na sua base tais necessidades serem básicas ou primárias, são muitas vezes saciadas segundo os princípios do prazer, da estética e do sonho. A compra de roupa satisfaz não só as necessidades de proteção, como também as necessidades psicológicas de individualidade, *status*, conforto e bom gosto (Karsacian, 2000).

De acordo com Littré (1997) e tal como já dito por Baudrillard (2011), além da relação pratica temos com os objetos uma relação passional. Os objetos existem geralmente para serem possuídos, usados e consumidos. Mas, quando falamos de moda e de vestuário, focamo-nos essencialmente nas suas funções psicológicas ou passionais.

O consumo de Moda e compra de vestuário são feitos sequencialmente segundo os princípios da utilidade, da hierarquia e da sedução (Laver e Lurie, 1997). Teoria também defendida por Barnard (2003), que acrescenta a esta sequência o princípio da comunicação. O consumo e o uso de roupa e acessórios permitem-nos comunicar coisas tão importantes como a expressão individual, o *status* económico-social, o papel social, o símbolo político, a condição magico-religiosa, os ritos sociais e mesmo o lazer (Barnard, 2003).

Com base nestas ideias podemos então debruçar-nos sobre a relação moda-consumo e repensarmos as verdadeiras funções do vestuário.

Se os nossos antepassados - pela sua consciência económica e pelo seu consumo consciente adquiriam apenas bens de primeira necessidade; hoje, graças à industrialização e ao barateamento dos bens de consumo, consumimos desvairada e excessivamente. Consumimos muitas vezes impulsionados pelo lazer, pelo prazer, pelo conforto, pela valorização e pela autorrealização (De Carli, 2002).

Híper-consumimos os frutos da híper-industrialização, estimulando sistematicamente o ciclo produtivo. Vivemos na era da moda e do fora de moda e na era do efêmero. Sendo que, a própria efemeridade representa um estímulo para o consumo (De Carli, 2002).

É através do consumo que tomamos autoconsciência e estabelecendo relações compensatórias entre o real e o imaginário. Tanto a moda como o consumo são para nós formas de prazer e de renovação constante representando o novo e o sempre entusiasmante (Lipovetsky e De Carli, 1989 e 2002).

Num mundo constantemente em mudança, vivemos na urgência da renovação consumindo ora por compensação ora por prazer (Lipovetsky, 1989). Sendo a moda e o consumo hoje duas das principais formas de nos autodefinirmos e encontrarmos (De Carli, 2002). Segundo os autores têm sobre nós um papel inclusivo e afiliador social. Apesar de ainda consumirmos por necessidade fisiológica, a compra de roupa e acessórios é feita segundo necessidades psicológicas influenciadas pelo gosto (pessoal e social) e pelo simbolismo das mensagens que os objetos possam transmitir. De outra forma não nos preocuparíamos de todo com o compramos, usamos ou vestimos (De Carli, 2002).

#### **1.1.5 MODA E ENVOLVIMENTO**

Segundo Miranda, Garcia e Leão (2003), o comportamento de consumo pode ser explicado pela necessidade de expressar significados através da posse de produtos. Produtos estes, que comunicam à sociedade como nos percebemos enquanto membros de grupos sociais. Desta forma, os seus atributos simbólicos são dependentes do contexto social.

Sendo a moda na sua essência um símbolo é possível afirmar que também ela vive desta transferência de significados. O que faz do consumo de moda e do vestuário uma forma de comunicação por excelência (Miranda, Garcia e Leão, 2003).

Simmel (1904) considera que os indivíduos possuem uma tendência psicológica para a imitação. Uma necessidade nascida da necessidade de similaridade que lhes proporciona um sentimento satisfatório de afiliação. Desta forma, a moda e a sua adoção e imitação saciam simultaneamente a necessidade dos indivíduos de adaptação social, de diferenciação e de desejo de mudança.

Todos procuramos algo que nos ajude a distinguir. Todos queremos ter personalidade. Todos queremos ser ao mesmo tempo diferentes das pessoas comuns e semelhantes aos nossos pares. A moda e o vestuário enquanto formas de comunicação silenciosas são um dos meios mais usados para o cumprimento. Permitem que ao mesmo tempo os indivíduos se diferenciem e se agreguem a um grupo social, a um estilo de vida, a um movimento cultural, etc..

Tal como referido por Lipovetsky (1989) a moda rege-se pela lógica da diferença individual e da inovação estética, e pela lógica da promoção da identidade pessoal e legitimação da expressão

individual. Diferenciar para singularizar, respeitando ao mesmo tempo os padrões (e a moda) da sociedade. “A moda tem ligação com o prazer de ver, mas também com o prazer de ser visto e de se exhibir aos olhos do outro” (Lipovetsky, 1989, p. 39).

O consumo de moda trata-se desta forma de um dispositivo social que propicia e promove a interação do Homem com o mundo. Um dispositivo que usamos para nosso prazer e benefício e também para o prazer e benefício do outro. Um ato de narcisismo que é ao mesmo tempo um ato de generosidade. Um processo de adoção de símbolos que nos autodefine e autoidentifica, e que nos define e identifica aos olhos dos outros. (Miller et al., 1993).

São muitos os fatores psicológicos que explicam a nossa necessidade de estar na moda. Destacam-se entre eles a conformidade social, a busca da variedade, a criatividade pessoal e a atração sexual. Seja por que motivo for, todos temos a necessidade de ser únicos e diferentes, mas não tão diferentes ao ponto de não nos integrarmos socialmente (Solomon, 1996).

As nossas atitudes fazem-nos gostar ou não gostar das coisas. O seu estudo permite-nos entender a motivação do consumidor para a compra de um determinado produto em detrimento de outro. Permite-nos entender a resposta favorável ou não favorável em relação a um determinado objeto.

Na sua essência as atitudes têm uma componente cognitiva (crenças), uma componente afetiva (sentimentos) e uma componente apreendida (intenções comportamentais). A combinação das duas primeiras conduz à terceira: os nossos comportamentos são inegavelmente influenciados pelas nossas crenças e pelos nossos sentimentos (Miranda, Garcia e Leão, 2003).

Passa-se exatamente o mesmo em relação à roupa e ao vestuário. O que vestimos é a melhor representação e metáfora das nossas atitudes e valores pessoais. Levando Miranda (1999) a definir cinco dimensões que justificam na perfeição os estímulos de compra e as necessidades que temos quando falamos em consumir moda e comprar roupa:

**Aparecer.** Consumimos moda para chamar a atenção, para nos destacarmos entre a multidão. A roupa é o nosso passaporte para sermos o centro das atenções.

**Ser.** Consumimos moda para nos definirmos e pertencermos a um grupo com o qual nos identificamos. A roupa é nada mais, nada menos que o nosso “bilhete de identidade” garantindo-nos sentimentos de afiliação e segurança via pertença social e grupal.

**Parecer.** Consumimos moda por vaidade. A função estética e hedónica do consumo de moda.

**Idealizar.** Consumimos moda por compensação. Compramos a roupa como uma forma de criação da nossa imagem ideal. A roupa e o vestuário são formas de projeção e de compensação de insegurança e baixa autoestima.

**Inovar.** Consumimos moda para demonstrar que estamos informados e atualizados. Estar na moda é estar a par das últimas tendências e vanguardas, logo compramos muitas vezes roupa para provarmos e demonstrarmos que estamos informados, atualizados e ligados ao mundo, ao novo e ao inovador.

Para Miranda, Garcia e Leão (2003), o vestuário e o seu consumo englobam em si enumeras funções (religiosas, profissionais, estratificadoras, estéticas, sociais, culturais, etc.) capazes de transformar o velho em novo, o gordo em magro, o pobre em rico.

Seja por que motivo for e independentemente a sua função, o consumo de moda e a compra de vestuário é um fenómeno e uma necessidade comum a todos os indivíduos. Ainda que hoje nem todos sigamos uma moda e todos sejamos os nossos próprios estilistas, mais do que roupa, todos procuramos consumir moda, o seu conceito, a sua identidade, as suas mensagens, os seus significados, os seus simbolismos. O consumo de moda está intimamente ligado à atitude pessoal. É muitas vezes mais importante a forma como vestimos do que o que vestimos em si.

Contudo e apesar de ser um fenómeno comum a todos os indivíduos, o consumo é genérica e aparentemente mais expressivo nas mulheres. Mais do que eles, elas são guiadas pela dimensão aparecer e parecer. Revelam ter mais envolvimento com a moda, demonstrando muitas vezes características de líderes de opinião. Características que quando bem exploradas, funcionam como promotoras e multiplicadoras de compra. Fazendo das mulheres o *target* perfeito de qualquer estratégia de marketing na área da moda (Miranda, Garcia e Leão, 2003).

### **1.1.6 O SETOR DO CALÇADO EM PORTUGAL**

A indústria de calçado em Portugal apresenta um desempenho assinalável nos últimos anos. Sendo uma indústria tradicional num setor maduro e consolidado, tem vindo ao longo de várias décadas a fortalecer-se, criando novas competências e fortalecendo a sua posição competitiva no cenário global. A par da indústria têxtil e de vestuário enquadra-se nas designadas indústrias da moda (Pereira, 2015).

Atualmente Portugal posiciona-se como o décimo primeiro maior exportador mundial de calçado. Pratica um preço médio de 28,76€/sapato, é o segundo país do mundo a cobrar mais por um par de sapatos à saída da fábrica - superado apenas pela Itália (Revista Exame, 2016).

A indústria portuguesa de calçado é composta por micro e pequenas empresas familiares ou de tradição familiar e o setor está organizado em dois grandes polos situados no norte de Portugal. O primeiro envolve os concelhos de Felgueiras e Guimarães. O segundo situado nos concelhos de Santa

Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Vila Nova de Gaia e São João da Madeira (Marques e Guedes, 2015).

Em 2014 havia em Portugal 1.430 empresas ligadas ao setor do calçado que empregavam 37.781 pessoas, produzindo um total de cerca de 75 milhões de pares de sapatos, que corresponde a um valor bruto de 1.884 milhões de euros (APICCAPS, 2015).

Historicamente, o arranque da indústria de calçado em Portugal remonta às décadas de 50 e 60. Nos anos 70 e 80, Portugal era reconhecido no mundo do calçado como um país de produção massificada de baixo custo. O crescimento do país como produtor foi baseado no baixo custo de mão-de-obra e nos grandes volumes de produção. As exportações resultavam da produção *private label* (subcontratada por empresas internacionais) e das vendas das grandes unidades industriais de capital estrangeiro instaladas no nosso país (Pereira, 2015).

Na década de 90 a liberalização do comércio internacional originou a deslocalização da produção e das encomendas para os países asiáticos, o que afetou em grande escala a indústria do calçado nacional (Pereira, 2015). Não podendo concorrer pelo custo de mão-de-obra, as fábricas nacionais viram-se obrigadas a reinventarem-se, apostando na rapidez, na flexibilidade de resposta às encomendas, na elevação dos padrões de qualidade, na capacidade de desenvolvimento do produto com maior valor acrescentado e em muitos dos casos na inovação através do desenvolvimento de marcas próprias (Pereira, Marques e Guedes, 2015).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) e Porter (1998), a inovação pode ser decomposta em quatro componentes diferentes e/ou ideias-chave: inovação nos produtos e serviços; inovação nos processos; inovação no marketing; inovação da organização.

É de conhecimentos geral que a inovação tem no contexto das sociedades modernas e mais desenvolvidas, um importante papel no desenvolvimento económico e social. E que, independentemente da sua forma e da sua intensidade, aparece em praticamente todos os planos estratégicos - sendo quase sempre apresentada como principal meio para a renovação, a continuidade do crescimento e para o desenvolvimento sustentável (Arenten, van Rossum e Steenge, 2010).

Inclusive Porter (1998), nas suas considerações estratégicas sobre o setor do calçado português, refere-a como o principal caminho para a mudança, reposicionamento, melhoria contínua e aumento da vantagem competitiva de Portugal face ao estrangeiro. Sendo que tal inovação não envolve somente novas tecnologias, mas também novos métodos e formas de fazer as coisas - algumas delas “invisíveis” de tão tradicionais, mundanas e simples (Porter, 1998).

Podendo manifestar-se através de um novo *design* de produto, de um novo processo de produção, de uma nova abordagem ao marketing e até de uma nova via de organização, para ser eficaz (a inovação) tem de ser simples e tem de ser focada e objetiva (Drucker, 1998).

Este foi o caminho seguido por muitos dos industriais portugueses face à crise do setor nos 90. Que, com algum risco e uma enorme dose de ousadia, aproveitaram a ajuda dos fundos europeus e repensaram as suas estratégias: fazendo do setor português do calçado um dos principais caso de sucesso da nossa economia (Pereira, 2015).

O reconhecimento das capacidades adquiridas com anos de experiência, a modernização e o investimento em *design*, foram as principais formas de resposta dos industriais do calçado Português ao problema. Uma viragem estratégica da indústria que coincidiu com a chegada da segunda ou terceira geração ao negócio da família, não só trouxe novos *players* ao setor, rendeu prémios e contou com o apoio de cooperativas - entre as quais se destaca a APICCAPS, atualmente a investir milhões em campanhas de internacionalização sucessivas (Pereira, 2015).

A criação de marcas próprias traduziu-se na sofisticação da oferta e no reposicionamento do setor. A imagem internacional do calçado e do *know-how* português jamais foram vistos da mesma maneira. Gradual e sustentadamente, o calçado Português passou a estar associado aos valores de criatividade, *design*, inovação, qualidade e moda, estando os consumidores mais atentos a esta realidade e predispostos a pagar mais pelo calçado *Made in Portugal* (Pereira, 2015).

## **1.2 INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE AO PROJETO**

### **1.2.1 MODELO DE PESQUISA**

O modelo de pesquisa que suporta a elaboração deste projeto compreende três métodos de investigação. Em primeiro lugar realizamos uma pesquisa de compilação bibliográfica que nos permitiu criar um enquadramento teórico de suporte ao mesmo. A Revisão da Literatura aborda a moda, o marketing de moda, o consumo e o comportamento do consumidor. Propositadamente, o mesmo foi terminado com uma análise e uma breve caracterização do setor do calçado em Portugal - área de estudo deste projeto de mestrado.

Após a definição do modelo conceptual teórico dedicamo-nos à caracterização da DKODE enquanto marca e empresa. Partimos da sua origem como “marca-própria” do Grupo SOZÉ e procuramos entender as condições e as motivações para a sua criação. Através da sua história e evolução, procuramos conhecer a sua identidade e o seu target, de forma a completarmos o campo conceptual teórico. Para tal e para que pudéssemos compreender a totalidade do universo DKODE, recorreremos à análise de textos e materiais gentilmente fornecidos pela marca.

Após estas etapas, recorreremos ao método de entrevista estruturada, para a qual foi elaborado previamente o respetivo guião. A entrevista foi realizada à diretora de marketing da marca - Carla Afonso e teve de ser efetuada através de *email*. Este método de investigação permitiu obter dados úteis para o entendimento da atual situação da marca, como também alguns objetivos a médio-longo prazo, que tentaremos considerar na proposta de estratégica a apresentar no Plano de Marketing desenvolvido mais adiante, no capítulo 2 deste projeto. As informações e os dados obtidos com esta entrevista poderão ser observados no subcapítulo seguinte. O guião da entrevista poderá ser consultado no Anexo 2.

Para completar a informação recolhida, e entender como a marca é vista pelo seu target, aplicamos um terceiro método de investigação – um Inquérito ao Consumidor. Para tal foi desenvolvido um questionário que procurou incorporar os aspetos mais relevantes resultantes da revisão da literatura e pesquisa de informação que foi efetuada, podendo ser consultado no Anexo 4. O questionário divide-se em 3 partes e compreende 33 perguntas. A parte introdutória incide sobre a análise demográfica da amostra, o seu comportamento e as suas motivações para o consumo. A segunda parte do questionário explora o setor do calçado em Portugal, destacando algumas das marcas que a diretora de marketing da DKODE referiu como concorrência. A última parte dedica-se à caracterização da própria DKODE, visando avaliar o reconhecimento, notoriedade e perceção entre os consumidores. A distribuição do questionário foi efetuada via Facebook, tendo-se alcançado uma amostra de 161 indivíduos.

Após esta etapa foi realizada uma análise SWOT à DKODE (Anexo 5). Através da qual conseguimos obter um retrato da situação da marca, bem como outras informações – que consideramos como orientações estratégicas que ajudarão a balizar a estratégia e o plano a apresentar.

Para que a pudéssemos proceder à análise SWOT com a maior precisão e rigor, consideramos como fatores internos algumas das informações fornecidas pela marca (Anexo 2) e como fatores externos alguns dos dados resultantes dos inquéritos de consumidor (Anexo 4).

Acreditamos desta forma, que esta análise nos permitirá fazer um ponto de situação claro e eficaz sobre a atual situação da marca, ajudando-nos de definir mais facilmente a sua classificação final e a estratégia a seguir.

### **1.2.2 ENTREVISTA DIREÇÃO DE MARKETING DKODE**

Carla Afonso (CA) é atualmente a Diretora de Marketing da DKODE. No seu currículo conta com uma Licenciatura em Economia pela Universidade do Porto (1992 – 1997), durante a qual fez a uma passagem pela *École Supérieure de Commerce Le Havre/Caen* (1996 – 1997).

Em janeiro de 1998 ingressou num estágio na Caixa Geral de Depósitos que terminou em outubro desse mesmo ano. Data em que, ao abrigo do programa Contacto 2 do ICEP, desempenhou as funções de Assistente de Marketing nos escritórios de Nova Iorque da Corticeira Amorim - funções que cessou em dezembro de 1999.

Regressada a Portugal, em fevereiro de 2000 juntou-se à Gailivro. Empresa onde exerceu as funções de Diretora de Marketing até novembro de 2007. Tendo entretanto frequentado entre 2003 e 2004, o MBA em Marketing do Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais do Porto.

Em dezembro de 2007 juntou-se ao Grupo Leya para exercer as funções de Diretora de Marketing. Manteve-se no cargo até 2013, ano em que deixou a empresa e ingressou na Universidade Católica do Porto a fim de obter o título de Mestre Executiva em Marketing. Completou a formação em 2014 e nesse mesmo ano, em março, a convite do CEO da DKODE (Vasco Sampaio), decidiu mudar de área, integrando os quadros da empresa como Diretora de Marketing da marca - cargo que mantém até à atualidade.

### 1. Defina resumidamente a DKODE enquanto marca. Qual a sua visão, missão e valores?

CA: A DKODE procura ser uma marca global e diferenciadora que segue as tendências com um toque original e irreverente. Caraterizando-se por ser uma marca para aqueles que procuram um *look* e atitude independentes.

Procura utilizar todo o *know-how* acumulado sobre a produção de calçado com aplicação de técnicas artesanais conjugadas com a mais moderna tecnologia.

Pretende comunicar a marca de forma arrojada e pouco convencional.

### 2. Resuma a história e o percurso da marca. Em que fase do ciclo de vida da marca é que a DKODE se encontra (em Portugal)?

CA: A DKODE é uma marca do grupo SOZÉ, um dos 10 maiores fabricantes de calçado em Portugal. A SOZÉ foi fundada em 1976 e manteve-se focada no ramo de *Private Label* até 2000, quando decidiu lançar a sua própria marca - DKODE - que permitiu à empresa crescer e ganhar maior escala.

O Grupo SOZÉ exporta cerca de 95% daquilo que produz, sendo a marca DKODE a responsável por cerca de 50% da produção do Grupo.

Em alguns mercados, tais como Portugal, França e Alemanha, a marca está já numa fase de maturidade, não tendo ainda atingido a notoriedade que desejava por se tratar de uma marca de nicho.

### 3. A marca conta à data de hoje com quantos funcionários?

CA: Atualmente a marca conta com um total de 21 funcionários. Desses 21, apenas 8 são funcionários diretos, exclusivos e apenas afetos à DKODE. Enquanto 13 pessoas, são funcionários “partilhados” entre a DKODE e a SOZÉ - desempenhando funções para as ambas empresas.

### 4. Quantas pessoas existem na equipa de marketing DKODE e quais as suas funções?

CA: A equipa de marketing é composta apenas por 3 pessoas, organizadas segundo as seguintes funções: Direção de Marketing (Carla Afonso); Marketing Assistant & Apoio ao Cliente/Retalhista/B2B (Ana Cunha) e Digital Marketing & e-Commerce/B2C (Stefanie Correia).

**5. Quais as 10 características que considera importantes num produto da sua categoria?**

CA: Preço, conforto dos sapatos/modelo, *fitting* e a forma como assentam nos pés, detalhes dos sapatos/modelo, qualidade dos materiais usados (peles, etc.), cor e/ou a combinação de cores usadas, inovação do modelo/sapato/materiais/detalhes, acabamentos *handmade*, *design* diferenciador e tipo de solas e/ou saltos.

**6. De entre elas, quais as principais cinco (5) características que melhor caracterizam o produto DKODE?**

CA: Conforto dos sapatos/modelo, *fitting* e a forma como assentam nos pés, detalhes dos sapatos/modelo, cor e/ou a combinação de cores usadas e os acabamentos *handmade*.

**7. Segundo o seu ponto de vista quais os (5) pontos fortes do produto e da marca?**

CA: Elevado *know-how* na produção de calçado; sapatos com boa associação entre *design* e conforto; imagem inovadora e diferenciadora; empresa bastante voltada para o exterior, que investe em viagens de inspiração e de auditoria ao mercado.

**8. Quais os (5) pontos fracos do produto e da marca?**

CA: Baixo *Brand Awareness*; a estrutura de custos é pesada; dispersão de esforços de comunicação entre os vários países; baixa taxa de fidelização dos clientes; demasiada dispersão de *SKUS* (modelos e variantes de cores e peles) por estação.

**9. Quais as (5) oportunidades do produto e da marca?**

CA: Forte crescimento das vendas *online* e de soluções de e-commerce inovadoras; as tendências de consumo apontam para calçado mais confortável e de saltos não muito altos; marca “Portugal” e “calçado português” tem vindo a ganhar prestígio.

**10. Quais as (5) ameaças do produto e da marca?**

CA: Recessão nacional e europeia; elevado número de *players* no mercado; aumento da compra em lojas monomarca; mudança de atitude do consumidor face ao preço; elevada dependência do público feminino; segmento masculino – compra por necessidade.

**11. Qual o preço médio de uns sapatos DKODE?**

CA: 150€ na coleção de inverno e 125€ na coleção de verão.

**12. Quais os critérios utilizados na aplicação do preço?**

CA: O custo de produção (custo variável) ao qual é aplicada uma margem que a empresa necessita para cobrir também custos de estrutura.

Para além desse critério é também tido em conta a análise de preços da concorrência. Desta forma, após calcular o preço ideal, o mesmo é ajustado para cima ou para baixo para acompanhar os preços praticados pelas marcas e produtos concorrentes.

**13. Quais são atualmente os canais e os pontos de venda (ao público) da DKODE em Portugal?**

CA: Loja *online* DKODE ([www.dkode.com](http://www.dkode.com)); lojas *online* multimarca (Ex.: La Redoute, Sraenza, Zalando, etc.); lojas multimarca (Ex.: Gardénia) e *Department Stores* (Ex.: Marques Soares)

**14. Quais as características que considera importantes no “ambiente de loja”?**

CA: A decoração e arquitetura da loja são muito importantes, juntamente com a disposição dos produtos – *visual merchandising*.

**15. Quem é hoje o consumidor DKODE? Indique as suas três (3) principais características.**

CA: Sobretudo público feminino, dos 20 aos 45 anos, com estilo irreverente e independente.

**16. O que o leva a comprar calçado DKODE?**

CA: O facto de ter cores e peles diferentes do habitual. O *design* pouco convencional e o conforto associado a saltos médios e modelos muito femininos.

**17. Qual a atual relação da marca com o consumidor? Considera que a DKODE já conquistou o seu público?**

CA: A DKODE tem algum público bastante fiel, contudo nicho está disperso por vários países o que dificulta o incremento da notoriedade da marca.

Essa dispersão não permite também otimizar custos com realização de eventos, campanhas publicitárias, etc..

**18. Na sua perspetiva, quais são os principais (aproximadamente 10) concorrentes diretos e indiretos da DKODE em Portugal?**

CA: Aldo; Cubanas; Dysfunctional; Eureka; Felmini; Fly London; Grupo Inditex (Uterqüe, Máximo Dutti, Zara, Bershka, Stradivarius, P&B, Lefties); Mjus; Nobrand; The art Company e Xuz.

**19. Que posição ocupa a DKODE entre eles?**

CA: A empresa não tem acesso à posição relativa face à concorrência. Não existem estudos de mercado com esse tipo de informação.

**20. A marca tem algum tipo de apoio ou financiamento?**

CA: Sim. Apoio do Portugal 2020.

**21. Quais os canais de marketing atualmente utilizados pela DKODE na sua estratégia? Indique resumidamente como os utiliza para a ativação da marca.**

CA: Retalho tradicional através da venda a lojas multimarca; vendas online – através do site DKODE com distribuição gratuita para toda a UE; e vendas online – através de lojas online multimarca (Ex: La Redoute, Sarenza, Spartoo, etc.).

**22. Há algum que considere importante e ainda por explorar?**

CA: Um dos aspetos mais importantes a explorar é o mobile marketing, pois forma como os consumidores pesquisam e tomam decisões via mobile atualmente afeta a forma como as marcas criam *engagement*.

**23. Quais as estratégias mais utilizadas na promoção da marca?**

CA: Há uma grande aposta no marketing *online*. Com especial incidência em:

1. Redes sociais – Através da criação de conteúdos interessantes que aumentem a interação com o target e através de campanhas de *social media* (Facebook Ads, *promoted posts* e *remarketing*);

2. *Website* – Através da aposta na melhoria da usabilidade e na comunicação em quatro (4) idiomas diferentes;
3. Promoções *online* – Através da oferta de vouchers a quem se inscreve no site e outras iniciativas que apelem à compra;
4. *Bloggers* e *endorsers* – Através do estabelecimento de parcerias baseadas na oferta de produto e com contrapartida da divulgação da marca através da utilização do mesmo e em alguns casos da ativação de marca via *passatempos*.

#### 24. A DKODE participa em desfiles de moda e em feiras internacionais? Atualmente em quais?

CA: A marca apresenta no *Desfile Coletivo de Calçado (APICCAPS)* no Portugal Fashion (Porto) e no desfile *Descalço* em Felgueiras.

Está presente nas seguintes feiras internacionais: *Micam* (Milão), *GDS* (Dusseldorf), *Magic* (Las Vegas), *Arici* (Paris), *Essenz* (Munique) e na *ILC* (Holanda).

#### 25. Qual a atual relação entre a DKODE e os media?

CA: Do ponto de vista de investimento e compra de publicidade a marca tem atualmente uma relação e presença frequente na revista feminina *Happy Woman*. No passado, além desta, esteve também presente com publicidade nas revistas femininas: *Vogue Portugal* e *Saber Viver*.

Do ponto de vista de relação de marca (com base em oferta de produto), a DKODE mantém relação com as *bloggers* femininas Ana Gomes (A Melhor Amiga da Barbie) e Carolina Flores (Last Minute Dreams) e com os *bloggers* masculinos Bernardo de Carvalho (Gravata sem Regras) e Paulo Cezar Dias (The Cherry is on My Cake).

Temos ocasionalmente uma relação de produto com a *blogger* feminina Mónica Lice (Mini-Saia) e com a *blogger* de calçado Célia Ventura (Shoe Committee).

Paralelamente a estas relações de imprensa, também com base na oferta sazonal de produto, a marca tem relação com *influencers* e *digital influencers*, entre os quais se destacam: Vasco Palmeirim (Apresentador TV), Luísa Barbosa (Locutora de Rádio), Liliana Santos (Atriz), Marta Melro (Atriz), Ricardo de Sá (Ator) e o *stylist* Pedro Crispim.

#### 26. Em média, sazonalmente, que valor [€] a marca dispõe para o desenvolvimento e implementação da estratégia de marketing?

CA: O orçamento total de marketing por estação ronda os 200.000€.

#### 27. No geral, como é distribuído esse valor pelos diversos canais de marketing (Online, Retail, Merchandising, Comunicação, RP, Eventos, etc.)?

CA: O valor total de marketing nem sempre é distribuído da mesma forma e nas mesmas percentagens pelos diversos canais em que a marca atua. Contudo, podemos assumir como referencia as seguintes percentagens:

Tabela 01 – Split Fee de Marketing Global DKODE

CANAL DE MARKETING	SPLIT (%)	BUDGET P/ ÁREA PORTUGAL
Feiras Internacionais	41	82 000,00€
Desenvolvimento Criatividade	13	26 000,00€
Desenvolvimento Online	9	18 000,00€
Investimento Publicidade	8	16 000,00€
Showrooms Vendas	8	16 000,00€

Produção Merchandising	7	14 000,00€
Eventos & Ativações de Marca	7	14 000,00€
RP & Agência Comunicação	5	10 000,00€
Ofertas Produto	2	4 000,00€
<b>TOTAL</b>	100	200 000,00€

Estes são valores referência. Os mesmos são ajustados mediante as necessidades e poderão ser canalizados entre funções.

**28. Em média, quanto do valor referido na questão 26 é destinado à estratégia de marketing do mercado Português?**

CA: Aproximadamente 25% desse valor: 50.000€.

**29. Normalmente, a distribuição do valor de marketing para Portugal é feita à escala/proporção da distribuição do orçamento de marketing geral?**

CA: Sim. Normalmente a distribuição dos valores de marketing para Portugal é feita à proporção da distribuição do *fee* geral de marketing. Com a diferença de que o valor correspondente às Feiras, em Portugal, está principalmente assignado à participação da DKODE no desfile de calçado (*APICCAPS*) no Portugal Fashion (Porto) e ao *fee* da agência de comunicação Triângulo das Bermudas Communication. Aproximadamente os valores para Portugal são:

Tabela 02 – Split Fee de Marketing Portugal DKODE

CANAL DE MARKETING	SPLIT (%)	BUDGET P/ ÁREA PORTUGAL
Portugal Fashion (Porto)	20	10 000,00€
Agência(s) de Comunicação	21	10 500,00€
Desenvolvimento Criatividade	13	6 500,00€
Desenvolvimento Online	9	4 500,00€
Investimento Publicidade	8	4 000,00€
Showrooms Vendas	8	4 000,00€
Produção Merchandising	7	3 500,00€
Eventos & Ativações de Marca	7	3 500,00€
Relações Publicas	5	2 500,00€
Ofertas Produto	2	1 000,00€
<b>TOTAL</b>	100	50 000,00€

Mais uma vez, relembro que estes são valores referência. A cada estação, os mesmos são ajustados mediante as necessidades. E sempre que necessário, são canalizados entre funções.

**30. Que parte do valor destinado ao mercado Português está assignado a custos fixos e permanente de marketing estação-após-estação? Que parte desse valor é manejável e está sazonalmente reservada para ações disruptivas e paralelas de marca a cada estação?**

CA: Como referido, a distribuição dos *fees* de marketing não são necessariamente estanques e são ajustados sempre que necessário. Contudo, há valores que são habitualmente constantes, digamos que permanentes. Em especial os valores associados ao Portugal Fashion, ao Desenvolvimento Online; aos Showrooms Vendas e ao RP & Agência de Comunicação: cerca de 30.000€. desta forma, os restantes 20.000€ poderão ser consideráveis de “manejáveis”.

### 31. Na atualidade quais são os três principais problemas e/ou dificuldades da marca no mercado nacional?

CA: Os três principais problemas são:

1. O facto de o retalho tradicional estar a atravessar grandes problemas, sendo este o principal canal de distribuição da DKODE. Muitas lojas multimarca estão a fechar tendo em conta as mudanças no comportamento do consumidor.
2. As grandes cadeias de loja monomarca oferecem soluções de *omni-channel* que prestam um serviço bastante completo aos clientes. Como a DKODE não tem lojas próprias não consegue acompanhar este tipo de estratégia.
3. Perceber e acompanhar o comportamento e hábitos de compra do consumidor quando não se tem lojas próprias e se tem dificuldade em acompanhar a evolução de vendas (*sell-out*) de cada produto nos diferentes países onde a marca é distribuída.

### 32. Enuncie os três (3) objetivos da DKODE para Portugal a médio-longo prazo.

Os três principais objetivos são:

- Ser uma marca mais consistente em termos de categorias de produto, peles e variantes que apresenta em cada coleção, para poder “contar uma história”;
- Utilizar as tecnologias de informação como ferramenta de envolvimento, interação e para obter informação sobre os hábitos, gostos e feedback dos clientes acerca da marca e dos seus produtos;
- Desenvolver bastante o mercado de vendas *online* sem que esse negócio gere conflito com os restantes clientes onde a marca se encontra.

## 1.2.3 INQUÉRITO DE CONSUMIDORES: ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Com base em algumas das informações obtidas nas respostas da diretora de marketing da marca à entrevista (Anexo 2), foi construído um inquérito de consumidor para distribuição *online* que além de pretender fazer uma caracterização demográfica do grupo de respondentes, pretendia identificar e traçar o seu perfil de consumo, bem como avaliar a sua visão e perceção sobre marca – sem esquecer a posição que esta ocupa no mercado face à concorrência.

Do inquérito de consumidor distribuído via *Facebook*, obtivemos então os dados que apresentamos e passamos a interpretar abaixo.

### Caraterização da amostra

De entre todos os dados recolhidos através do inquérito com distribuição *online*, são merecedores de especial interesse os resultados e as informações obtidas sobre a segmentação por género, a segmentação por idade e a segmentação por rendimentos.

Tabela 03 – Segmentação por género

GÉNERO	RESPOSTAS	RÁCIO
Feminino	99	61,5%
Masculino	62	38,5%

Quanto ao género (Tabela 03), é importante destacar que houve uma maior participação do género feminino. Num total de 161 participações, 99 foram mulheres (61,5%) e 62 foram homens (38,5%).

Debruçando-nos sobre o fator idade (Tabela 04), é importante referir que entre a totalidade dos participantes, 141 dos respondentes tinham idades compreendidas entre os 20 e os 45 anos (87,6%) – o target etário da DKODE. Por ordem decrescente, tiveram maior representatividade na amostra os grupos etários compreendidos os 30 e os 34 anos (43 participações), os 20 e os 24 anos (36 participações) e os 25 os 29 anos (29 participações).

Tabela 04 – Segmentação por idade

IDADE	RESPOSTAS	RÁCIO
< 15 Anos	0	0,0%
15 – 19 Anos	9	5,6%
20 – 24 Anos	36	22,4%
25 – 29 Anos	29	18,0%
30 – 34 Anos	43	26,7%
35 – 39 Anos	17	10,6%
40 – 44 Anos	16	9,9%
45 – 49 Anos	7	4,3%
≥ 50 Anos	4	2,5%

Tabela 05 – Segmentação por rendimentos

RENDIMENTOS	RESPOSTAS	RÁCIO
< 500€	37	23,0%
500€ - 1000€	59	36,6%
1000€ - 1500€	40	24,8%
1500€ - 2000€	10	6,2%
2000€ - 2500€	4	2,5%
> 2500€	11	6,8%

No que respeita aos rendimentos (Tabela 05), segundo as respostas recolhidas, quase que podemos subdividir a amostra em três grupos: 1- Baixo Rendimento: respondentes com rendimentos abaixo dos 500,00€ mensais; 2 – Rendimento médio: respondentes com ganhos mensais compreendidos

entre 500,00€ e 1500,00€; 3 – Rendimento médio-alto e alto: respondentes com ganhos mensais superiores a 1500,00€. Ainda sobre este tópico, é importante referir que a maior taxa de participação pertence aos indivíduos com rendimentos médios (61,4%), que no seu conjunto correspondem a 99 participações.

Recordando que - segundo as respostas da entrevista à diretora de marketing da DKODE; o preço médio dos sapatos DKODE está compreendido entre os 125,00€ e os 150,00€ e o target da marca são sobretudo mulheres com idades compreendidas entre os 20 e os 45 anos, a amostra composta parece ser adequada e válida a esta investigação de projeto.

### Moda, consumo, mercado e concorrência

Validada a amostra constituída, debruçamo-nos agora sobre os fatores da moda e do consumo. Quando questionados sobre o seu grau de envolvimento com a área da moda e com as tendências de calçado (Tabela 06), o grupo aparenta ter um médio-alto envolvimento com ambas.

Tabela 06 – Envolvimento com a moda e com o setor do calçado

GRAU	MODA		CALÇADO	
	RESPOSTAS	RATIO	RESPOSTAS	RATIO
Alto	67	41,6%	64	39,8%
Médio	76	47,2%	68	42,4%
Baixo	16	9,9%	25	15,5%
Nenhum	2	1,2%	4	2,5%

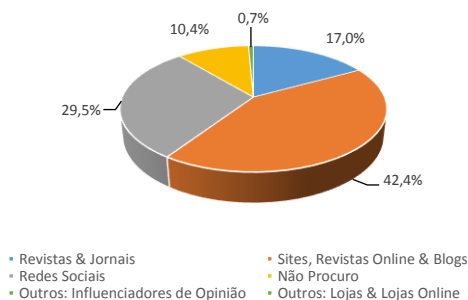


Figura 01 - Procura de informação sobre moda

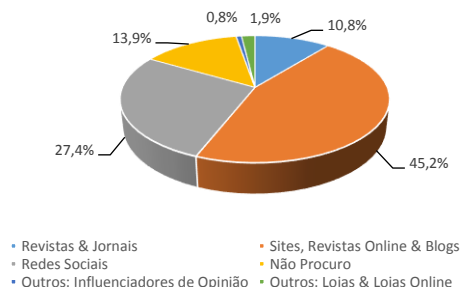


Figura 02 - Procura de informação sobre calçado

Quando questionados sobre onde procuram informação sobre moda (Figura 01), 42,4% dos 161 inquiridos disse fazê-lo principalmente em *sites*, revistas *online* e *blogs*; 29,5% em redes sociais; e 17% revistas e jornais impressos. Apenas 10,4% disse não procurar informação de moda e só uma minoria per si insignificante dos respondentes disse fazê-lo através de influenciadores de opinião.

Quando questionados sobre onde procuram informação sobre calçado (Figura 02), à semelhança da procura de moda, 45,2% dos 161 respondentes disse fazê-lo em *sites*, revistas *online* e *blogs*; 27,4% disse fazê-lo em redes sociais; e apenas 10,8% disse fazê-lo em meios impressos. É de destacar que em comparação à procura de moda, houve um maior número de respondentes a dizer que não procura este tipo de informação e que uma minoria deles (1,9%) disse procurar este tipo de informação em lojas e em lojas *online*.

É extremamente importante que, em ambas as situações, a procura deste tipo de informação é maioritariamente feita em suportes digitais. Face aos formatos impressos, a internet é claramente um meio a considerar e a privilegiar na delimitação estratégica.

Debruçando-nos agora sobre o comportamento de consumo - em específico sobre a frequência de compra de roupa e a frequência de compra de calçado (Tabela 07), pudemos concluir que há uma relação inversa entre estas. Como comprovado (Figura 03), 50,3% dos respondentes disse comprar roupa habitualmente todos os meses, ao passo que, no que respeita à compra de calçado esta é feita sobretudo de três-em-três meses (29,8%), ou de seis-em-seis (31,7%).

Tabela 07 – Frequência de compra: roupa e calçado

FREQUÊNCIA DE COMPRA	ROUPA	CALÇADO
Semanalmente	6,8%	0,0%
Mensalmente	50,3%	9,3%
Bimensalmente	16,1%	14,3%
Trimestralmente	11,8%	29,8%
Semestralmente	11,8%	31,7%
Anualmente	3,1%	14,9%

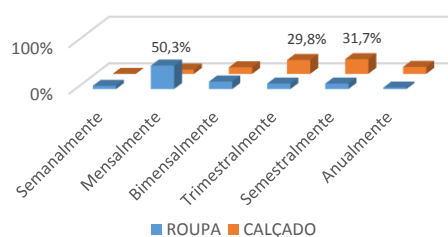


Figura 03 – Frequência de compra: roupa versus calçado

No caso dos canais de compra (Tabela 08), os comportamentos das mesmas é bastante semelhante, havendo apenas ligeiras variações entre os canais de compra de roupa e os de compra de calçado.

Tabela 08 – Canais de compra: roupa e calçado

CANAIS DE COMPRA	ROUPA	CALÇADO
Lojas Multimarca	28,5%	39,8%
Lojas Próprias/Marca	48,9%	44,7%
e-Stores Multimarca	10,9%	8,7%
e-Stores Próprias/Marca	10,9%	6,4%
Outros: Stockmarkets	0,7%	0,4%

Tanto a compra de roupa como a compra de calçado é maioritariamente feita em lojas físicas e comércio tradicional, sendo privilegiadas as lojas das próprias marcas *versus* as lojas multimarca.

No caso da compra de roupa (48,9% - 28,5%), esta predileção é mais acentuada do que na compra de calçado (44,7% - 39,8%). Face á compra no comércio tradicional, a compra *online* tem pouca expressão, sendo ainda menos expressiva no caso da compra de calçado.

Face a estes dados, parece-nos oportuno referir que por se tratar de uma marca de calçado que não dispõem de lojas físicas próprias, que está exclusivamente à venda em lojas (físicas e *online*) multimarca e que dispõe apenas de uma *e-store*, esta não é certamente uma situação vantajosa para a DKODE. Seguramente, este deverá ser um dos tópicos e uma das áreas a intervir no momento da delimitação estratégica.

Debruçando-nos agora sobre os fatores mais apreciados e que mais influenciam a tomada de decisão no momento de compra de calçado (Tabela 09), é importante referir que numa escala de 1 a 12 - na qual 12 é o fator mais importante e 1 o fator menos importante; os inquiridos disseram considerar o conforto, o preço e o *fitting* como os três principais influenciadores de compra. A inovação, o tipo de solas ou salto; e o acabamento *handmade* são segundo estes os fatores que menor impacto têm. Esta é outra das conclusões que teremos de ter em conta no momento da delimitação estratégica. O fator *handmade* é segundo a DKODE o seu principal elemento diferenciador.

Tabela 09 – Influenciadores de compra de calçado

FATOR / CARATERÍSTICA	GRAU DE IMPORTÂNCIA
Conforto	12
Preço	11
<i>Fitting</i> & Como assentam	10
Detalhes do Modelo	09
Qualidade dos materiais	08
Cor e/ou combinação de cores	07
Marca	06
Design	05
Inovação Tecnológica	04
Solas e/ou Saltos	03
Acabamento <i>Handmade</i>	02
Outro: País de fabrico	01

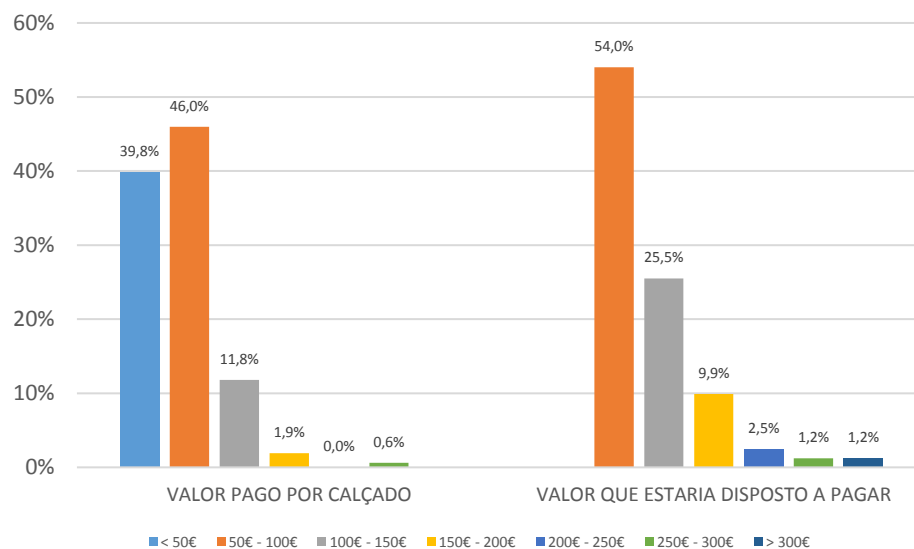


Figura 04 – Quanto pagam em média por calçado e quanto estariam dispostos a pagar

Quanto inquiridos sobre quanto pagam em média por calçado (Figura 04), 39,8% dos respondentes disse pagar menos de 50,00€; 46% disse pagar entre 50,00€ e 100,00€; e apenas 11,8% disse pagar entre 100,00€ e 150,00€. No entanto, quando inquiridos sobre quanto estariam dispostos a pagar por um par de calçado que apreciem muito (Figura 04), 54% dos inquiridos disse considerar a possibilidade de pagar entre 50,00€ e 100,00€; 25,5% disse considerar pagar entre 100,00€ e 150,00€; e 9,9% disse considerar pagar entre 150,00 e 200,00€. Segundo estes dados, podemos assumir o intervalo entre 50,00€ e 100,00€ como o valor de referência para a compra de calçado para o nosso target e para o nosso mercado. Mesmo no caso de apreciarem muito de um par de calçado, a generalidade dos consumidores aparenta não estar disposta a pagar mais do que esse mesmo valor. Considerando que o preço médio DKODE se encontra entre os 125,00€ e os 150,00€, este é um cenário pouco positivo para a marca e um elemento a considerar na delimitação estratégica.

No entanto, tomando como referência a amostra constituída, podemos considerar que hoje a dimensão total do mercado DKODE é de 11% - entre população com idades compreendidas entre os 20 e os 45 anos; havendo uma aparente possibilidade de novos consumidores (dentro da mesma faixa etária) que poderá ir até aos 25,5%.

Ainda sobre o mercado, com base na lista das marcas presentes no mercado nacional que a diretora de marketing da DKODE considerou como concorrentes, perguntamos aos inquiridos quais delas são - segundo eles - uma referência no setor. À lista juntamos também a DKODE para que pudéssemos

apurar qual a sua posição relativa face aos *players* enunciados. Pudemos concluir que:

1 - As marcas do grupo Inditex são consideradas por 64,6% dos 161 inquiridos como a principal referência em calçado. Seguem-se a estas a Aldo (62,7%), a Fly London (55,3%), a Eureka (45,3%) e a Cubanas (60%). 2 - Menos de metade dos respondentes (46%) disse considerar a DKODE uma marca referência. Esta encontra-se apenas na 6ª posição da lista.

Tabela 10 – Ranking de concorrentes DKODE

##	MARCAS DE CALÇADO	TOTAL	RÁCIO
01	Grupo Inditex: Úterque, Zara, etc.	104	64,6%
02	Aldo	101	62,7%
03	Fly London	89	55,3%
04	Eureka	73	45,3%
05	Cubanas	60	37,3%
06	Dkode	46	28,6%
07	Nobrand	32	19,9%
08	Xuz	19	11,8%
09	Dysfuncional	10	6,2%
10	Não conheço nenhuma	10	6,2%
11	Felmini	9	5,6%
12	Mjus	3	1,9%
13	The Art Company	2	1,2%

Numa tentativa de corroborar esta informação, perguntámos a todos os inquiridos qual - no seu ponto de vista - é neste momento a marca de calçado referência. De entre todas as marcas enunciadas pudemos constituir o seguinte *Top10* (Tabela 11):

Tabela 11 – Ranking global de marcas de calçado

##	MARCA
01	Nike
02	Adidas
03	Eureka
04	Aldo
05	Grupo Inditex
06	Converse - All Star
07	Merrell, Fly London & Seaside
08	Bimba & Lola, Christian Louboutin, Rockport, Timberland, Vans, DKODE & Zilian
09	Camper, Campport, Geox, Gucci, Luis Onofre, Miss Julia, Paez, Skechers & YSL
10	Catarina Martins, Cohibas, Cubanas, Guava, Josefinas, Lemon Jelly, Nobrand & Xuz

Neste a DKODE encontra-se duas posições abaixo da previsão inicial, ocupa apenas a 8ª posição. Com base na mesma lista, criámos também um *ranking* exclusivamente composto por marcas portuguesas de calçado (Tabela 12), no qual a DKODE ocupa lado-a-lado com a Zilian a 3ª posição. Neste ranking nacional, a marca aparenta estar beneficentemente posicionada acima da Cubanas e da Nobrand, marcas que segundo a nossa visão são as suas concorrentes mais diretas em dimensão e segmento.

Tabela 12 – Ranking de marcas portuguesas de calçado

##	MARCA
01	Eureka
02	Fly London & Seaside
03	DKODE & Zilian
04	Camper, Campport, Luis Onofre & Miss Julia
05	Catarina Martins, Cohibas, Cubanas, Guava, Josefinas, Lemon Jelly, Nobrand & Xuz

### DKODE e percepção de marca

Em tom introdutório, foi perguntado aos 161 respondentes se conheciam a DKODE. 109 Deles disseram não conhecer (67,7%). Apenas 52 respondentes (32,3%) disseram conhecer (Anexo 05).

A esses 52 respondentes foi perguntado como conheceram a marca (Figura 05). 30,8% Dos mesmos disseram tê-la conhecido através de amigos; 25% disse tê-la conhecido através da internet e de redes sociais; 25% disse tê-lo feito através da imprensa; 7,7% Disse tê-lo feito através de publicidade; e 5,8% disse tê-lo feito em trabalho ou mesmo em lojas.

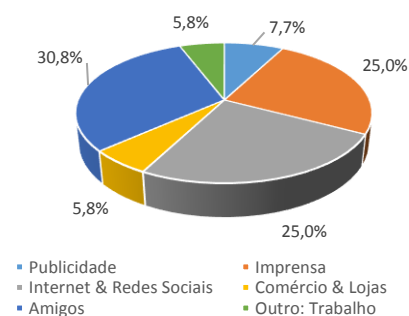


Figura 05 – Como conheceu a DKODE

Ao mesmo grupo foi perguntado se tinham sapatos da marca. Pergunta à qual, apenas 18 respondentes disseram que sim (34,6%). A esses 18 respondentes foi então perguntado o que sentiam quando usavam os seus sapatos DKODE (Tabela 13). Em resposta à questão: 44,4% dos inquiridos disse sentir-se confortável; 22,2% disse sentir-se na moda; 16,6% disse sentir-se descontraído; 5,5% disse sentir-se *sexy*; e 5,5% disse sentir-se normal. Apenas um dos respondentes disse sentir-se de outra forma, não tendo especificado qual. Com esta resposta podemos uma vez mais concluir que a DKODE é vista pelos clientes e *target* como uma marca confortável e descontraída.

Tabela 13 – Sentimentos despertados pelo calçado DKODE

SENTIMENTO	RESPOSTAS	RÁCIO
Confortável	8	44,4%
Sexy	1	5,5%
Na moda	4	22,2%
Descontraída/o	3	16,6%
Normal	1	5,5%
Outro: Não especificado	1	5,5%

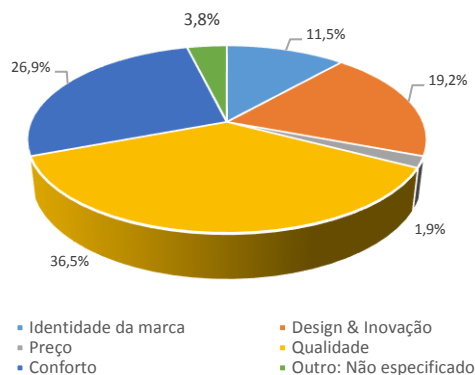


Figura 06 – O que valoriza no calçado DKODE

Por sua vez, quando perguntados sobre o que mais valorizam nos sapatos da marca (Figura 06), os mesmos disseram valorizar a qualidade (36,5%); o conforto (26,9%); o *design* e a inovação (19,2%); a identidade da marca (11,5%); outros fatores não identificados (3,8%); e por fim o preço (1,9%). Uma vez mais podemos concluir que a marca é vista pelos seus consumidores como uma marca de qualidade com conforto.

De forma a tentarmos avaliar o desempenho da marca e a podermos construir uma imagem consistente da mesma, perguntamos aos mesmos 52 inquiridos que disseram conhecer a DKODE como viam a sua prestação e desempenho em relação aos mais variados tópicos (Figura 07). Através das suas respostas, pudemos entender que:

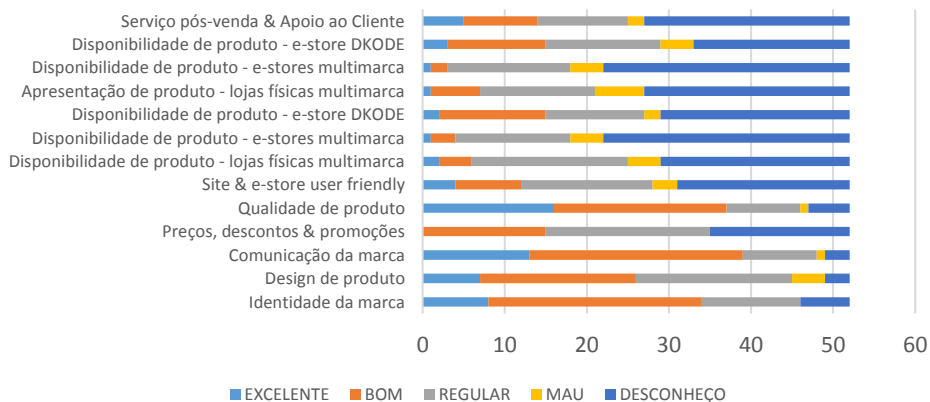


Figura 07 – Desempenho da marca

1- De uma forma geral, os clientes da marca desconhecem o seu desempenho em relação ao serviço pós-venda; ao serviço de apoio ao cliente; à disponibilidade e à apresentação de produto em lojas *online* multimarca; à disponibilidade e à apresentação de produto em lojas físicas multimarca; disponibilidade e à apresentação de produto na própria loja *online* da marca; e em relação à usabilidade do seu *site* e loja *online*. 2 - No entanto, quanto à qualidade do seu produto e da marca é vista como boa e até excelente. 3 – Quanto à sua política de preços e promoções a marca é vista como regular. 4 – Quanto à comunicação, ao *design* de produto e à identidade de marca, o desempenho da marca é também visto como bom.

Há que referir que, segundo as respostas obtidas, há ainda um longo caminho a percorrer no que respeita à apresentação de produto e ao *website* da marca.



Figura 08 – Relevância da marca



Figura 09 – Conhecimento das coleções

Quando perguntados se a marca é ou não relevante (Figura 08), 61,5% dos 52 respondentes disse que não. Foi-lhes também perguntado se conheciam as últimas coleções da marca e apenas 50% desses 52 respondentes disse conhecê-las (Figura 09). Como poderá ser consultado no Anexo 05 – onde se encontram os todos os resultados do inquérito de consumidor; quando perguntados sobre o seu conhecimento sobre a *e-store* da marca, 25 dos respondentes disseram que sim (48,1%) e 27 respondentes disseram não conhecer (51,9%).

Parece-nos importante referir que, mesmo entre os clientes da marca há uma considerável taxa de desconhecimento em relação à mesma, ao seu produto e às suas plataformas. Fatores que serão igualmente considerados na delimitação estratégica a desenvolver.

Tabela 14 – Relação qualidade-preço DKODE

RELAÇÃO QUALIDADE - PREÇO	RESPOSTAS	RÁCIO
Marca com qualidade e preços baixos	12	23,1%
Marca com qualidade e preços altos	38	73,1%
Marca sem qualidade e preços baixos	1	1,9%
Marca sem qualidade e preços altos	1	1,9%

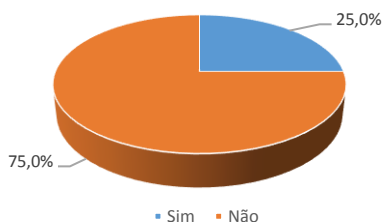


Figura 10 – Procura de informação DKODE

Quanto à relação preço-qualidade (Tabela 14), a DKODE é percecionada pela maioria dos respondentes (73,1%) como uma marca com qualidade e preço elevados.

Quando perguntados sobre se habitualmente procuram informação sobre a marca (Figura 10), apenas 13 dos 52 respondentes que disseram conhecer a DKODE (Anexo 05) disseram fazê-lo (25%). A DKODE aparenta não ser atrativa o suficiente para os seus consumidores.

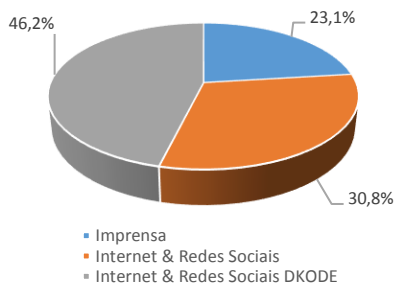


Figura 11 – Fontes de informação DKODE

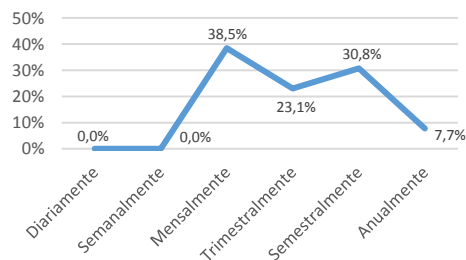


Figura 12 – Frequência pesquisa de informação DKODE

Sobre as fontes de pesquisa de informações sobre a marca (Figura 11), foram enunciadas três pelos 13 inquiridos que disseram procurar informação sobre a marca: 1 – *site* e redes sociais DKODE; 2 – *internet* e redes sociais no geral; 3 – imprensa. À semelhança dos dados apresentados na Figura 01 e Figura 02, os formatos digitais são também os mais populares para a procura de informação sobre a DKODE.

Foi igualmente perguntado ao mesmo grupo dos 13 respondentes com que frequência procuram informação sobre a DKODE (Figura 12). De acordo com as suas respostas, 38,5% das vezes a procura é feita mensalmente, 30,8% das vezes é feita semestralmente e 23,1% das vezes é feita trimestralmente.

Podemos concluir daqui que a procura é feita e coincide com alturas estratégicas do setor da moda e momentos chave da comunicação da marca: 1 – de forma a cativar e a criar interesse dos *media*, através do agência de comunicação, a DKODE distribui a cada mês novos conteúdos; 2 – à semelhança de todas as marcas de moda, a DKODE apresenta semestralmente as suas coleções; 3 – motivada por um sistema de moda *fast-fashion*, a DKODE passou a lançar este ano coleções *mid-season* estrategicamente apresentadas no início do 2º e do 4º trimestre de cada ano.

É ainda importante referir que acima foram só apresentados os dados do inquérito de consumidor mais relevantes a esta investigação. Todos os resultados estão disponíveis para consulta no Anexo 05.

## CAPÍTULO 2 | DESENVOLVIMENTO DO PROJETO E PLANO DE MARKETING

### 2.1 ANÁLISE DA INDÚSTRIA

Essencialmente exportador, o setor português de calçado viveu uma expansão gradual a partir da década de 70 com uma penetração crescente e constante no mercado europeu. Portugal é hoje um dos maiores exportadores europeus e até mundiais de calçado - com especial destaque para o calçado de couro.

Em 2012, segundo uma análise setorial ao mercado Português do calçado elaborada pelo Banco de Portugal, a Indústria do Calçado representava 4% das empresas, 3% do volume de negócios e 6% do número de pessoas ao serviço nas Indústrias Transformadoras do nosso país.

Atualmente e segundo dados da APICCAPS (2014), as empresas da indústria do calçado concentram-se (96%) nos distritos de Aveiro, Porto e Braga, onde se destacam as empresas com mais de vinte anos de atividade (57%).

Com um número médio de 26 trabalhadores por empresa em 2012, o *cluster* do calçado nacional era composto na sua maioria por Pequenas e Médias Empresas (PME) - habitualmente sociedades por quotas (89%), que representam mais de 80% do emprego e do volume de negócios do setor.

Tabela 15 - Indicadores por classe de dimensão (2011)

INDICADOR	DIMENSÃO	SNF*	INDÚSTRIA DE CALÇADO
Empresas	Micro Empresas	88,1%	47,9%
	Pequenas e Médias Empresas	11,6%	51,6%
	Grandes Empresas	0,3%	0,5%
Volume de negócio	Micro Empresas	14,5%	5,0%
	Pequenas e Médias Empresas	40,3%	82,0%
	Grandes Empresas	45,2%	13,1%
Pessoas ao serviço	Micro Empresas	26,3%	7,2%
	Pequenas e Médias Empresas	43,6%	82,9%
	Grandes Empresas	30,0%	30,0%

\*SNF – Sociedades Não Financeiras

Fonte: Banco de Portugal 2012

Segundo o Eurostat, a dimensão média das empresas portuguesas de calçado é superior à média da atual da União Europeia e a 28 países em todo o mundo. Em particular, é muito superior à dimensão das empresas espanholas e italianas, suas concorrentes diretas. A nível nacional a dimensão média das empresas de calçado é também muito superior à das empresas da indústria transformadora no seu conjunto. Podendo desta forma dizer-se que o calçado português não tem nenhuma desvantagem face aos seus principais concorrentes internacionais nem face à maioria das atividades industriais nacionais (APICCAPS, 2014).

É igualmente importante referir que, segundo os dados da APICCAPS (2014), entre 2000 e 2012 houve uma alteração significativa ao nível das qualificações dos trabalhadores do calçado em Portugal. Cresceram os profissionais qualificados – que passaram dos 27% para os 57%; e os profissionais dos quadros médios e superiores – que passaram de 8% para 9%. Diminuíram os trabalhadores semi-qualificados – que passaram de 51% para 24%; e os não-qualificados e aprendizes – que passaram dos 14% para os 10%).

Tabela 16 - Distribuição dos empregados por nível de qualificação no calçado

NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO	2000	%	2012	%
Quadros médios e Superiores + Chefias	4 043	7.8%	3 043	8.8%
Trabalhadores Qualificados	14 751	27.6%	19 920	57.5%
Trabalhadores Semiquualificados	27 256	51.0%	8 309	24.0%
Trabalhadores não Qualificados + Aprendizes	7 325	13.8%	3 352	9.7%
Total	53 375	100%	34 624	100%

Fonte: APICCAPS, 2014

Perante todo este todo este enquadramento e tendo em mente a estratégia de internacionalização há muito iniciada pelo setor, a APICCAPS lançou em 2013 um novo Plano Estratégico para o período compreendido entre 2014 e 2020 - Footure 2020.

Apostando em novos e brilhantes *slogans* - *Portuguese Shoes – Designed by the Future e The Sexiest Industry in Europe*; o novo plano estratégico é dirigido a todas as entidades pertencentes ao sector, pretende reforçar as relações existentes e pretende atrair novos protagonistas ao setor.

Com o objetivo de fazer da indústria portuguesa de calçado uma referência mundial, o Footure 2020 tem como objetivo destacar o setor pela sua sofisticação e criatividade; procura reforçar as exportações alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação; e defende a manutenção de uma base produtiva nacional forte e próxima dos mercados, que permite que a indústria portuguesa ofereça uma flexibilidade e rapidez de resposta.

Os valores que o suportam são: a sofisticação e criatividade do modelo de negócio na sua globalidade; a aliança entre as marcas e os novos (e talentosos) *designers* portugueses; e o desenvolvimento e criação de marcas próprias.

Segundo a APICCAPS (2013), a estratégia para o futuro da indústria do calçado deve responder a três desafios: qualificação - atraindo, formando e fixando jovens qualificados; inovação – procurando vantagens competitivas com base na inovação, equipamentos, materiais, processos, produtos e modelos de negócio; e imagem/internacionalizar e comunicar – diminuindo o défice de imagem face aos concorrentes internacionais e continuando a investir na imagem coletiva.

Da análise aos últimos anos, ao nível do contexto económico e setorial é importante referir que apesar da crise internacional, a indústria do calçado manteve o seu rumo de progressão na cadeia de valor e na aposta nos mercados internacionais. O setor apresenta hoje uma performance positiva, que pode ser medida pelo aumento do preço médio de exportação por par de sapatos, pelo crescimento contínuo das exportações e pelo contributo para a economia nacional através de um saldo comercial positivo.

Portugal está neste momento a atingir os máximos históricos dos valores das exportações. Em termos de valor, entre 2009 e 2014, o país cresceu cerca de 50%, o que traduz num crescimento de aproximadamente 10% ao ano.

De acordo com a APICCAPS (2016), exportamos no primeiro semestre deste ano um total de 40 milhões de pares de calçado no valor de 902 milhões de euros, mais 1,8% do que no período homólogo. Ocupamos o 10.º lugar na lista de maiores exportadores de calçado de couro e ocupamos a 7ª posição no *ranking* do calçado impermeável. A este ritmo, prevê-se que 2016 seja o sétimo ano de crescimento consecutivo do calçado português nos mercados externos.

Nos últimos 10 anos, nasceram em Portugal 340 novas marcas de calçado - oito delas criadas nasceram no primeiro semestre deste ano, o que reflete o sucesso da estratégia setorial de valorização das coleções, dos produtos e da insígnia *made in Portugal*.

Pela primeira vez este ano, a presença do calçado Português na maior e mais prestigiada feira de calçado do mundo – MICAM, contou com a participação de 98 empresas responsáveis por 8.000 empregos e 500 milhões de euros de exportações e foi a maior de sempre. Portugal voltou a ser a segunda maior delegação estrangeira na feira, tendo sido apenas superada pela Espanha. Segundo os dados do World Footwear Yearbook 2016 (APICCAPS, 2016) o setor do calçado português já ultrapassou os 100% de exportações, o que significa que neste momento exporta até parte do que importa. O setor é globalmente tão impactante que, numa pesquisa feita a toda a informação recolhida entre janeiro de 2015 e abril de 2016 em *sites* de informação online de 249 países, num total de

107 692 *sites* e mais de 720 milhões de artigos monitorizados, foram identificados um total de 2036 artigos em 86 países com referências a marcas de calçado nacionais (Cision, 2016).

Tabela 17 - Notícias sobre calçado português por país – Top 10

PAÍS	TOTAL DE NOTÍCIAS
Estados Unidos	469
Espanha	392
Reino Unido	137
Alemanha	126
Brasil	84
Canadá	50
Venezuela	50
México	45
Rússia	36

Fonte: Cision, 2016

Quanto ao mediatismo e impacto por marca, o mesmo estudo conclui que no mesmo período a marca de calçado de Cristiano Ronaldo ocupou o lugar de destaque. Sendo seguida pela Fly London – a primeira grande marca de calçado português com forte expressão nacional e internacional; pela Josefina; pela marca de Luís Onofre – *designer* de calçado português mais emblemático no segmento do calçado de luxo e que anunciou na MICAM 2016 a sua primeira coleção de sapatos para homem; e até a NOBRAND – a segunda marca de calçado de referência no mercado Alemão (Cision, 2016).

Tabela 18 - Top 5 das marcas nacionais de calçado mais mediáticas fora de Portugal

MARCA	TOTAL DE NOTÍCIAS
	820
	411
	130
	94
	87

Fonte: Cision, 2016

Debruçando-nos agora sobre o mercado Português, é importante referir que segundo as informações prestadas em entrevista pela diretora de marketing DKODE, não há estudos indicadores comparativos nem indicadores concretos sobre a posição relativa das marcas de calçado português em Portugal. Conseguimos apenas saber que em 2016 existiam registadas em Portugal 1.900 empresas de fabricação de calçado (Código CAE: 15201). E que existem apenas dados relativos às vendas das 1.371 principais empresas - que perfazem no seu total 1.954.337.854€ no setor e empregam 37.245 pessoas (AEP, 2016).

Tabela 19 - Top 10 das principais empresas de calçado em Portugal

NOME	CONCELHO	VOLUME DE NEGÓCIOS	Nº EMPREGADOS
GABOR PORTUGAL - Industria de Calçado, Lda.	Barcelos	91.249.355	1333
ECCOLET PORTUGAL - Fabrica de Sapatos, Lda	Santa Maria da Feira	41.976.693	816
FORTUNATO O. FREDERICO & CA LDA	Guimarães	33.965.468	344
ACO - Fabrica De Calçado, S.A.	Vila Nova Famalicão	33.490.008	381
JEFAR - Indústria De Calçado, S.A.	Felgueiras	26.253.497	327
ARA SHOES PORTUGUESA- Fábrica de Calçado, Sociedade Unipessoal, Lda.	Vila Nova de Gaia	26.061.249	310
CLAUDIFEL - Industria Calçado, Lda	Felgueiras	22.368.935	211
MEPHISTO PORTUGUESA - Fábrica de Calçado, Lda.	Viana do Castelo	22.349.199	424
CARITÉ - Calçados Lda	Felgueiras	21.547.172	147
PCF – Produção de Calçado de Felgueiras, Lda	Felgueiras	20.535.735	371

Fonte: AEP 2016

Segundo as informações disponíveis no *site* da AEP (2016), o GRUPO SOZÉ ocupa apenas a 48ª no ranking nacional de produtores de calçado. É responsável por um volume de faturação de 9.160.323€ e por uma cota de mercado de 0,47%.

Como referido anteriormente, por não estar disponível a mesma informação sobre as marcas portuguesas de calçado, não nos foi possível saber qual a cota do mercado correspondente à DKODE, nem tão pouco qual a sua posição relativa face à concorrência. Pudemos no entanto verificar que no mesmo *ranking* da AEP (2016) se encontravam algumas das empresas-base de algumas das marcas portuguesas de calçado enunciadas como concorrentes diretas pela diretora de marketing da DKODE. O que por analogia nos poderá indicar a posição relativa da marca face a esses concorrentes.

Tabela 20 - Top 10 das principais empresas de calçado em Portugal

POSIÇÃO	NOME	VOLUME DE NEGÓCIOS	COTA MERCADO	MARCA PRÓPRIA
3	FORTUNATO O. FREDERICO & CA LDA	33.965.468	1,74%	FLY LONDON
13	ALBERTO SOUSA, Lda	19.062.145	0,98%	EUREKA
14	MÁRIO CUNHA & FILHOS, Lda.	18.724.963	0,96%	NOBRAND
22	J. MOREIRA S.A.	13.443.004	0,69%	FELMINI
48	FÁBRICA DE CALÇADO SOZÉ, SA.	9.160.323	0,47%	DKODE
74	ABREU & ABREU, Lda	6.856.685	0,34%	GOLDMUD
--	BUT FASHION SOLUTIONS, SA.	--	--	CUBANAS
--	EVERYTHING GIRL, Lda	--	--	XUZ
--	TIAGO RAMALHO ORIGINAL COMPANY, Unipessoal Lda	--	--	DYSFUNCTIONAL SHOES

Fonte: AEP 2016

Segundo esta lógica, a DKODE ocuparia 5ª posição entre os seus 8 concorrentes diretos nacionais.

Ainda sobre o mercado português do calçado, é importante referir que não encontramos dados científicos sobre o preço médio de venda ao público do calçado em Portugal. Obtivemos apenas possíveis indicadores destes através do inquérito *online* distribuído a consumidores DKODE. De acordo com o mesmo, o consumidor DKODE paga em média entre 50,00€ e 100,00€ por um par de sapatos, valor bastante abaixo dos preços médios praticados pela marca – de 125,00€ a 150,00€.

## **2.2 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.2.1 O GRUPO SOZÉ: A ORIGEM DA DKODE**

A Fábrica de Calçado SOZÉ foi fundada em 1976 em Felgueiras. Iniciou-se na atividade da produção de calçado produzindo exclusivamente para o mercado nacional. Na década de 80 iniciou o seu processo de internacionalização aumentando gradualmente o volume de exportações. Modernizou tecnologicamente as suas instalações e infraestruturas na década de 90, investido na especialização das equipas, na computorização da produção, na atualização de *software* e desenvolvimento de produto, de forma a estar apto a responder mais eficazmente à enorme procura por parte do mercado externo.

Segundo Vasco Sampaio – CEO Grupo SOZÉ (2016), até 2002 dedicou-se exclusivamente ao negócio do *private label*. Ano em que, motivada pela chegada da segunda geração familiar à empresa, decidiu empreender em novos modelos de negócio. Desenvolveu duas novas sociedades autónomas que visavam criar benefício à empresa. E, a fim de diversificar as suas receitas e de conseguir uma maior independência face às marcas de parceiros, iniciou-se no modelo de negócio da marca própria, criando a insígnia DKODE.

Em 2008 o Grupo SOZÉ apresentava um endividamento de curto e médio-longo prazos que ascendia a cerca de 7.3 Milhões de Euros. Internamente, a DKODE representava no total do Grupo um volume de apenas 30% das suas vendas. Valores que em 2010 subiram para os 50%.

No início de 2013 o Grupo SOZÉ foi marcado pela perda de um importante cliente de *private label* - que representava cerca de 25% do seu volume de vendas. Facto que obrigou a administração do grupo a repensar a estratégia, a tomar novas decisões e a acelerar algumas medidas previamente consideradas no plano estratégico da empresa: entre as quais se destacava uma maior aposta na DKODE como marca-bandeira do grupo (Sampaio, 2016). Em 2013 e 2014 o volume de vendas DKODE no Grupo SOZÉ atingiu os 60%. Hoje corresponde a cerca de 50%, o que equivale a cerca de 10 milhões de euros (Revista Exame, 1016).

O Grupo SOZÉ integra hoje uma unidade industrial no Minho. Conta com 160 trabalhadores, produz 250.000 pares por ano e exporta 95% do que produz. Está capacitado a produzir dois mil pares de

sapatos por dia e continua a produzir *private label* para marcas internacionais de renome como a Ecco, a Clarks, Hugo Boss, a Kickers - entre outras que por questões contratuais têm de ser mantidas em sigilo (Sampaio, 2016).

Num futuro próximo, o Grupo pretende modernizar-se ainda mais e investir equipamentos industriais que melhorem a produtividade e reduzam o investimento de produção em cerca de 40.000€/ano. Pretende igualmente apostar proativamente na sua vertente industrial de forma a angariar novos clientes *private label* (dirigindo-se em especial a marcas e segmentos de nicho com maior valor-acrescentado). Para tal, dará início à produção de calçado segundo a tecnologia de construção *Goodewear-Weltd* de elevada qualidade e que muito poucas fábricas do setor em Portugal estão aptas a produzir (Sampaio, 2016).

A DKODE continua e continuará a ser uma (senão a) grande aposta do grupo. É vista internamente como uma forma a controlar mais elos da cadeia de valor e de ganhar margem de manobra. Um meio de aproximação da marca e da empresa ao consumidor. A montra do Grupo SOZÉ para o mundo. Uma importante ferramenta para atrair novos clientes e garantir uma maior dispersão de mercados – que até à pouco estavam concentrados na Europa e que atualmente incluem o mercado Norte-americano (EUA e Canadá), e até o mercado Chinês (Sampaio, 2016).

O grupo continuará a apostar na consolidação da DKODE enquanto marca própria, focando-se na penetração de novos mercados - com especial incidência nos USA e na Ásia; no crescimento do mercado Alemão e no desenvolvimento e de duas coleções *mid-season Pronto-Moda – com arranque previsto para a primavera-verão 2016*.

### **2.2.2 A DKODE**

Segundo Carla Afonso – Diretora de Marketing DKODE (2016), a DKODE é uma marca portuguesa de calçado urbano, irreverente e contemporâneo. Oferece um compromisso sem precedentes entre *design* e conforto. Distingue-se pelas suas coleções criativas, pela variedade de cor e pela ampla combinação de materiais. Defende que cada dia é uma experiência, rompendo com o paradigma comum e pré-concebido de sucesso.

Profundamente marcada pelo seu manifesto: “*FAIL TO SUCCEED. Dare to error, to stumble, to fall, to miss. [...] Forget regret. Embrace discomfort. Prefer deviation. [...] Be at the wrong place at the right time. Greet a stranger. Bet on the slow horse. Order the funny-named plate. Take the slippery road. [...] Life is not a destination, yet a collection of enlightening accidents. Make them count.*” (DKODE, 2002), disponibiliza aos seus clientes calçado feminino e masculino que representa na perfeição a ideologia e o conceito da marca.

É uma marca arrojada e audaz que vive do desafio e da experimentação. Que vê na falha, no erro e no insucesso, uma oportunidade, uma aprendizagem e um ensinamento. Uma marca que procura “*um percurso com direito a tudo*” e que diz com segurança “*que a coisa que jamais se arrependerá é de não ter vivido*” e arriscado. Uma marca que vive “*uma vida sem arrependimentos*” (Afonso, 2016).

Com um preço médio de 120€-150€ por par, destina-se a homens e mulheres, dos 20 aos 45 anos, sonhadores exímios, amantes da moda sem regras. Exporta cerca de 90% da sua produção e está atualmente à venda em lojas multimarca de 22 países: França (44%), Alemanha (19%), Portugal (12%), Canadá e EUA (9%), Holanda, Reino Unido, Austrália, Bélgica, China, Chipre, Dinamarca, Espanha, Irlanda, Israel, Itália, Luxemburgo, Noruega, Suécia, Suíça, Japão, Nova Zelândia. Conta com *website* e loja online própria com distribuição gratuita em toda a União Europeia e é igualmente vendida em lojas multimarca *online* de referência (Afonso, 2016).

A DKODE apresenta as suas coleções no Desfile (coletivo) de Calçado da APICCAPS no Portugal Fashion – Porto. Está sazonalmente presente nas duas das principais feiras mundiais de calçado e inovação: MICAM e GDS. Tendo sido premiada em 2010 com o prémio de Inovação & Design na categoria de calçado feminino da primeira.

Conta com uma equipa de 21 pessoas. Uma equipa de marketing composta por 3 pessoas que desempenham as seguintes funções: Direção de Marketing (Carla Afonso), Assistente de Marketing & Apoio ao Retalhista (Ana Cunha) e Digital Marketing & e-Commerce/B2C (Stefanie Correia).

Além do *website* ([www.dkcode.com](http://www.dkcode.com)) em inglês vocacionado para o mercado internacional, conta com as redes sociais Facebook ([@dkode.shoes](https://www.facebook.com/dkodeshoes)), Instagram ([@dkodeshoes](https://www.instagram.com/dkodeshoes)), Twitter ([@dkodeshoes](https://twitter.com/dkodeshoes)) e Pinterest ([@dkodeshoes](https://www.pinterest.com/dkodeshoes)) em Português e Inglês geridas desde 2015 por uma agência de social media nacional ([www.bluepepper.pt](http://www.bluepepper.pt)), desde 2011 com uma agência de comunicação para o mercado português ([www.triangulodasbermudas.pt](http://www.triangulodasbermudas.pt)) e com a recém-contratada agência de comunicação para o mercado francês (<http://www.agencehds.com/>).

Com o apoio de fundos Europeus, a marca contou em 2015 e conta em média a cada estação com um orçamento de marketing na ordem dos 50.000€ para Portugal (Afonso, 2016). Distribuído da seguinte forma entre as diversas funções: Portugal Fashion (Porto), desenvolvimento de criatividades, desenvolvimento de plataformas *online*, compra de publicidade, showrooms de vendas, produção de merchandising, eventos & ativações de marca, RP & agências de comunicação e ofertas de produto.

Em 2016 a marca (re)iniciou-se em parcerias estratégicas com designers nacionais (Storytailors e Patrick de Pádua), de forma a aumentar a sua notoriedade entre o target moda, criar valor e a garantir presença extra (e não paga) nos principais eventos de moda nacional: ModaLisboa e Portugal Fashion - Lisboa (Afonso, 2016).

Por decisão estratégica do CEO, da direção de marketing e da direção criativa da marca; e por representar um volume de vendas excessivamente baixo face ao investimento requerido para a sua produção; a coleção DKODE para homem será suspensa ainda este ano. Na primavera-verão 2017 passará a ser desenvolvida e produzida apenas a coleção DKODE para mulher.

Prevê-se que as parcerias estratégicas iniciadas este ano – e em especial a parceria DKODE x Patrick de Pádua - sejam mantidas, ainda que possam vir a ser reestruturadas e a sofrer alterações (Afonso, 2016).

### 2.3 ANÁLISE SWOT: DKODE

Tal como referido no início deste capítulo, paralelamente ao inquérito de consumidor foi também feita uma análise SWOT à empresa. Para tal, foi criada uma matriz de análise específica (Anexo 6), na qual - numa primeira fase - foram apenas identificadas e resumidas as forças e as fraquezas da marca; e as oportunidades e ameaças do mercado em esta atua.

#### FATORES INTERNOS: DKODE

FORÇAS DA MARCA	
MARCA	Identidade de marca bem definida;
	Espírito de marca audaz, aventureiro e resiliente;
	Espírito <i>handmade</i> ;
	Estilo <i>vintage</i> mas contemporâneo;
	Boa comunicação;
	Capacidade de criação de relações estratégicas.
PRODUTO	Produção de calçado confortável e de elevada qualidade;
	Utilização de materiais <i>premium</i> ;
	Produção semi-industrial c/ acabamento artesanal;
	Diversidade de produto: modelos, peles, cores e acabamentos;
RECURSOS	Tradição e <i>expertise</i> em produção de calçado;
	Produção própria e semi-independente;
	Bom suporte financeiro;
	Equipa dinâmica.

FRAQUEZAS DA MARCA	
MARCA	Notoriedade e <i>brand awareness</i> ;
	Posicionamento de marca;
	Definição de target;
PRODUTO	Política de preços: preço de venda produto elevado;
	<i>Design</i> pouco refinado e excessivamente característico;
	Segmentação de produto;
RECURSOS	Dimensão da equipa de marketing: pequena;
	Falta de autonomia da equipa: poder decisivo centralizado;
	Comunicação interna e tomadas de decisão: lentas;
	Conhecimento de moda e tendências: pequeno;
	Comportamento de consumo do consumidor: pouco conhecimento;
DISTRIBUIÇÃO	Lojas próprias: inexistentes;
	Dependência de lojas físicas multimarca (retail);
	Qualidade dos pontos de venda e distribuição;
	Qualidade e impacto da expressão de marca em <i>retail</i> ;
	Dificuldade de acompanhar os <i>sell-outs</i> ;
	Qualidade da <i>retail brand experience</i> : fraca e pouco marcante;
Qualidade da experiência e expressão de marca <i>online</i>	

## FATORES EXTERNOS: MERCADO NACIONAL DE CALÇADO

OPORTUNIDADES DO MERCADO		AMEAÇAS DO MERCADO	
GLOBAIS	Notoriedade do setor do calçado Português;	GLOBAIS	Nova recessão económica;
	Valorização do calçado Português;		Mudança dos gostos e das tendências de moda;
GLOCAIS	Possibilidade de aumento do apoio financeiro;	GLOCAIS	Perda de confiança económica;
	Aparente aumento da confiança económica;		Aumento de concorrência;
	Massificação e popularização do modelo de <i>e-commerce</i> ;	LOCAIS	Surgimento de novas marcas portuguesas de calçado;
	Evolução constante das ferramentas CRM;		Entrada em Portugal de novas marcas <i>wholesale</i> .
LOCAIS	Culto crescente do <i>vintage</i> e do artesanal;		
	Ressurgimento do comércio tradicional;		
	Procura/abertura de novos pontos de venda;		
	Desenvolvimento das plataformas de comércio digital;		
	Sinergias comércio <i>online</i> - comércio tradicional;		
	Possibilidade de segmentação da coleção;		
	Conquista de novos consumidores/ targets/segmentos;		
	Aumento da cota de mercado;		
	Aumento do <i>brand awareness</i> .		

Passada esta etapa, aos fatores internos e externos encontrados, foram atribuídos graus de “importância” e de “capacidade de resposta”, procurando-se desta forma (e por comparação) entender o atual estado interno da marca, a sua situação no mercado e a sua capacidade de resposta aos desafios e “adversidades”.

Organizados em: 0. Insignificante; 1. Nada Importante; 2. Pouco Importante; 3. Relativamente importante; 4. Importante; e 5. Muito Importante; os primeiros procuraram avaliar a “importância” e o peso de cada um dos fatores enunciados. Organizados em: 0. Medíocre; 1. Muito Fraca; 2. Fraca; 3. Mediana; 4. Boa; e 5. Muito boa; os segundos “procuraram” avaliar a resposta e a capacidade de reação da marca aos mesmos.

### 2.3.1 ANÁLISE SWOT: FATORES INTERNOS

Após a análise e comparação dos resultados (Anexo 6), quanto à sua situação interna da marca foi-nos possível entender que:

No seu conjunto, as forças da marca aparentam ter um elevado peso, importância (4.1) e relevância. Apresentando um nível de resposta e desempenho (3.9), a marca parece estar aproveitar beneficentemente as vantagens competitivas que delas advêm.

Contudo, é importante referir que mesmo estando a marca numa boa posição quanto às suas forças, as mesmas podem ser ainda melhoradas e exploradas. Com algum esforço e dedicação, os aspetos positivos podem ser ainda melhorados e o que é considerado excelente pode ser reforçado, aumentando-se desta forma a vantagem competitiva da marca.

Entre as forças a melhorar, destacam-se de especial forma: o dinamismo da equipa DKODE, que deve ser retrabalhado; a dimensão das coleções marca e sua excessiva diversidade de produto, que podem ser repensadas; e a “exploração” dos conceitos “*handmade*” e “*vintage-contemporâneo*” da marca, que podem ser ainda mais maximizados enquanto ferramentas de promoção e comunicação.

Quanto às suas fraquezas, a marca aparenta não estar numa situação tão favorável. Segundo os resultados obtidos pela aplicação da matriz SWOT (Anexo 5), a marca aparenta ter uma fraca capacidade de resposta (2,2) face às suas fraquezas com elevada importância (4,6).

Perante este fato, e ainda falando exclusivamente sobre a situação interna da marca, é claramente necessário que se intervenha sobre as suas fraquezas. Com especial incidência sobre os fatores do *brand awareness*, da notoriedade de marca, do posicionamento, da definição de target e da “procura” de novos consumidores. Sobre os fatores e o “problema” da não-segmentação da sua extensa coleção. Sobre a estrutura, a dimensão e o funcionamento da sua equipa - que por ter todo o seu poder decisivo centralizado, perde autonomia e capacidade de resposta. Sobre o seu desconhecimento do comportamento de consumo do target e até sobre o seu relativo conhecimento sobre moda, estilo e tendências de moda. Sobre a sua incapacidade em acompanhar os *sell-outs* de produto. Não esquecendo os problemas associados à dependência comercial de *retailers* multimarca no comércio tradicional; e da sua extensa rede pontos de venda (distribuição) nada ou pouco emblemáticos, relevantes ou significantes. Nem tão pouco, a fraca expressão e experiência de marca no ponto de venda – com especial incidência no comércio tradicional.

Neste contexto e falando ainda das fraquezas da marca, não só pelos fatores acima enunciados, mas também pela disparidade de valores entre a “importância” das suas fraquezas e a fraca “capacidade de resposta” da marca, parece-nos que, quanto aos fatores internos, as fraquezas da DKODE são o ponto sobre o qual devemos de intervir. Podendo desde já assumir-se que num primeiro plano, a estratégia a apresentar deverá assentar em soluções que colmatem as lacunas da marca acima referidas. E num segundo plano, que procurem melhorar as forças da marca – já por si boas. Tratando-se desta forma de uma estratégia que minimize os pontos negativos e melhore os pontos fortes.

### **2.3.2 ANÁLISE SWOT: FATORES EXTERNOS**

Por sua vez, quanto aos fatores externos e de mercado, pudemos concluir que, quanto à análise das oportunidades do mercado, apesar destas serem numericamente superiores às ameaças de mercado e

de apresentarem elevando nível de importância (4,7) e oportunidade, a marca não está ao dia de hoje a aproveitá-las devidamente (“taxa de resposta” de 2,9). Dizemo-lo em especial quanto à maximização da crescente notoriedade do setor do calçado em Portugal e dos sapatos “*Made in Portugal*”.

Quanto à constante e incessante evolução do universo digital e em especial das ferramentas de CRM, que a marca não está a usar. Quanto às possíveis e cada vez mais usadas sinergias entre os canais de venda digitais e físicos, também não praticadas pela marca. E até, quanto ao importante ressurgimento do comércio tradicional em Portugal que, motivado pelo culto do *vintage* e do artesanal, poderá alavancar indiretamente (e num efeito dominó) a conquista de novos consumidores, de cota de mercado e de *brand awareness*.

Tal como referido na análise das fraquezas da marca - e ainda em tom preliminar, parece-nos que este será outro dos pontos a considerar e a explorar neste projeto de mestrado. Sendo aparentemente necessário desenvolver ideias e uma estratégia que aproveite integralmente as oportunidades emergentes do mercado em que a marca atua.

Por sua vez, e falando agora sobre as ameaças de mercado, parece-nos importante referir que: Apesar de apresentarem um elevado nível de importância (4,2) e de risco, estas são numericamente inferiores às oportunidades.

Sobre as mesmas, parece-nos igualmente importante referir que, a marca pouco ou nada pode fazer quanto ao risco que representam.

Dizemo-lo em especial quanto à mudança do paradigma do gosto e das noções de estilo, tendência e moda. E quanto à potencial entrada de novas marcas *wholesale* no mercado Português (concorrentes indiretas habitualmente com preços mais baixos) com as quais, apesar de ser qualitativamente superior, a marca jamais poderá competir.

Ainda sobre a análise SWOT à marca, e tal como referido no início deste subcapítulo, atendendo tanto à análise interna como à análise externa da marca, parece-nos lógico assumir que a nossa proposta estratégica deverá debruçar-se sobre as fraquezas (W) da marca e sobre as oportunidades (O) de mercado. **Tratando-se de uma estratégia WO, visará a eliminação dos seus pontos fracos e procurará aproveitar mais eficazmente as oportunidades que lhe são dadas pelo seu atual contexto económico, social e cultural.**

## 2.4 OBJETIVOS

Com a análise ao mercado e a análise à marca já feitas, em antecipação à formulação estratégica que está na origem deste projeto, parece-nos pertinente listar todos os objetivos a ser considerados para o mesmo.

De acordo com a estratégia global da APICCAPS (2013) – Footure 2020, que em teoria se destina a todas as marcas e a todos os *players* do mercado e do setor, este projeto de mestrado deverá procurar qualificar e revitalizar a DKODE através de cinco eixos de ação e intervenção: 1 - atrair os jovens e mão-de-obra qualificada; 2 - investir no desenvolvimento do *design* de produto como um fator diferenciador, 3 – promover a inovação ao nível de materiais, componentes, produtos, bens, equipamentos e processos; 4 - fomentar o desenvolvimento sustentável e responsável da marca.

Segundo as informações prestadas pela diretora de marketing da marca na última pergunta da entrevista, este projeto deverá também encontrar soluções que: 1 – ajudem a DKODE a ser uma marca mais consistente a cada coleção, ajudando a marca a “contar mais eficazmente uma história” estação após estação; 2 – ajudem a marca a utilizar ferramentas e tecnologias de informação que lhe permitam conhecer melhor e mais aprofundadamente os hábitos, os gostos e as necessidades do seu target, dos seus consumidores e dos seus já clientes; 3 - ajudem a desenvolver o mercado de vendas *online* DKODE, sem que seja criado um conflito com os restantes pontos de venda *retail* da marca.

Além dos objetivos acima enunciados, achamos que para os objetivos deste projeto deverá ser também considerado o incremento e a melhoria da visibilidade e da notoriedade de marca. O que numa última instância se traduziria num aumentar vendas e ganho cota de mercado.

## 2.5 ESTRATÉGIAS: MARKETING MIX

Assim e considerando os objetivos acima descritos, é a hora de pensarmos como estes poderão atuar sobre o atual *marketing mix* da DKODE. Considerando estes 4 fatores e assumindo-os como áreas-chave de intervenção, enunciamos de seguida algumas alterações que consideramos necessárias e até proveitosas para a marca.

### Variável - Produto

Em relação ao seu produto, parece-nos extremamente importante que a DKODE mantenha e continue a investir nas duas características mais enunciadas e apreciadas pelos seus consumidores: o conforto e a qualidade. Parece-nos igualmente importante que a marca continue a trabalhar e a explorar o seu aspeto artesanal como um elemento diferenciador.

Ainda quanto ao produto da marca, segundo o nosso ponto de vista, parece-nos importante referir que: 1 - do ponto de vista do design de produto, a marca deveria repensar a forma como trabalhar e explora os conceitos do *vintage* e do tradicional. Deveria ser repensada a forma como esta inspiração

se traduz no produto final. Dizemo-lo porque, contrariamente ao esperado, esta não é uma característica sobejamente apreciada e valorizada pelo seu target. E porque, ainda que de forma mais sóbria face aos primeiros anos da marca, a DKODE continua agarrada a um espírito e uma estética “barroca” e “renascentista” démodé e pouco atrativa.

Mais do que criar sapatos exageradamente diferentes, a marca deveria criar reedições modernas e atuais dos clássicos do *footwear*, procurando estação-após-estação lançar sapatos que se adequem às tendências globais e que ao mesmo tempo - pelo seu bom gosto e sobriedade - sejam essenciais do guarda-roupa feminino.

Ainda sobre o produto, parece-nos igualmente importante referir que, perante a uma coleção tão extensa de sapatos, a marca deveria repensar a forma como (não) segmenta as coleções por país e por mercado. Tivemos a oportunidade de perceber que a cada estação a marca apresenta em todos os países os mesmos modelos e isso parece-nos ser pouco vantajoso e proveitoso para a imagem da marca. Países diferentes e culturas diferentes têm necessariamente gostos e hábitos de consumo diferentes. Logo seria extremamente vantajoso que a marca passasse a priorizar modelos mediante o o gosto, o estilo e a estética vigente em cada país e em cada mercado.

#### **Variável - Preço**

Quanto ao preço DKODE, não há muito a dizer ou a fazer. Estamos conscientes que, tratando-se os sapatos DKODE de um produto “semi-industrial com um toque artesanal” no qual se usam matérias e técnicas de produção de elevada qualidade, não há grande margem para baixar preços e competir por preço com a concorrência direta ou indireta.

Parece-nos oportuno referir que, na impossibilidade de reduzir margens de lucro nos seus produtos, a marca deveria pensar em ações e estratégias promocionais e de *pricing* que passem por descontos em ocasiões estratégicas (Promoções *Mid-Season*), ou até em ações que permitam incrementar a venda de unidades por compra, subindo desta forma os seus números de vendas.

Ainda sobre o preço, mas já abordando outro tópico do *marketing mix* DKODE, parece-nos importante referir que a marca deveria pensar em estratégias de comunicação que lhe permitam exaltar características e os benefícios do seu produto, justificando desta forma o seu preço médio-altos.

#### **Variável - Distribuição**

Sobres distribuição da marca, há que considerar alguns fatores. Primeiro, a marca não dispõe de lojas própria e está totalmente dependente de pontos de venda multimarca (*retail* e *online*). Segundo, tal como previamente referido, a marca não dispõem à data de hoje de materiais ou sequer de um uma

plano de comunicação especificamente pensado e desenvolvido para para os canais de venda - o que a deixa em clara desvantagem face à concorrência. Terceiro, apesar de a DKODE contar e estar disponível em inúmeros pontos de venda *retail* por todo o país, os mesmos não são relevantes nem aportam nada à imagem e ao posicionamento da marca.

Desta forma, parece-nos igualmente importante que nesta formulação estratégica seja considerada a hipótese de a marca procurar novos pontos de venda num segmento mais moda e *premium*, que posicionem DKODE qualitativamente melhor aos olhos dos seus já clientes e dos potenciais clientes.

### **Variável - Comunicação**

Debruçando-nos agora sobre a comunicação da marca, esta é um dos tópicos que segundo o nosso ponto de carece de mais atenção. Não nos referimos com isto à comunicação da marca no seu formato tradicional (RP), mas sim à comunicação e apresentação do produto DKODE em loja.

É segundo a nossa perspetiva, mandatário que a marca desenvolva estratégias e formatos que lhe permitam comunicar-se melhor e mais beneficemente nos canais *retail* e *online*. Segundo o que pudemos apurar - via entrevista à direção da marca e via inquérito de consumidor; aos dias de hoje não há nenhum tipo de estratégia de comunicação em loja (*retail* e *e-commerce*), o que está a afetar negativamente a imagem e a prestação global da marca face à concorrência.

Ainda sobre o tópico da comunicação, é de salientar que a marca sente que aos dias de hoje o seu reconhecimento e notoriedade estão bastante aquém do esperado. Mas que no entanto a marca não está atualmente a investir em nenhum tipo de publicidade.

Atendendo ao fato que, do ponto de vista da comunicação a publicidade é a forma clássica, mais fácil e mais imediata de incrementar a notoriedade de uma marca, a marca deveria considerar a possibilidade de o passar a fazer – em especial no formato digital, que tem habitualmente menor custo e um maior impacto.

## **2.6. PLANO DE AÇÃO & TÁTICAS**

Considerando todos os problemas; todas as informações obtidas sobre marca, sobre o mercado e o o seu consumidor; e os objetivos acima traçados, propomos uma reformulação da estratégica assente no conjunto das ações internas e externas que passamos a apresentar:

### **Reestruturação e redefinição dos *scope of work* da equipa de marketing DKODE.**

Acreditamos que, pela reestruturação das tarefas assignadas a cada um dos membros da equipa de marketing, conseguiríamos resolver não só o problema da centralização das tomadas de decisão na figura do diretor de marketing – que passaria a estar apenas responsável pela formulação da estratégia

e pelo controlo da sua execução; como também otimizaríamos a gestão do tempo e dos recursos em marketing, maximizando e aproveitando mais eficazmente eventuais oportunidades.

#### **Criação do novo cargo de *Trade Marketing & Communication Manager*.**

Defendemos também que, face ao limitado conhecimento da equipa sobre moda, consumo e *lifestyle*, a criação deste cargo beneficiaria não só a empresa, como também asseguraria uma comunicação e apresentação coesa, constante e consistente da marca nos múltiplos canais de marketing.

Com um amplo conhecimento nessas áreas, coordenado pela Diretora de Marketing e trabalhando em sintonia com os restantes membros da equipa, o *Trade Marketing & Communication Manager DKODE* seria responsável por fazer a ligação entre o marketing, a publicidade e as relações públicas. Geriria, seja criando, seja aplicando, o Marketing entre a indústria e uma cadeia de distribuição. Acompanharia todas as ações de marketing que acompanham as vendas. Interviria ao nível da distribuição e do Marketing Direto. Diagnosticaria e avaliaria as necessidades de promoção. Poria em prática ações: concursos, jogos, animação no local de vendas, operações especiais, afixação, objetos promocionais, publicitários, etc.. Seria responsável por toda a comunicação, imagem e mensagens da marca nos múltiplos canais de B2B e B2C, assegurando desta forma uma presença DKODE em 360°, mais coesa, consistente, completa e eficaz.

#### **Redistribuição dos *fees* de marketing para o mercado Português com especial ênfase nas áreas da publicidade *online* e na comunicação *retail* .**

Acreditamos que passada a fase da reestruturação da equipa de marketing e com a contração do *Trade Marketing & Communication Manager*, é chegada a altura de intervir sobre a distribuição do *budget* associado ao mercado Português.

Em função das informações recolhidas, parece-nos que o mesmo poderia ser melhor e mais eficazmente direcionado para áreas de atuação de elevada importância: publicidade e *retail* - nas quais a prestação da marca se encontra aquém do esperado.

Atualmente o budget de marca encontra-se dividido da seguinte forma:

Tabela 02 – Split Fee de Marketing Portugal DKODE

<b>CANAL DE MARKETING</b>	<b>SPLIT (%)</b>	<b>BUDGET (€)</b>
Portugal Fashion (Porto)	20	10 000,00€
Agências de Comunicação	21	10 500,00€
Desenvolvimento Criatividade	13	6 500,00€
Desenvolvimento Online	9	4 500,00€
Publicidade Redes Sociais	8	4 000,00€
Showrooms Vendas	8	4 000,00€
Produção Merchandising	7	3 500,00€
Eventos & Ativações de Marca	7	3 500,00€

Relações Publicas	5	2 500,00€
Ofertas Produto	2	1 000,00€
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>50 000,00€</b>

Acreditamos que a sua distribuição seria mais eficaz e proveitosa se fosse feita segundo os seguintes parâmetros e áreas de atuação:

Tabela 21 – Nova Proposta de Split Fee de Marketing Portugal DKODE

CANAL DE MARKETING	SPLIT (%)	BUDGET (€)
Portugal Fashion (Porto)	8	4 000,00€
Agência de Comunicação & RP	12	6 000,00 €
Agência de Social Media	8	4 000,00 €
Desenvolvimento Criatividade	10	5 000,00 €
Desenvolvimento Online & CRM	10	5 000,00 €
Publicidade Redes Sociais	5	2 500,00 €
Publicidade & Online Contents	10	5 000,00 €
Comunicação Retail	12	6 000,00 €
Showrooms Vendas	7	3 500,00€
Produção Merchandising	6	3 000,00 €
Eventos & Ativações de Marca	7	3 500,00 €
Ofertas Produto	2	1 000,00 €
Outros	3	1 500,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>50 000,00 €</b>

### **Compra de publicidade *online*.**

Sobre a possibilidade de investimento em publicidade, há que referir que mais do que investir no formato tradicional e impresso, a publicidade *online* parece-nos ser a solução mais em conta, mais adequada e mais eficaz para ajudar a marca a atingir os seus objetivos de notoriedade e reconhecimento.

Face ao formato impresso, esta é mais imediata, mensurável e garante uma maior difusão e dispersão das mensagens de marca entre os consumidores. Assegura-nos igualmente uma maior cobertura, tanto quantitativa como qualitativamente.

Atendendo divisão do *fee* de marketing proposto e aos valores que assignamos à compra de publicidade *online*, apresentamos abaixo um possível *split* do mesmo contemplando os 6 meios de imprensa digital portuguesa que consideramos qualitativa e quantitativamente mais adequados e indicados para a marca, para o seu produto e para os seus objetivos:

Tabela 22 – Proposta de Split Fee para Publicidade Online DKODE

MEIO	TARGET ETÁRIO	TIPO DE CONTEÚDO	INVESTIMENTO
www.vogue.pt	25 – 45 Anos	Native Contents	1 000,00€
www.elle.sapo.pt	25 – 45 Anos	Programatic Advertising	750,00€
www.maxima.pt	25 – 45 Anos	Native Contents	1 000,00€
www.luxwoman.pt	30 – 45 Anos	Programatic Advertising	750,00€
www.saberviver.sapo.pt	30 – 45 Anos	Programatic Advertising	750,00€
www.cosmopolitan.pt	20 – 30 Anos	Programatic Advertising	750,00€
<b>TOTAL</b>			<b>5 000,00€</b>

Aqui é importante referir que, por *Native Contents* consideramos conteúdos textuais sobre a marca, nos quais são transmitidas histórias e informações genéricas e/ou sazonais de especial interesse aos leitores. E que, por *Programatic Advertising* consideramos a compra programada de *e-media*. Sistema que por ser automatizado e não requerer negociação humana, reduz a morosidade habitualmente associada à escolha e planificação de media; permite maximizar e otimizar os impactos e os investimentos; garante uma maior distribuição, difusão e eficácia das mensagens a “emitir”; e assegura um maior número de impressões entre os targets da marca previamente definidos.

#### **Procura de novos pontos de venda DKODE mais *premium* e qualitativos.**

Tanto nas informações recolhidas via inquérito de consumidor como nas conclusões obtidas com análise SWOT à DKODE, um dos tópicos que nos chamou particularmente a atenção foi a atual distribuição no *retail* tradicional da marca.

A marca não dispõe de lojas próprias. E segundo que pudemos apurar, os pontos de venda multimarca DKODE não são os melhores ou mais adequados ao posicionamento que a marca quer ter. Apesar de serem importantes para a sobrevivência económica da marca, à exceção do grupo Marques & Soares (Porto) e do grupo Gardénia (Lisboa) – que em 2017 deixará de vender calçado DKODE; os restantes pontos de venda são insignificantes e não aportam nada de novo ao *status* da marca.

Desta forma, parece-nos igualmente importante que a marca procure novos pontos de venda. Parece-nos igualmente importante que nessa procura sejam privilegiadas lojas num segmento mais *premium* e moda. Locais, que de alguma forma, ajudem a elevar o estatuto e a reposicionar a marca como relevante, interessante e cativante.

Após uma breve pesquisa, atendo ao segmento onde a marca pretende estar, ao preço médio dos seus sapatos e mesmo ao seu conceito e identidade de marca, acreditamos que as lojas *The Feeting Room* do Porto (Largo dos Lóios, 89) e de Lisboa (com abertura ainda em 2016) possam ser os novos pontos de venda perfeitos para a DKODE.

Sobre a The Feeting Room é importante explicar que se trata de uma loja-projeto colaborativo entre marcas, novos *designers*, artistas plásticos e todos aqueles que tem um ponto de vista único e singular. O seu DNA colaborativo é a sua essência e o que move o projeto na procura de um mundo melhor. Ainda que centrado em calçado, a loja-projeto vende também acessórios de moda, joalheria e roupa. Com uma atenção extra sobre os detalhes, a The Feeting Room tem como objetivo dar a conhecer novas marcas, pessoas, novos projetos e produtos de excelência. Pretende torná-los acessíveis e facilmente disponíveis ao grande público. Mais informações disponíveis em [www.thefeetingroom.com](http://www.thefeetingroom.com).

#### **Investimento em *retail brand presentation*.**

Outros dos tópicos a abordar nesta formulação estratégica é a presença e a apresentação da marca no *retail* tradicional. Pelo que pudemos apurar através dos inquéritos a consumidores, a mesma é hoje em dia inexistente, insuficiente e ineficaz.

Assim, e após a contratação do *Trade Marketing & Communication Manager*, é importante que este dedique algum do seu tempo a desenvolver novos formatos e soluções *low-cost* mas visualmente atrativas, que assegurem uma apresentação de marca adequada, condigna, relevante impactante.

É fulcral que a marca passe a ser percecionada e ter expressão em loja e entre a concorrência. Tal como é igualmente importante a criação de um Manual de Normas de Apresentação DKODE, que possa ser enviado a todos os representantes e vendedores da marca, para que estes possam saber como dispor e apresentar os seus sapatos, contribuindo consciente e conscientemente para a construção de uma imagem e expressão em *retail* da DKODE uniforme, coerente e coesa entre todos os pontos de venda da marca.

Segundo o nosso ponto de vista, este *upgrade à retail brand presentation* DKODE poderá ser mesmo feito a dois níveis. Numa versão simplista, mais barata e facilmente replicável, poderá ser feito através de materiais e/ou expositores DKODE de pequena dimensão - que seriam distribuídos por todos os pontos de venda marca. Num segmento mais *premium* e moda, poderia ser feito através do desenvolvimento e implementação de montras especiais DKODE, inspiradas pelos temas sazonais da marca, montadas a cada início de estação nos pontos de venda *high-end* da marca: *The Feeting Room* e/ou Marques Soares.

#### **Investimento em de ferramentas *online* de análise e CRM;**

Outras as ações a considerar serão: a aquisição e o investimento em *software*, formação e ferramentas de análise que possibilitem que a marca faça um melhor CRM. Ferramentas que ajudem a equipa de marketing a compreender ao detalhe o comportamento, os hábitos e as necessidades do seu target e

dos seus consumidores, o que em última instância se traduzirá num melhor marketing e num maior impacto comercial.

Acreditamos que ao adotar estratégias de CRM a empresa interagiria mais eficazmente com todos os seus clientes; conheceria detalhadamente os seus hábitos; estaria mais apta a criar eventos, promoções e campanhas direcionadas; tornaria o atendimento mais personalizado; e consequentemente fidelizaria mais eficazmente não só os seus já clientes, como também os novos clientes.

Entre as ferramentas de análise disponíveis no mercado acreditamos ser proveitosa para a empresa a utilização, por exemplo, do *Adobe Analytics*. Ferramenta líder de mercado para a execução em tempo real análises e segmentações detalhadas em todos os canais de marketing. E que poderia ser para definir e a redefinir públicos-alvo, fornecendo informações sobre os clientes que a *posteriori* poderiam ser usadas em proveito da marca e dos seus objetivos. Acreditamos que por funcionar em tempo real e em multicanal, a sua utilização ajudaria a marca a entender melhor os seus clientes, a identificar melhor os seus problemas e a estar mais apta e atenta a oportunidades escondidas.

### **Segmentação da coleção por país atendendo aos gostos e às características de consumo da sua população.**

Esta é sem sombra de dúvidas umas das alterações que acreditamos ser uma das mais fáceis e das importantes. Quiçá a alteração que mais beneficiaria a marca caso fosse bem executada.

Uma das coisas que pudemos entender pela entrevista à diretora de marketing da DKODE e pelo conhecimento que adquirimos sobre a marca, foi que estação-pós-estação a DKODE para o mercado uma extensa coleção de calçado de homem e de senhora, composta por uma infindável variedade de modelos, cores e acabamentos.

Outra das coisas que pudemos aprender através da leitura de bibliografia sobre o consumo, foi que os fatores gosto e comportamento de consumo são altamente relativos e variam de pessoa para pessoa, de grupo para grupo e até de país para país. Logo, pudemos entender que o gosto e o comportamento de Portugal são bem diferentes do gosto e comportamento de consumo dos mercados Francês e Alemão.

Enquanto nos mercados Alemão e Francês o espírito revivalista parece ser uma das principais tendências e um forte atrativo no momento da compra, em Portugal não o é. Como população, quando falamos de moda e calçado, somos apreciadores estilos mais tradicionais, clássicos e refinados. Por assim dizer, somos *normcore*. Apreciamos o básico, o seguro, o intemporal, o clássico e de elevada qualidade.

Logo, sapatos que sejam vistos como modelos-prioritários nos mercados Alemão e Francês, por uma questão de gosto, não o são necessariamente no mercado Português. Com uma coleção tão extensa e um sortido de produto tão amplo, a segmentação da coleção por mercado não deveria ser um problema, mas deveria ser uma necessidade ou uma obrigatoriedade.

### **Redefinição de novos parceiros e *endorsers* DKODE balanceando fatores quantitativos e qualitativos.**

É do senso comum e é-nos perfeitamente claro, que face à reduzida capacidade financeira da uma marca, o *product-placement* e a oferta de produto são uma das principais estratégias em marketing para gerar visibilidade e mediatismo.

Sabemos que essa é atualmente a ferramenta mais utilizada pela marca e acreditamos que assim deve continuar a ser. Acreditamos contudo que a marca deverá repensar a sua lista de *endorsers* e de figuras-públicas a quem oferece produto. Não só, porque a partir do inverno de 2016 a marca passará a ter única e exclusivamente calçado feminino. Mas também porque acreditamos que a marca carece de figuras femininas mais fortes e expressivas que ajudem a alavancar a marca entre o seu target.

Desta forma, acreditamos que a marca deve desinvestir na relação com *bloggers* e celebridades masculinas – ou pelo não deverá fazê-lo nos mesmos parâmetros que o faz hoje; podendo dessa forma rentabilizar esse investimento em novas *endorsers* que sejam afins à marca, à sua ideologia e ao seu estilo.

Segundo o nosso ponto de vista e atendendo ao seu elevado número de seguidores nas redes sociais, de entre os *endorsers* masculinos, a marca deverá apenas manter o ator Ricardo de Sá. A relação com este deverá ser apenas mantida através da oferta de produto DKODE para passatempos e ofertas de produto via redes sociais; e oferta de pares pertencentes a colaborações especiais DKODE para seu uso pessoal.

As vagas deixadas pela “saída” *bloggers* masculinos Paulo Cezar Dias (*The Cherry is on My Cake* Blog) e Bernardo Carvalho (Gravata sem Regras Blog); e pelo *stylist* e ex-manequim Pedro Crispim, deverão ser rentabilizadas para a “contratação” de *influencers* femininas de grande impacto tais como: Mónica Lice (blog Mini-Saia), Soraia do Carmo (blog Carmo) ou até a atriz, apresentadora e *blogger* Raquel Strada (blog *BlueGinger*).

Acreditamos que desta forma e por associação a estas pessoas, a marca continuaria a trabalhar a sua imagem e notoriedade, aumentando eficazmente a sua presença e posição entre a concorrência, sem que para tal tivesse de pagar ou desembolsar avultadas quantias de dinheiro.

### **Desenvolvimento de estratégias de *Affiliate Marketing* com meios digitais: *bloggers*.**

Na impossibilidade de investimento de capital em *blogs* e redes sociais – e a pensar em especial nas *bloggers* com quem a marca já tem ou pretende ter uma relação; acreditamos que deveria ser equacionada a possibilidade de desenvolvimento de parcerias e estratégias de *Affiliate Marketing*.

Por *Affiliate Marketing* entendemos uma forma de publicidade online segundo a qual as *bloggers* publicariam e anunciariam os produtos da marca em troca de um pagamento calculado com base nas comissões das vendas geradas por meio de cliques e *leads*.

Consideramos como válidas para esta ideia as *bloggers*: Ana Gomes (A Melhor Amiga da Barbie Blog), Carolina Flores (*Last Minute Dreams*) e as *bloggers* de médio-alto impacto e elevada qualidade com quem a marca quer iniciar uma relação: Raquel Strada (*BlueGinger*), Mónica Lice (Mini-Saia) e Soraia Carmo (Carmo).

Acreditamos que na inexistência de verbas para pagar a promoção e a publicidade que estas pessoas darão à marca, o *Affiliate Marketing* é uma forma justa e eficaz de as gratificar e retribuir por esse apoio.

**Criação de colaborações de produto com benefícios comerciais (com base em comissões de vendas) para ambos os parceiros: DKODE by Marta Melro.**

Atendendo novamente ao fato de que a marca não dispõe de verbas para pagar a *endorsers* e celebridades; e porque acreditamos que todas as pessoas devem ser remuneradas pelo seu trabalho e apoio à marca; achamos que poderá ser igualmente conveniente que se desenvolvam parcerias estratégicas de produto com celebridades - semelhantes à colaboração DKODE x PATRICK DE PÁDUA.

Assim para outono-inverno 2017, e tendo em vista a criação de *buzz* em torno da marca, acreditamos ser profícuo que se desenvolva uma colaboração de calçado entre a DKODE e atriz portuguesa Marta Melro.

A atriz é um dos novos e mais promissores rostos da televisão portuguesa. Iniciou este ano uma relação com base na oferta de produto com a marca. Identifica-se com a personalidade e o espírito da marca. É apreciadora do calçado DKODE.

Acreditamos que passado um anos após o início da relação entre a DKODE e a atriz chegou a altura de dar um novo passo e desenvolver um pouco mais essa relação. Achamos que a criação de um sapato DKODE by Marta Melro poderá ser a etapa seguinte deste “namoro”. Dessa forma, no inverno 2017, pela associação da marca a uma atriz irreverente e relevantes, estaríamos a elevar o estatuto e a notoriedade da marca.

Em contrapartida e à semelhança da proposta de *Affiliate Marketing* apresentada acima, a retribuição monetária para com a atriz deveria ser feita única e exclusivamente através de comissão de vendas. Os pares criados ao abrigo deste projeto estariam exclusivamente à venda na *e-store* DKODE ajudando a promover-la e gerando tráfego para esta. Na impossibilidade de para à atriz pelo seu contributo criativo e até pelos direitos de utilização da sua imagem para promoção deste novo produto, ser-lhe-ia dada uma comissão sobre a venda sobre cada par DKODE *by* Marta Melro vendido – valores e percentagens a acordar.

**Criação de uma ação digital *low-cost* mas com um médio-alto impacto social: Desafio Novos Talentos DKODE.**

Outra das coisas que pudemos entender pela análise das respostas obtidas pelos inquiridos de consumidor foi que a marca é atualmente vista como uma marca com “algum *design*”, mas não como uma “marca pioneira” ou inovadora. Ainda que para manter, o seu *design* é característico mas não surpreendente. Estação após estação, as linhas orientadoras das suas coleções são parecidas, não fazendo da DKODE uma marca surpreendente ou aliciante.

Ano após ano, entre as diversas escolas de *design* e de moda, são lançados para o mercado de trabalho jovens profissionais super originais e talentosos que na generalidade das vezes não têm emprego ou sequer a oportunidade de demonstrar o que valem.

Logo, parece-nos ser uma boa hipótese considerar a possibilidade de desenvolvermos um concurso nas redes sociais da DKODE - com especial *focus* no Facebook; através do qual desafiaremos jovens talentos a criar um novo sapato para a marca considerando a sua identidade e estilo.

O vencedor deste passatempo, ganharia um estágio remunerado de 3 a 6 meses na equipa de *design* de marca, podendo eventualmente ser contratado e passar a membro permanente da equipa.

Esta é, segundo o nosso ponto de vista, uma das ideias que mais nos apraz, pois acreditamos que com a devida organização e com uma comunicação eficaz, esta ação poderá gerar um enorme *buzz*, promoção e *goodwill* em torno da marca, catapultando-a entre os seus rivais.

Não esquecendo é claro o seu teor social e a causa nobre da empregabilidade e da luta contra o desemprego juvenil.

**Criação de um novo *claim* de marca que alavanque o fator *vintage* DKODE e enfatize o fator conforto.**

Por fim, e ainda que não tão relevante ou prioritário quanto algumas das ideias apresentadas acima, acreditamos que poderá ser benéfico para a marca o desenvolvimento de um novo *claim* de marca.

Por enúmeras razões a DKODE, tem vindo a descolar-se do seu *claim* de original “*Fail to Succeed*”, estando agora comunicar-se apenas com o nome da marca. Contudo, uma das coisas que pudemos apurar na entrevista à diretora de marketing DKODE, no inquérito de consumidor e na análise SWOT à marca, foi que um dos principais pontos fortes da marca são a tradição, a qualidade e o conforto dos seus sapatos.

Nesse sentido, ainda que mantendo a sua estética tradicional e *vintage*, faz-nos sentido que a mesma se afirme no mercado e entre a concorrência através da exploração e promoção dessas mesmas características.

Segundo o nosso parecer, se os sapatos portugueses e a indústria portuguesa de calçado são atualmente *The Sexiest Industry in Europe* e *Portuguese Shoes - Made by the Future*; se de uma forma geral e em moda o “*old-school is the new cool*”; a Dkode e o calçado da marca poderão muito bem ser “*Comfort is the new sexy*”, “*Comfort is the new future*” ou até “*The traditional is the new future*”.

Acreditamos desta forma que, individualmente ou em conjunto, as ações propostas poderão ajudar a solucionar os problemas enunciados pela marca, alavancando-a entre a concorrência.

## 2.7 CRONOGRAMA

Para que se possa entender como as nossas ideias elevariam o estatuto da marca e se possa perspetivar como seria ativada toda a estratégia, apresentamos de seguida um cronograma (Tabela 11) onde resumimos de forma sucinta mas alargada todas as ideias propostas acima.

É importante referir que, tratando-se de uma estratégia específica para o mercado da moda - altamente dependente do fator sazonalidade; o planeamento apresentado corresponde exclusivamente a estação outono-inverno 2017 – concentrando a generalidade das ações propostas entre setembro de 2017 e janeiro de 2018.

De acordo com a generalidade dos calendários de marketing de moda, a estratégia sazonal apresentada foi pensada para ser iniciada com cerca de um ano de antecedência. Destinando-se aos meses compreendidos entre setembro e dezembro de 2017, algumas das ações que a compõem poderão ter que ser iniciadas ou até implementadas com alguma antecedência: de 8 a 6 meses.

Parece-nos igualmente importante referir que, na execução do cronograma, consideramos não só as ações e as iniciativas que dão corpo a este projeto, como também algumas das ações que a marca já põem em prática e que consideramos como “boas práticas” e a manter. Pretendemos demonstrar com isto que, segundo a nossa visão, as já ações DKODE e as ações a propor se completam entre si, podendo funcionar sinergicamente e em complementaridade.

Tabela 23 – Cronograma de Implementação Estratégica DKODE Outono-Inverno 2017

AÇÕES & INICIATIVAS	2017												2018		
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	
Desenvolvimento Coleção*	■														
Feiras Internacionais: GDS & MICAM 2017*		■	■												
Segmentação Coleção por Mercado			■	■	■										
Reestruturação Equipa de Marketing			■	■	■										
Contratação Trade & Communication Manager			■	■	■										
Desenvolvimento de novo claim								■							
Investimento Ferramentas CRM			■	■	■	■									
Procura Novos Pontos de Venda									■	■					
Redistribuição de Fees de Marketing			■	■	■										
Desfile APICCAPS (Portugal Fashion)*															
Colaboração Patrick de Pádua (ModaLisboa)*				■											
Apresentação & Comunicação de Imprensa*								■							
Comunicação Redes Sociais*				■	■										
Comercialização Coleção															
Comunicação Retail															
Execuções Especiais: Montra(s)															
Publicidade Online & Native Contents															
Princing & Ações Promocionais de Produto															
Saldos & Remates Finais															
Colaboração Marta Melro FW17															
Parcerias Affiliate Marketing															
Endorsement & Parcerias de Produto															
Digital Creative Challenge															

Legendas &amp; Observações:

\*Ações já existentes e a manter



Períodos preparatórios



Períodos de execução



Momentos decisivos de execução

## CAPÍTULO 3 | CONCLUSÕES

### 3.1 SÍNTESE E CONCLUSÕES FINAIS

O consumo é nos nossos dias um fenómeno socialmente aceite, necessário, hierarquizante, promotor e indicador de *status* social. É um ritual de satisfação pessoal, reconforto e compensação. A moda, tal como o consumo, é uma forma de linguagem não-verbal e é um meio de diferenciação e de integração sociocultural. Os objetos são nos nossos dias importantes meios comunicação, de afirmação, de relacionamento e até de promoção. O vestuário - roupa e acessórios, é para nós uma importante ferramenta de conquista de reputação, autoconfiança, estima e respeito.

Mais do que proteção, o consumo de moda e vestuário tem uma função de auto desenvolvimento, reinvenção e de recriação pessoal. A sua compra satisfaz a necessidade básica da proteção do corpo, como também as necessidades psicológicas de individualidade, *status*, conforto e até de gosto. Mais do que tudo, hoje compramos roupa e acessórios por necessidades psicológicas, pelas mensagens e pelo simbolismo que estes possam transmitir.

Enquadrada nas designadas indústrias da moda, a indústria portuguesa de calçado é hoje uma referência mundial. Por todo o lado e mesmo por cá, é sinónimo de criatividade, *design*, inovação, qualidade e moda. No mundo e em Portugal, os consumidores parecem estar cada vez mais predispostos a calçar sapatos *Made in Portugal*.

A DKODE é uma marca portuguesa de calçado arrojada e audaz que oferece um elevado compromisso entre *design* e conforto. É uma marca de estilo *vintage* e *handmade*, que segundo a sua própria visão se diferencia pela sua estética urbana, irreverente e contemporânea.

No entanto, entre o seu consumidor, a DKODE é apenas vista como uma marca com sapatos confortáveis, de elevada qualidade e com um elevado preço. Uma marca que, segundo estes, não é diferenciadora, não se destaca da concorrência, nem tão pouco é uma referência no mercado nem no panorama nacional. É apenas uma marca revivalista, por vezes démodé e sem gosto. Uma marca, segundo eles, é apenas mais uma entre tantas outras.

Segundo a nossa perspetiva, aqui jaz a raiz do problema. Por um lado a DKODE não conhece o seu consumidor nem dispõe atualmente das ferramentas necessárias para o fazer. Por outro, e também por responsabilidade da marca, o target DKODE conhece mal ou desconhece por completo o seu espírito, o seu conceito e o seu produto.

Segundo o nosso ponto de vista, esta discrepância de visões e disparidade de situação traduzem-se irremediavelmente numa expressão insignificante da marca e num fraco desempenho comercial em

Portugal. O que naturalmente desagradou ao CEO e à equipa de marketing DKODE, devendo ser alterado com a maior brevidade possível.

Numa tentativa de alavancar a DKODE, de aumentar a sua notoriedade em território nacional e de ganhar cota de mercado; decidimos desenvolver um projeto de marketing que assenta em dois eixos de intervenção: 1 - alterações internas ao nível do *marketing mix* e da estrutura da equipa de marketing; 2- alterações externas ao nível da interação direta e indireta da marca com o consumidor final.

Através de um conjunto de ações que funcionam *per si*, ou como um todo, pretendemos gerar *buzz* e interesse sobre a marca, ajudando-a dessa forma a ganhar notoriedade, a melhorar progressivamente a sua imagem pública e a elevar-se face à concorrência – o que se traduziria num incremento de vendas. Acreditamos que, desta forma, a DKODE conseguiria gradual e progressivamente aumentar a sua cota de mercado, caminhando passo-a-passo para o sucesso nacional que tanto procura e deseja.

### **3.2 LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Neste capítulo são apresentadas algumas limitações detetadas no decorrer da investigação, assim como algumas sugestões para investigações futuras.

Debruçando-nos sobre as dificuldades, foi-nos inicialmente difícil e moroso definir os dois dos três pilares base e orientadores deste projeto: o consumo e a moda. Apesar de ser um tema concreto e bem definido, existem vários temas e bibliografia que se adequariam ao seu propósito e ao seu arranque. Entender que além do setor do calçado em Portugal, o consumo e a moda, eram os temas e as bases mais adequados ao nosso objetivo foi claramente complexo árduo. Tal como *à posteriori* foi difícil conseguir ler, investigar e sintetizar a extensa bibliografia disponível sobre estes três temas.

Foi-nos igualmente difícil aceder a informações realmente relevantes sobre a marca. Primeiro porque apesar de existir imensa informação sobre o setor do calçado português, existe muito pouca informação científica e específica sobre o mercado nacional do calçado. Segundo, porque a própria diretora de marketing não tinha esta informação, nem conhecia com detalhe o mercado e o caso português. Terceiro, porque como funcionários-externos da marca foi complexo e até intenso conseguir separar os afetos e a relação pessoal da visão académica. Não permitir que a proximidade toldasse o espírito crítico e a imparcialidade foi claramente um grande desafio.

Por fim, foi igualmente difícil conseguir constituir uma amostra de respondentes relevantes, aceitável e representativa. Ainda que ajudados pela nossa extensa rede de contactos e pelos facilitismos da comunicação via redes sociais, a distribuição do inquérito a consumidores revelou-se árdua e morosa.

Os fatores proximidade e relação pessoal desempenharam também aqui um papel duplo. Ainda que muito lentamente, permitiu por um lado a criação de uma *goodwill* para a participação e obtenção de respostas. Poderá ter causado por outro lado, um enviesamento das respostas.

Atendendo à localização dos respondentes e às informações prestadas, acreditamos que uma boa parte dos respondentes pertençam às nossas relações pessoais e profissionais, o que poderá ter criado um conhecimento de marca por “contágio”. Ainda que tentássemos controlar e minimizar este fator, deixamos aqui em aberto a hipótese de as respostas obtidas serem válidas e adequadas, mas não 100% imparciais.

Por sua vez, quanto às sugestões para investigações futuras, acreditamos que ainda há muito a dizer sobre o mercado do calçado em Portugal e outro tanto para dizer ou para pensar sobre a DKODE. Desta forma, como indicações para futuros estudos sobre o mercado do calçado em Portugal, podemos sugerir a criação de um ranking nacional de marcas de calçado. Através do qual poderíamos, por exemplo, saber qual a posição concreta que as principais marcas de calçado portuguesas ocupam entre a extensa lista de *players* no mercado, ou até qual posição relativa que estas ocupam no *top-of-mind* do consumidores nacionais.

Como futuros estudos sobre a DKODE poderíamos procurar conhecer e entender com extrema clareza e definição quem é o consumidor e target DKODE, os seus gostos e as suas necessidades. Informações que a própria desconhece e carece.

Ou até, desenvolver projetos sobre comércio digital para a DKODE ou para qualquer outra marca de calçado, que procurem desenvolver soluções de e-commerce que não prejudiquem os canais de venda tradicionais – *retail*. Estratégias e soluções que possam funcionar como adjuvantes ou complementares e não como rivais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Abdala, P.** (2008) Vaidade e Consumo: Como a vaidade física influencia o comportamento do consumidor. .

Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14147/000656887.pdf?sequence=1>

[Consult. jun. 2016].

**AEP** (2016) Indústria do Calçado. Disponível em:

<http://www.aeportugal.pt/Inicio.asp?Pagina=/Aplicacoes/SectoresEmpresariais/Sector&Menu=MenuInfoEcon omica&IDSector=8> [Consult. set. 2016]

**Almeida, A. et al.** (2014) O Comportamento do Consumidor: Factores que afetam o processo de decisão de compra. Disponível em:

[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/SIR2x2URSIwammB\\_2014-4-16-14-22-49.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/SIR2x2URSIwammB_2014-4-16-14-22-49.pdf)

[Consult. jun. 2016].

**APICCAPS**, (2015) Monografia Estatística 2014 – Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Disponível em:

[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/SIR2x2URSIwammB\\_2014-4-16-14-22-49.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/SIR2x2URSIwammB_2014-4-16-14-22-49.pdf)

[Consult. dez. 2015].

**APICCAPS**, (2015) Quadro Síntese 2014. Disponível em:

[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6c1bceac-73b5-4f54-b7d0-3a117ad7be69&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=6c1bceac-73b5-4f54-b7d0-3a117ad7be69&groupId=10136) [Consult. dez. 2015].

**Banco de Portugal** (2011) Análise de setor das Sociedades Não Financeiras em Portugal. Disponível em:

[http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%203\\_2011.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%203_2011.pdf) [Consult. set. 2016]

**Braga, A. & Gastaldo, E.** (2009) O legado de Chicago e os estudos de recepção, usos e consumos midiáticos.

Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/5845> [Consult. abr. 2016].

**Baudrillard J.** (1981). A Sociedade do Consumo, Lisboa, Edições 70

**Caetano, J. & Rasquilha, L.** (2010). Gestão de Marketing, Portugal, Escolar Editora

**Cardoso, M.** (2016). A atração das marcas. Revista Exame, Fevereiro 2016, pp. 24-45

**Castanheda, M.** (2010) Teorias das práticas na análise do consumo. Disponível em:

[http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/viewFile/581/116](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/viewFile/581/116) [Consult. abr. 2016].

**Cision** (2016) A cruzada global do calçado português. Disponível em: <http://www.cision.pt/2016/06/a-cruzada-global-do-calcado-portugues/>

[Consult. set. 2016]

**Cobra** (1997) Algumas reflexões acerca do marketing de Moda. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n4/a12v37n4.pdf> [Consult. jun. 2016].

- Coghlan, A.** (2009) Consumering is “eating the future”, The New Scientist. Disponível em: <https://www.newscientist.com/article/dn17569-consumerism-is-eating-the-future/> [Consult. dez. 2015].
- Douglas M. & Isherwood B.** (1979). O mundo dos bens: para uma antropologia do consumo, Rio de Janeiro, Editora UFRJ
- Embarcher A.** (1999). Moda e Identidade: A Construção do Estilo Próprio, São Paulo, Anhembi Morumbi
- Freitas, R.** (2001) Na moda: Simmel, cultura e consumo. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/14759/11207> [Consult. abr. 2016].
- Gama, Z.** (2002) Curso de direito do consumidor: 2ª Edição, Rio de Janeiro, Forense
- Gambaro, D.** (2012) Bourdieu, Baudrillard e Bauman: O Consumo como Estratégia de Distinção. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51444> [Consult. abr. 2016].
- Jornal Público (...)** A História de uma Indústria que se tornou um caso de sucesso em Portugal. Disponível em: <http://www.publico.pt/tema-de-capa/jornal/a-historia-de-uma-industria-condenada-que-se-tornou-um-modelo-para-portugal-27262596> [Consult. fev. 2016].
- Lindon, D et al.** (2011). Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing, Portugal, D. Quixote
- Lipovetsy G.** (1987). O Império do efêmero: A Moda e seu Destino nas Sociedade Modernas, Lisboa, Companhia das Letras
- Lipovetsy G.** (1989). Os tempos hipermodernos, Lisboa, Edições 70
- Marques, A. & Guedes, G.** (2015) A inovação, as marcas próprias e o *private label* no setor do calçado em Portugal. Disponível em: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/39926/1/53\\_-\\_A\\_inovacao\\_as\\_marcas\\_proprias\\_e\\_o\\_private\\_label\\_no\\_setor\\_do\\_calçado\\_em\\_Portugal.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/39926/1/53_-_A_inovacao_as_marcas_proprias_e_o_private_label_no_setor_do_calçado_em_Portugal.pdf) [Consult. fev. 2016].
- Miranda, A.; Garcia, C. & Leão, A.** (2003) Moda e Envolvimento: Cada cabide, uma sentença. Disponível em: <http://eduem.uem.br/ojs/index.php/rimar/article/viewFile/26693/14331> [Consult. jun. 2016].
- Pereira, C. & Dias, M.** (2015) O sucesso da indústria portuguesa do calçado – Case Study. Disponível em: [http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1606/1/me\\_carlos\\_pereira\\_dissertacao.pdf](http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1606/1/me_carlos_pereira_dissertacao.pdf) [Consult. jan. 2016].
- Pinheiro, R.; Castro, G.; Silva, H. & Nunes, J.** (2011) Comportamento do Consumidor, FGV Editora. Disponível em: <http://bit.ly/2kkX5Ed> [Consult. set. 2016].
- Pollini D.** (2007). Breve História da Moda, Brasil, Editora Claridade
- Portugal Global (...)** Design e Inovação à Conquista do Futuro. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Setores/Paginas/Calçado.aspx> [Consult. jan. 2016].
- Ries, A. & Trout, J.** (1980). The Marketing Classic Positioning – The Battle for your Mind, USA, Paperback

**Rodrigues, M. & Jupi, V.** (2004) O comportamento do consumidor – Fatores que influenciam em sua decisão de compra. Revista de Administração Nobel, N° 03, p. 59-70. [Internet] Disponível em: [http://www.louiselage.com.br/alunos/ADMINISTRACAO\\_EM\\_VENDAS/FICHAS%20DE%20LEITURA/comportamento%20do%20consumidor.pdf](http://www.louiselage.com.br/alunos/ADMINISTRACAO_EM_VENDAS/FICHAS%20DE%20LEITURA/comportamento%20do%20consumidor.pdf) [Consult. jun. 2016].

**Sapo Economia** (2014) 12 Dicas para conhecer melhor a Indústria de Calçado. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/12-dicas-para-conhecer-melhor-a-industria-de-calçado=f858330> [Consult. fev. 2016].

**Sapo Economia** (2015) A Indústria de Calçado em 10 Números. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2015-08-31-A-industria-portuguesa-de-calçado-em-10-numeros> [Consult. fev. 2016].

**Teixeira, J.** (2010) Fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k212800.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212800.pdf) [Consult. jun. 2016].

**ANEXOS**

ANEXO 1 | TIPO DE CLASSES SOCIAIS SEGUNDO KOTLER

ANEXO 2 | GUIÃO DE ENTREVISTA DIREÇÃO DE MARKETING DKODE

ANEXO 3 | PONTOS DE VENDA DKODE: COMÉRCIO TRADICIONAL PORTUGAL

ANEXO 4 | GUIÃO DE INQUÉRITO DE PERCEÇÃO DE MARCA A CONSUMIDORES

ANEXO 5 | SÍNTESE DE RESULTADOS DO INQUÉRITO A CONSUMIDORES

ANEXO 6 | MATRIZ DE ANÁLISE SWOT DKODE

## ANEXO 1 | TIPO DE CLASSES SOCIAIS SEGUNDO KOTLER

TIPO CLASSE	% POPULAÇÃO	CARACTERÍSTICAS CLASSE
Alta – Alta	< 1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representada pela Elite Social.</li> <li>- Consumo de joias, antiquários, lazer.</li> <li>- Doa grandes somas para a caridade.</li> <li>- Organiza bailes de debutantes.</li> </ul>
Alta – Baixa	2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas que ganham altas rendas ou fortunas.</li> <li>- Provêm de classe média.</li> <li>- Adquirem símbolos de <i>status</i> para si e para os seus filhos.</li> <li>- Possuem casas caríssimas, iates e automóveis.</li> </ul>
Média – Alta	12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupam-se com a carreira.</li> <li>- Vingaram profissionalmente como advogados, médicos, cientistas e professores universitários.</li> <li>- Gostam de tratar de ideias da alta cultura.</li> <li>- Procuram uma vida doméstica agradável.</li> </ul>
Média – Baixa	30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupam-se com a respeitabilidade.</li> <li>- Possuem hábitos conscientes de trabalho e aderem a normas e padrões culturais pré-definidos.</li> <li>- Dão importância ao lar é importante: arrumação e aprumo.</li> <li>- Representada em grande parte por “homens de escritório”, “funcionários” e “operários especializados”.</li> </ul>
Baixa – Alta	35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivem de atividades permanentes.</li> <li>- Homens trabalham em empregos manuais e domésticas.</li> <li>- Instrução escolar é apenas média.</li> <li>- Adquirem ocasionalmente artigo por impulso e compram semanal e ciclicamente as mesmas marcas.</li> </ul>
Baixa - Baixa	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representam a camada mais baixa da sociedade.</li> <li>- São consideradas pelas outras classes como moradores de favelas ou “bairros”.</li> <li>- Tendem a ter instrução precária.</li> <li>- Compram por impulso e especial no mercado das novas tecnologias e dos automóveis usados.</li> </ul>

Fonte: Adaptada de Kother, 1996, p.107

## ANEXO 2 | GUIÃO DE ENTREVISTA DIREÇÃO DE MARKETING DKODE

1. Defina resumidamente a DKODE enquanto marca. Qual a sua visão, missão e valores?

2. Resuma a história e o percurso da marca. Em que fase do ciclo de vida da marca é que a DKODE se encontra (em Portugal)?

3. A marca conta à data de hoje com quantos funcionários?

4. Quantas pessoas existem na equipa de marketing DKODE e quais as suas funções?

5. Quais as 10 características que considera importantes num produto da sua categoria?

6. De entre elas, quais as principais cinco (5) características que melhor caracterizam o produto DKODE?

7. Segundo o seu ponto de vista quais os (5) pontos fortes do produto e da marca?

8. Quais os (5) pontos fracos do produto e da marca?

9. Quais as (5) oportunidades do produto e da marca?

10. Quais as (5) ameaças do produto e da marca?

11. Qual o preço médio de uns sapatos DKODE?

12. Quais os critérios utilizados na aplicação do preço?

13. Quais são atualmente os canais e os pontos de venda (ao público) da DKODE em Portugal?

14. Quais as características que considera importantes no “ambiente de loja”?

15. Quem é hoje o consumidor DKODE? Indique as suas três (3) principais características.

16. O que o leva a comprar calçado DKODE?

17. Qual a atual relação da marca com o consumidor? Considera que a DKODE já conquistou o seu público?

18. Na sua perspectiva, quais são os principais (aproximadamente 10) concorrentes diretos e indiretos da DKODE em Portugal?

19. Que posição ocupa a DKODE entre eles?

20. A marca tem algum tipo de apoio ou financiamento?

21. Quais os canais de marketing atualmente utilizados pela DKODE na sua estratégia? Indique resumidamente como os utiliza para a ativação da marca.

22. Há algum que considere importante e ainda por explorar?

23. Quais as estratégias mais utilizadas na promoção da marca?

28. Sendo os 200.000€ destinados à estratégia de marketing sazonal geral, em média, quanto desse valor é destinado à estratégia de marketing do mercado Português?

29. Normalmente, a distribuição do valor de marketing para Portugal é feita à escala/proporção da distribuição do orçamento de marketing geral?

30. Que parte do valor destinado ao mercado Português está assignado a custos fixos e permanente de marketing estação-após-estação? Que parte desse valor é manejável e está sazonalmente reservada para ações disruptivas e paralelas de marca a cada estação?

**31. Na atualidade quais são os três principais problemas e/ou dificuldades da marca no mercado nacional?**

**32. Enuncie os três (3) objetivos da DKODE para Portugal a medio-longo prazo.**

## ANEXO 3 | PONTOS DE VENDA DKODE: COMÉRCIO TRADICIONAL PORTUGAL

### Bancada Central

Rua Comandante Rocha e Cunha,  
5a - Apt. 1542  
3800-135 Aveiro

### Bandarra, Sa

Rua Santa Justa, 78  
1100-486 Lisboa

### Be Chic

Rua De Camões,  
Ed. S. Sebastião - Loja D  
4640-147 Baião

### Becas Jeans

Ed. Avenida, Loja 6 - Rua Arvore  
9200-087 Machico  
Madeira

### Bibete

Rua Antero De Quental, 465  
4050-058 Porto

### Catwalk

Rua Vasco Da Gama, 8  
8000-442 Faro

### Class

Rua Cândido dos Reis, 72-74  
8600-681 Lagos

### Cristina & Luísa

Avenida João Paulo II  
Ed. Millenium Shopping, Loja 3 - C  
5000-198 Vila Real

### Crok Moda E Calçado

Rua da Conceição, 27  
9050-026 Funchal

### Ditapadrão

C.C. Palmeiras, 65  
2784-154 Oeiras

### Eana

Rua D. José Lencastre, 19 - R/C  
4590-506 Paços De Ferreira

### El Corte Inglés Lisboa

Avenida António Augusto de Aguiar, 31  
1069-413 Lisboa

### Elencus

Rua Brito Capelo, 445  
4450-074 Matosinhos

### Elenkus

Av. Sá Carneiro, 97  
Ed. Parque - R/C  
5300-252 Bragança

### Escape

Rua Natália Correia, 10  
2745-826 Queluz

### Etcetera

Rua do Paço, 9  
4560-568 Penafiel

### Etros

Rua Dr. Costa Simões, 6  
3050-326 Mealhada

### Faktus

Av. D. João IV - C.C. Villa, Loja 4  
4810-536 Guimarães

### Fernando Graça Sapatarias Lda

Avenida Heróis de Angola, 62/64 - 1º Dto.  
2400 Leiria

### Gardenia Acessórios

Rua Ivens, 70  
1200-227 Lisboa

### Gardenia Atelier

Galerias Chiado Plaza, 38  
1200-204 Lisboa

### Gardenia Atelier - Dolce Vita Tejo

C. C. Dolce Vita Tejo  
Av. Cruzeiro Seixas, 5 - 7, Loja 1104 - 1105  
2650-504 Amadora

**Gardénia Armazem Dos Chiados**

Rua do Carmo, 2  
Armazéns Do Chiado - Loja 5.08  
1200-094 Lisboa

**Gardénia Atrium Saldanha**

Atrium Saldanha  
Praça Duque De Saldanha, 1 – Piso 2 - Loja 79  
1050-094 Lisboa

**Gardénia Cascais Shopping**

Centro Comercial Cascaishopping  
Estrada Nacional, 9 - Loja 1022  
2645-543 Alcabideche

**Gardénia Colombo**

Centro Comercial Colombo  
Av. Lusíada – Loja 1064/5  
1500-392 Lisboa

**Gardénia Forum Montijo**

Centro Comercial Forum Montijo  
Zona Industrial do Pau Queimado  
Rua da Azinheira Afonsoeiro - Loja 0.72  
2870-454 Montijo

**Gardénia For Men**

Largo Rafael Bordalo Pinheiro, 2  
1200-204 Lisboa

**Gardénia Garrett**

Rua Garrett, 54  
1200-204 Lisboa

**Gardénia Leiriashopping**

Centro Comercial Leiriashopping.  
Ic2, Alto Do Vieiro - Loja 195  
2400-441 Parceiros

**Gardénia Vasco Da Gama**

Centro Comercial Vasco Da Gama  
Av. D. João II – Loja 1001  
1990-094 Lisboa

**Gloss**

Rua Coronel Andrada Mendonça, 37-39  
2500-303 Caldas Da Rainha

**Maggie**

C.C. Fonte Nova  
Estrada de Benfica, Loja 78 – Cave  
1500-083 Lisboa

**Marques Soares, Sa**

Rua das Carmelitas, 92  
4009-804 Porto

**Mary James Sapataria**

Rua do Comercio, 85-87  
8700-427 Olhão

**Modelo Mais**

Rua de S. Tiago, 12  
6000-179 Castelo Branco

**Nelbet**

Avenida Manuel da Fonseca, 7  
7540-105 - Santiago do Cacém  
Portugal

**Passo A Passo**

Rua Amorim Rosa, 21  
2300-451 Tomar

**New Look**

Centro Comercial Acrópole, Loja 21-24  
6230-348 Fundão

**P4**

Rua Custódio Braga Pacheco, 4b  
7645-253 V.N. Mil Fontes

**Porta 18**

Rua Capelo Ivens, 18/20  
2000-039 Santarém

**Porta 188**

Rua da Devesa, 188  
4770-253 Joane

**Love Mary**

Avenida S. Silvestre, 31B  
3200-203 Lousã

**Ritmos Insólitos**

Rua Barbosa de Resende, 9  
2670-420 Loures

**Sapatana**

Rua Dr.Maciél, 68  
3700-175 S. João da Madeira

**Sapataria Contraste**

Av. 25 De Abril, 365  
4830-512 Póvoa De Lanhoso

**Sapataria Elarte**

Av. Gago Coutinho, 51 - Loja 40  
2700-405 Amadora

**Sapataria Elo**

Praça da República  
4730-732 Vila Verde

**Sapataria Esquina**

Rua Serpa Pinto, 27 - R/C  
9900-095 – Horta  
Açores

**Sapataria Gold**

Rua Coronel Bento Roma, 16  
5400-114 Chaves

**Sapataria Italys**

Rua Luís Camões, 10  
7300-194 Portalegre

**Sapataria Moderna**

Rua de Jesus, 74  
9760-478 Praia Da Vitoria  
Açores

**Sapataria Mónaco**

Rua Miguel Bombarda, 34  
3100-445 Pombal

**Raspa**

Rua Sá Da Bandeira, 400  
4000-429 Porto

**Sapatissima**

Largo General Humberto Delgado, 11  
6300-712 Guarda

**Sayonara**

Rua Machado Dos Santos, 33  
9500-083 Ponta Delgada  
Açores

**Step Freedom**

Rua Jacinta Marto, 92  
2495-450 Fátima

**Stiletto**

Rua da Igreja, 2  
3740-264 Sever Do Vouga

**Tertulia De Ideias,Lda**

Rua Guedes de Azevedo, 117  
4000-274 Porto

**Top Moda**

Rua do Visconde, 4  
9350-212 Ribeira Brava

**Valise**

Rua Adelino Veiga, 30 - 31  
3000-002 Coimbra

**Vera Monica Tomas Loureiro Santos**

Av. General Humberto Delgado, Fração AJ  
3440-325 Santa Comba Dão

**Versatil**

Rua General Humberto Delgado, 38  
7080-168 Vendas Novas

**Via Pública**

Rua 1º de Dezembro, 51  
4740-226 Esposende

**Sapataria Pedro Martins**

Av. 25 Abril, 44  
4520-161 Santa Maria da Feira

**Sapataria Pingalim**

Rua de S. Marcos, 74  
4700 Braga

**Wishful**

Atrium Saldanha  
Praça Duque Saldanha, 1  
1050-094 Lisboa

**Vitália**

Centro Comercial da Portela, 49-50, R/C  
2685-223 Portela Lrs

**Volte Face**

Av. da Igreja, 16b  
1700 Lisboa

**Wishful**

C. C. Dolce Vita Tejo  
Av. Cruzeiro Seixas, 5 - 7, Loja 1123  
2650-504 Amadora

## ANEXO 4 | GUIÃO DE INQUÉRITO DE PERCEÇÃO DE MARCA A CONSUMIDORES

O PRESENTE INQUÉRITO ESTÁ ENQUADRADO NO PROJETO DE MESTRADO EM PUBLICIDADE E MARKETING DA ESCOLA SUPERIOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (ESCS) COM FOCO NAS MARCAS E NO SETOR PORTUGUÊS DE CALÇADO. TEM COMO OBJETIVO PERCEBER E ANALISAR A SITUAÇÃO DE UMA MARCA PORTUGUESA DE CALÇADO NO MERCADO NACIONAL.

A SUA PARTICIPAÇÃO É ANÓNIMA, OS DADOS RECOLHIDOS SÃO CONFIDENCIAIS E SERÃO APENAS UTILIZADOS COM FIM ACADÉMICO.

### 1. Género:

Feminino

Masculino

### 2. Idade:

< 15 Anos

15 – 19 Anos

20 – 24 Anos

25 - 29 Anos

30 – 34 Anos

35 – 39 Anos

40 – 44 Anos

45 – 49 Anos

≥ 50 Anos

### 3. Estado Cívil:

Solteiro/a

Numa Relação

Casada/o ou União de Facto

Divorciada/o

Viúva/o

### 4. Área de Residência:

Viana do Castelo

Braga

Porto

Vila Real

Bragança

Aveiro

Castelo Branco

Viseu

Guarda

Coimbra

Leiria

Lisboa

Santarém

Setúbal

Portalegre

Évora

Beja

Faro

Arq. Madeira

Arq. Açores

Fora de Portugal / Outro \_\_\_\_\_

### 5. Situação Profissional:

Estudante

Trabalhador-Estudante

Trabalhador Independente

Desempregado

Trabalhador p/ Conta Própria

Trabalhador p/ Conta Outrem

Outra. Qual? \_\_\_\_\_

### 6. Remuneração Média Mensal:

< 500€

500€ - 1000€

1000€ - 1500€

1500€ - 2000€

2000€ - 2500€

> 2500€

**7. Gosta de Moda e segue tendências?**

Muito

Mais – ou - Menos

Pouco

Nada

**8. Onde procura informação sobre moda e tendências?**

Revistas & Jornais  Sites, Revistas Online & Blogs  Redes Sociais  Não procuro

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**9. Gosta de sapatos/calçado e segue tendências?**

Muito

Mais – ou - Menos

Pouco

Nada

**10. Onde procura informação sobre sapatos/calçado e tendências?**

Revistas & Jornais  Sites, Revistas Online & Blogs  Redes Sociais  Não procuro

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**11. Que tipo de revistas compra e lê?**

Femininas & Moda Feminina (Ex.: Vogue, Elle, Máxima, Cosmopolitan, LuxWoman, etc..)

Masculinas & Moda Masculina (Ex.: GQ, Men's Health, etc..)

Tendências, Lifestyle, Cultura & Lazer (Ex.: Time Out, Trends, Edit, Parq, Dif, Umbigo, etc..)

Generalista & Grande Informação (Ex.: Visão, Sábado, Revista E – Expresso, etc..)

TV & Sociedade (Ex.: Caras, Vip, Lux, Nova Gente, TV Mais, etc..)

Não leio revistas  Outras. Quais? \_\_\_\_\_

**12. Normalmente, com que frequência compra roupa?**

Semanalmente

Mensalmente

Bimensalmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

**13. Habitualmente, onde compra roupa & acessórios?**

Lojas multimarca       Lojas próprias/marca       e-Stores multimarca   
e-Stores próprias/marca       Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**14. Normalmente, com que frequência compra sapatos/calçado?**

Semanalmente       Mensalmente       Bimensalmente   
Trimestralmente       Semestralmente       Anualmente

**15. Habitualmente, onde compra sapatos/calçado?**

Lojas multimarca       Lojas próprias/marca       e-Stores multimarca   
e-Stores próprias/marca       Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**16. Ordene por ordem de importância os factores que mais tem em conta quando compra um par de sapatos/calçado (em que 1 representa o factor mais importante e 12 o factor menos importante):**

Marca       Preço       Design diferenciador       Conforto dos sapatos/modelo   
Detalhes dos sapatos/modelo       Fitting / Forma como assentam       Acabamento handmade   
Cor / Combinação de cores       Qualidade dos materiais (pele, etc.)       Tipo de solas e/ou saltos   
Inovação do modelo/sapato/materiais/detalhes       Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**17. Quanto paga em média por um par de sapatos/calçado?**

< 50€       50€ - 100€       100€ - 150€       150€ - 200€       200€ - 250€       > 250€

**18. Quanto está disposta/o a pagar por um par de sapatos/calçado que goste mesmo muito?**

50€ - 100€       100€ - 150€       150€ - 200€       200€ - 250€       250€ - 300€       > 300€

**19. Das marcas enunciadas abaixo quais são as que conhece e são uma referência em calçado para si?**

Aldo       Cubanas       Dkode       Dysfunctional       Eureka       Felmini       Fly London

Grupo Inditex (Uterqüe, Zara, etc.)  The art company  Xuz  Mjus  Nobrand   
Não conheço nenhuma das marcas

20. Por favor, indique a sua marca referência de sapatos/calçado:

21. Conhece a marca portuguesa de calçado DKODE? Sim  Não

Caso tenha respondido **SIM** (que conhece a DKODE) **CONTINUE A RESPONDER ÀS QUESTÕES QUE SE SEGUEM**. Caso tenha respondido **NÃO** (que não conhece a DKODE) **DÊ O SEU INQUÉRITO POR ENCERRADO, siga até ao final da página e faça ENVIAR INQUÉRITO**.

As perguntas abaixo são **OPCIONAIS**. Poderá responder, ou não. **RESPONDA APENAS ÀS QUESTÕES QUE SE ADEQUEM À SUA SITUAÇÃO**.

22. Como conheceu a DKODE?

Publicidade  Imprensa  Internet & Redes Sociais   
Comercio / Lonas  Amigos  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

23. Tem ou já teve algum par de sapatos DKODE? Sim  Não

24. Quando calça os seus DKODE sente-se:

Confortável  Sexy  Normal  Descontraída/o   
Na moda  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

25. O que mais valoriza nos seus DKODE?

Identidade da marca  Preço  Qualidade  Conforto   
Design & Inovação  Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**26. Como avalia o desempenho da DKODE em relação a:**

	Excelente	Bom	Regular	Mau	Desconheço
Identidade de marca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação da marca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design de produto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade de produto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço, descontos & promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Site & e-Store user friendly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de produto em lojas físicas multimarca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de produto em e-Stores multimarca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade de produto na e-Store DKODE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação de produto em lojas físicas multimarca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação de produto em e-Stores multimarca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação de produto na e-store DKODE..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço pós-venda / Apoio ao cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**27. Qual a sua percepção sobre a DKODE e sobre os seus sapatos?**

- É uma marca com qualidade e preços baixos.  É uma marca com qualidade e preços altos.
- É uma marca sem qualidade e preços baixos.  É uma marca sem qualidade e preços altos.

28. Enquanto marca de calçado, a DKODE é uma referência para si? Sim  Não

29. Está a par das últimas coleções da DKODE? Sim  Não

30. Conhece o website/e-Store da DKODE (www.dkode.com)? Sim  Não

31. Costuma procurar informação sobre a DKODE e sobre os seus produtos? Sim  Não

Caso tenha respondido **SIM** (que costuma procurar informação sobre a DKODE) **CONTINUE A RESPONDER ÀS QUESTÕES QUE SE SEGUEM**. Caso tenha respondido **NÃO** (que não costuma procurar informação sobre a DKODE) **DÊ O SEU INQUÉRITO POR ENCERRADO**, siga até ao final da página e faça **ENVIAR INQUÉRITO**.

As perguntas abaixo são **OPCIONAIS**. Poderá responder, ou não. **RESPONDA APENAS ÀS QUESTÕES QUE SE ADEQUEM À SUA SITUAÇÃO**.

32. Onde procura informação sobre a DKODE?

Imprensa  Internet & Redes Sociais  Website & Redes Sociais DKODE   
Comércio / Lojas  Outros. Quais? \_\_\_\_\_

32. Com que frequência visita o site ou os canais da DKODE para procurar novidades?

Diariamente  Semanalmente  Mensalmente   
Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente

**OBRIGADO PELA SUA AJUDA E PARTICIPAÇÃO.**

**IVAN MARTINS**

## ANEXO 5 | RESULTADOS DO INQUÉRITO A CONSUMIDORES

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
1. GÉNERO	Feminino	99	61,5%
	Masculino	62	38,5%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
2. IDADE	< 15 Anos	0	0,0%
	15 – 19 Anos	9	5,6%
	20 – 24 Anos	36	22,4%
	25 – 29 Anos	29	18,0%
	30 – 34 Anos	43	26,7%
	35 – 39 Anos	17	10,6%
	40 – 44 Anos	16	9,9%
	45 – 49 Anos	7	4,3%
	≥ 50 Anos	4	2,5%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
3. ESTADO CÍVIL	Solteira/o	69	42,9%
	Numa Relação	49	30,4%
	Casada/a ou União de Fato	38	23,6%
	Divorciada/o	5	3,1%
	Viúva/o	0	0,0%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
4. ÁREA DE RESIDÊNCIA	Aveiro	3	1,9%
	Açores	0	0,0%
	Beja	0	0,0%
	Braga	6	3,7%
	Bragança	0	0,0%
	Castelo Branco	0	0,0%
	Coimbra	0	0,0%
	Faro	3	1,9%
	Fora de Portugal. Outro.	11	6,8%
	Guarda	0	0,0%
	Leiria	10	6,2%
	Lisboa	91	56,5%
	Madeira	0	0,0%
	Portalegre	1	0,6%
	Porto	9	5,6%
	Santarém	1	0,6%
	Setúbal	7	4,3%
	Viana do Castelo	16	9,9%
	Vila Real	0	0,0%
	Viseu	0	0,0%
Évora	3	1,9%	

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
5. SITUAÇÃO PROFISSIONAL	Estudante	24	14,9%
	Trabalhador - Estudante	21	13,0%
	Trabalhador Conta Própria	13	8,1%
	Trabalhador Independente	11	6,8%
	Trabalhador Conta de Outrem	86	53,4%
	Desempregado	4	2,5%
	Outra	2	1,2%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
6. REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL	< 500€	37	23,0%
	500€ - 1000€	59	36,6%
	1000€ - 1500€	40	24,8%
	1500€ - 2000€	10	6,2%
	2000€ - 2500€	4	2,5%
	> 2500€	11	6,8%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
7. GOSTA E SEGUE TENDÊNCIAS DE MODA?	Muito	67	41,6%
	Mais-ou-Menos	76	47,2%
	Pouco	16	9,9%
	Nada	2	1,2%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
8. ONDE PROCURA INFORMAÇÃO SOBRE MODA?	Revistas & Jornais	49	17,0%
	Sites, Revistas Online & Blogs	122	42,4%
	Redes Sociais	85	29,5%
	Não Procuo	30	10,4%
	Outros: Influenciadores de Opinião	2	0,7%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
9. GOSTA DE SAPATOS/CALÇADO E SEGUE TENDÊNCIAS?	Muito	64	39,8%
	Mais-ou-Menos	68	42,4%
	Pouco	25	15,5%
	Nada	4	2,5%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
10. ONDE PROCURA INFORMAÇÃO SOBRE SAPATOS/ CALÇADO E TENDÊNCIAS?	Revistas & Jornais	28	10,8%
	Sites, Revistas Online & Blogs	117	45,2%
	Redes Sociais	71	27,4%
	Não Procuo	36	13,9%
	Outros: Influenciadores de Opinião	2	0,8%
	Outros: Lojas & Lojas Online	5	1,9%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
11. QUE TIPO REVISTAS COMPRA E LÊ?	Femininas & Moda Feminina	69	42,9%
	Masculinas & Moda Masculina	28	17,4%
	Tendências, Lifestyle, Cultura & Lazer	52	32,3%
	Generalistas & Grande Informação	51	31,7%
	TV & Sociedade	15	9,3%
	Outras: Revistas Internacionais	10	6,2%
	Não Leio Revistas	38	23,6%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
12. NORMALMENTE, COM QUE FREQUÊNCIA COMPRA ROUPA?	Semanalmente	11	6,8%
	Mensalmente	81	50,3%
	Bimensalmente	26	16,1%
	Trimestralmente	19	11,8%
	Semestralmente	19	11,8%
	Anualmente	5	3,1%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
13. HABITUALMENTE, ONDE COMPRA ROUPA?	Lojas Multimarca	78	28,5%
	Lojas Próprias/Marca	134	48,9%
	<i>e-Stores</i> Multimarca	30	10,9%
	<i>e-Stores</i> Próprias/Marca	30	10,9%
	Outros: <i>Stockmarkets</i>	2	0,7%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
14. NORMALMENTE, COM QUE FREQUÊNCIA COMPRA SAPATOS/ CALÇADO?	Semanalmente	0	0,0%
	Mensalmente	15	9,3%
	Bimensalmente	23	14,3%
	Trimestralmente	48	29,8%
	Semestralmente	51	31,7%
	Anualmente	24	14,9%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
15. HABITUALMENTE, ONDE COMPRA HABITUALMENTE SAPATOS/CALÇADO?	Lojas Multimarca	105	39,8%
	Lojas Próprias/Marca	118	44,7%
	<i>e-Stores</i> Multimarca	23	8,7%
	<i>e-Stores</i> Próprias/Marca	17	6,4%
	Outros: <i>Stockmarkets</i>	1	0,4%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
6. ORDENE POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA OS FATORES QUE MAIS TEM EM CONTA QUANDO COMPRA UM PAR DE SAPATOS/CALÇADO.  1 - Nada Importante 12 - Muito Importante	Conforto	11,1	12
	Preço	10	11
	<i>Fitting</i> / Como assentam	10	10
	Detalhes do Modelo	8,6	9
	Qualidade dos materiais	8,4	8
	Cor & Combinação de cores	8,4	7
	Marca	7,3	6
	<i>Design</i>	6,5	5
	Inovação Tecnológica	6,1	4
	Solas & Saltos	5,5	3
	Acabamento <i>Handmade</i>	4,6	2
	Outro: País de fabrico	1	1

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
17. QUANTO PAGA EM MÉDIA POR PAR DE SAPATOS/CALÇADO?	< 50€	64	39,8%
	50€ - 100€	74	46,0%
	100€ - 150€	19	11,8%
	150€ - 200€	3	1,9%
	200€ - 250€	0	0,0%
	> 250€	1	0,6%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
18. QUANTO ESTÁ DISPOSTO/A A PAGAR POR UM PAR DE SAPATOS/CALÇADO QUE GOSTE MESMO MUITO?	50€ - 100€	87	54,0%
	100€ - 150€	41	25,5%
	150€ - 200€	16	9,9%
	200€ - 250€	4	2,5%
	250€ - 300€	2	1,2%
	> 300€	11	6,8%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
19. DAS MARCAS ABAIXO QUAIS SÃO UMA REFERÊNCIA EM CALÇADO PARA SI?	Grupo Inditex	104	64,6%
	Aldo	101	62,7%
	Fly London	89	55,3%
	Eureka	73	45,3%
	Cubanas	60	37,3%
	Dkode	46	28,6%
	Nobrand	32	19,9%
	Xuz	19	11,8%
	Dysfunctional	10	6,2%
	Não conheço nenhuma	10	6,2%
	Felmini	9	5,6%
	Mjus	3	1,9%
	The Art Company	2	1,2%

	MARCA	MENÇÕES
20. POR FAVOR, INDIQUE A SUA MARCA REFERÊNCIA DE SAPATOS/CALÇADO:	Nike	15
	Adidas	13
	Eureka	12
	Aldo	9
	Grupo Inditex	7
	Converse - All Star	6
	Merrell, Fly London & Seaside	5
	Bimba & Lola, Christian Loubutin, Rockport, Timberland, Vans & Dkode, Zilian	3
	Camper, Campport, Geox, Gucci, Luis Onofre, Miss Julia, Paez, Skechers & YSL	2
	Catarina Martins, Cohibas, Cubanas, Guava, Josefinas, Lemon Jelly, Nobrand & Xuz	1

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
21. CONHECE A MARCA PORTUGUESA DE CALÇADO DKODE?	Sim	52	32,3%
	Não	109	67,7%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
22. COMO CONHECEU A DKODE?	Publicidade	4	7,7%
	Imprensa	13	25,0%
	Internet & Redes Sociais	13	25,0%
	Comércio & Lojas	3	5,8%
	Amigos	16	30,8%
	Outro: Trabalho	3	5,8%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
23. TEM OU JÁ TEVE ALGUM PAR DE SAPATOS DKODE?	Sim	18	34,6%
	Não	34	65,4%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
24. QUANDO CALÇA OS SEUS DKODE SENTE-SE:	Confortável	8	44,4%
	Sexy	1	5,5%
	Na moda	4	22,2%
	Descontraída/o	3	16,6%
	Normal	1	5,5%
	Outro: Não especificado	1	5,5%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
25. O QUE MAIS VALORIZA NOS SEUS DKODE?	Identidade da marca	6	11,5%
	Design & Inovação	10	19,2%
	Preço	1	1,9%
	Qualidade	19	36,5%
	Conforto	14	26,9%
	Outro: Não especificado	2	3,8%

	FATOR	EXCELENTE	BOM	REGULAR	MAU	DESCONHEÇO
26. COMO AVALIA O DESEMPENHO DA MARCA EM RELAÇÃO A:	Identidade da marca	8	26	12	0	6
	Design de produto	7	19	19	4	3
	Comunicação da marca	13	26	9	1	3
	Preços, descontos & promoções	0	15	20	0	17
	Qualidade de produto	16	21	9	1	5
	Site & e-store user friendly	4	8	16	3	21
	Disponibilidade de produto - lojas físicas multimarca	2	4	19	4	23
	Disponibilidade de produto - e-stores multimarca	1	3	14	4	30
	Disponibilidade de produto - e-store DKODE	2	13	12	2	23
	Apresentação de produto - lojas físicas multimarca	1	6	14	6	25
	Disponibilidade de produto - e-stores multimarca	1	2	15	4	30
	Disponibilidade de produto - e-store DKODE	3	12	14	4	19
	Serviço pós-venda & Apoio ao Cliente	5	9	11	2	25

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
27. QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE A DKODE E SOBRE OS SEUS SAPATOS?	É uma marca com qualidade e preços baixos	12	23,1%
	É uma marca com qualidade e preços altos	38	73,1%
	É uma marca sem qualidade e preços baixos	1	1,9%
	É uma marca sem qualidade e preços altos	1	1,9%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
28. ENQUANTO MARCA DE CALÇADO, A DKODE É UMA REFERÊNCIA PARA SI?	Sim	20	38,5%
	Não	32	61,5%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
29. ESTÁ A PAR DAS ÚLTIMAS COLEÇÕES DA DKODE?	Sim	26	50,0%
	Não	26	50,0%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
30. CONHECE O WEBSITE/E-STORE DA DKODE ?	Sim	25	48,1%
	Não	27	51,9%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
31. COSTUMA PROCURAR INFORMAÇÃO SOBRE A DKODE E SOBRE OS SEUS PRODUTOS?	Sim	13	25,0%
	Não	39	75,0%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
32. ONDE PROCURA INFORMAÇÃO SOBRE A DKODE?	Imprensa	3	23,1%
	Internet & Redes Sociais	4	30,8%
	Internet & Redes Sociais DKODE	6	46,2%
	Comércio & Lojas	0	0,0%
	Outros: Não especificado	0	0,0%

	FATOR	RESPOSTA	RÁCIO
33. COM QUE FREQUÊNCIA VISITA O SITE OUS CANAIS DA DKODE PARA PROCURAR NOVIDADES?	Diariamente	0	0,0%
	Semanalmente	0	0,0%
	Mensalmente	5	38,5%
	Trimestralmente	3	23,1%
	Semestralmente	4	30,8%
	Anualmente	1	7,7%

## ANEXO 6 | MATRIZ DE ANÁLISE SWOT DKODE

### FATORES INTERNOS DA MARCA

FORÇAS		IMPORTANCIA FATOR	CAPACIDADE RESPOSTA	CONCLUSÕES
PRODUTO	Produção de calçado confortável e de elevada qualidade;	5	5	Muito importante. Muito boa. Manter.
	Utilização de materiais <i>premium</i> ;	4	4	Importante. Boa. Manter.
	Produção semi-industrial c/ acabamento artesanal;	3	4	Relativamente importante. Boa. Manter.
	Diversidade de produto: modelos, peles, cores e acabamentos;	2	4	Relativamente importante. Boa. Desinvestir.
RECURSOS	Tradição e <i>expertise</i> em produção de calçado;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Produção própria e semi-independente;	4	4	Importante. Boa. Manter.
	Bom suporte financeiro;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Equipa dinâmica.	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
MARCA	Identidade de marca bem definida;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Espírito de marca audaz, aventureiro e resiliente;	3	4	Relativamente importante. Boa. Manter
	Espírito <i>handmade</i> ;	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
	Estilo <i>vintage</i> mas contemporâneo;	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
	Boa comunicação;	5	4	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Capacidade de criação de relações estratégicas.	5	4	Muito importante. Mediana. Melhorar.
		4,1	3,9	Manter e melhorar

FRAQUEZAS		IMPORTANCIA FATOR	CAPACIDADE RESPOSTA	CONCLUSÕES
MARCA	Notoriedade e <i>brand awareness</i> ;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Posicionamento de marca;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Definição de target;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
PRODUTO	Política de preços: preço de venda produto elevado;	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
	Design pouco refinado e excessivamente característico;	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Segmentação de produto;	5	1	Muito importante. Fraca. Melhorar.
RECURSOS	Dimensão da equipa de marketing: pequena;	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
	Falta de autonomia da equipa: poder decisivo centralizado;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Comunicação interna e tomadas de decisão: lentas;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Conhecimento de moda e tendências: pequeno;	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Comportamento de consumo do consumidor: pouco conhecimento;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
DISTRIBUIÇÃO	Lojas próprias: inexistentes;	1	2	Pouco importante. Fraca. Manter.
	Dependência de lojas físicas multimarca ( <i>retail</i> );	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Qualidade dos pontos de venda e distribuição;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Qualidade e impacto da expressão de marca em <i>retail</i> ;	4	1	Importante. Muito Fraca. Melhorar.
	Dificuldade de acompanhar os <i>sell-outs</i> ;	4	2	Importante. Fraca. Melhorar.
	Qualidade da <i>retail brand experience</i> : fraca e pouco marcante;	5	1	Muito importante. Muito fraca. Melhorar.
	Qualidade da experiência e expressão de marca <i>online</i>	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
		4,6	2,2	Melhorar muito

## FATORES EXTERNOS DO MERCADO

OPORTUNIDADES		IMPORTANCIA FATOR	CAPACIDADE RESPOSTA	CONCLUSÕES
GLOBAIS	Notoriedade do sector do calçado Português;	4	2	Importante. Fraca. Melhorar.
	Valorização do calçado Português;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
GLOCAIS	Possibilidade de aumento do apoio financeiro;	5	5	Muito importante. Muito boa. Manter.
	Aparente aumento da confiança económica;	4	3	Importante. Mediana. Manter.
	Massificação e popularização do modelo de <i>e-commerce</i> ;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Evolução constante das ferramentas CRM;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
LOCAIS	Culto crescente do <i>vintage</i> e do artesanal;	4	3	Importante. Mediana. Melhorar.
	Ressurgimento do comércio tradicional;	4	2	Importante. Fraca. Melhorar.
	Procura/abertura de novos pontos de venda;	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Desenvolvimento das plataformas de comércio digital;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Sinergias comércio <i>online</i> - comércio tradicional;	4	2	Importante. Fraca. Melhorar.
	Possibilidade de segmentação da coleção;	5	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
	Conquista de novos consumidores/ targets/segmentos;	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Aumento da cota de mercado;	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
	Aumento do <i>brand awareness</i> .	5	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
			<b>4,7</b>	<b>2,9</b>

AMEAÇAS		IMPORTANCIA FATOR	CAPACIDADE RESPOSTA	CONCLUSÕES
GLOBAIS	Nova recessão económica;	5	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Mudança dos gostos e das tendências de moda;	4	3	Muito importante. Mediana. Melhorar.
GLOCAIS	Perda de confiança económica;	4	4	Muito importante. Boa. Manter.
	Aumento de concorrência;	5	4	Muito importante. Mediana. Melhorar.
LOCAIS	Surgimento de novas marcas portuguesas de calçado;	3	4	Relativamente importante. Mediana. Melhorar.
	Entrada em Portugal de novas marcas <i>wholesale</i> ;	4	2	Muito importante. Fraca. Melhorar.
		<b>4,2</b>	<b>3,5</b>	<b>Manter e melhorar</b>

### ESCALAS DE AVALIAÇÃO

#### IMPORTÂNCIA DO FATOR:

0. Insignificante / 1. Nada Importante / 2. Pouco Importante / 3. Relativamente importante / 4. Importante / 5. Muito Importante

#### CAPACIDADE DE RESPOSTA DKODE:

0. Medíocre / 1. Muito Fraca / 2. Fraca / 3. Mediana / 4. Boa / 5. Muito boa