

2025

**ELISA MARIA
VASCO VALENTE**

**GESTÃO DE MODA, ESTRATÉGIA
OMNISCANAL E PERSONALIZAÇÃO: O
ESTUDO DE CASO DA PANDORA EM
PORTUGAL**

2025

**ELISA MARIA
VASCO VALENTE**

**GESTÃO DE MODA, ESTRATÉGIA
OMNICAL E PERSONALIZAÇÃO: O
ESTUDO DE CASO DA PANDORA EM
PORTUGAL**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design e Publicidade realizada sob a orientação científica da Doutora Filipa Fernandes, Professora Auxiliar do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia.

agradecimentos

Começo por expressar a minha mais profunda gratidão à minha família. À minha mãe e ao meu pai, que sempre trabalharam arduamente para nos dar uma vida melhor e que sempre foram o alicerce dos meus sonhos, e aos meus avôs, cujo amor e dedicação tornaram possível cada conquista ao longo do meu caminho.

Quero também agradecer às minhas melhores amigas e ao meu namorado, presenças constantes que me inspiram todos os dias a ser melhor, que me lembram da força que carrego e me mostram que desistir nunca é uma opção.

Obrigada, do fundo do coração, por acreditarem em mim, até nos momentos em que eu própria duvidava.

À minha orientadora, Professora Doutora Filipa Fernandes, deixo um especial agradecimento. A sua orientação, sempre generosa e atenta às tendências, abriu-me horizontes e ajudou-me a trilhar este percurso académico com mais clareza e confiança.

Quero ainda agradecer ao coordenador de curso Rodrigo Morais, pelos ensinamentos partilhados e pela forma como alimentou o meu olhar crítico e a minha capacidade de análise, pilares fundamentais na realização desta dissertação.

Bem hajam todos.

palavras-chave**Gestão de Moda; Estratégia Omnicanal;
Personalização; Marketing Turístico; Joalheria****resumo**

A presente investigação analisa o impacto da gestão de moda, da estratégia omnicanal e da personalização na estratégia de entrada e consolidação da marca Pandora no mercado português, em articulação com o marketing turístico e a arte da joalheria. A questão central consiste em compreender de que forma estas dimensões estratégicas influenciam o posicionamento da Pandora como marca de “luxo acessível” e contribuem para a sua relevância junto de consumidores locais e turistas. Parte-se da hipótese de que a adoção de serviços de personalização em loja, a aposta na estratégia omnicanal e a localização de flagships em zonas turísticas reforçam o desejo pela marca, aumentam a conversão de vendas e potenciam a criação de valor experiencial. Atualmente, verifica-se uma transformação de retalho de moda e joalheria, que passa de abordagens centradas apenas no produto para narrativas imersivas e experiências personalizadas, suportadas pela digitalização e pela procura de souvenirs de identidade cultural. O objetivo científico é investigar de que modo a integração destas práticas impacta a gestão de moda e o marketing turístico, identificando os contributos relevantes para o avanço da literatura e para a prática empresarial. A metodologia inclui revisão de literatura, estudo de caso da Pandora em Portugal, análise de campanhas publicitárias, observação não participantes em pontos de venda, entrevistas exploratórias a profissionais do setor e a consumidores/clientes.

Keywords**Fashion Management; Omnichannel; Personalization; Tourism Marketing; Jewelry****abstract**

This research analyzes the impact of fashion management, omnichannel strategy, and personalization on the entry and consolidation strategy of the Pandora brand in the Portuguese market, in conjunction with tourism marketing and the art of jewelry. The central question is to understand how these strategic dimensions influence Pandora's positioning as an “accessible luxury” brand and contribute to its relevance among local consumers and tourists. The starting point is the hypothesis that the adoption of in-store personalization services, the focus on omnichannel strategy, and the location of flagship stores in tourist areas reinforce desire for the brand, increase sales conversion, and enhance the creation of experiential value. Currently, there is a transformation in fashion and jewelry retail, which is moving from product-centric approaches to immersive narratives and personalized experiences, supported by digitization and the demand for souvenirs of cultural identity. The scientific objective is to investigate how the integration of these practices impacts fashion management and tourism marketing, identifying relevant contributions to the advancement of literature and business practice. The methodology includes a literature review, a case study of Pandora in Portugal, analysis of advertising campaigns, non-participant observation at points of sale, and exploratory interviews with industry professionals and consumers/customers.

ÍNDICE

Capítulo I – Introdução	1
1.1 Problema, relevância e objetivos	2
1.2 Questões de investigação e hipóteses	3
1.3 Delimitação temporal (2019-2025) e geográfica (Lisboa/Porto)	4
1.4 Estrutura do documento	9
Capítulo II – Revisão de Literatura	11
2.1 Fashion management e buying/merchandising na sociedade digital	12
2.2 Luxo e “luxo acessível”: estratégia e desejo de marca	15
2.3 Estratégia omnicanal no retalho de moda e joalheria	22
2.4 Marketing turístico e shopping tourism	23
2.5 Arte da joalheria e semiótica dos adornos	24
2.6 Influenciadores, UGC e personalização	27
Capítulo III – Contexto Pandora	29
3.1 Trajetória global, Phoenix Strategy e foco em personalização/diamantes lab-grown	30
3.2 Portugal: história de entrada, integração direta e expansão (2019-2025)	32
3.3 Campanha “Be Love” (2024-2025) e narrativa da marca	34
Capítulo IV – Modelo Conceptual e Hipóteses	37
4.1 Framework: Personalização x Localização turística x Plataforma de marca → KPI de Negócio	38
4.2 Variáveis, mediações e moderadores	41

Capítulo V – Metodologia	44
5.1 Estratégia: estudo de caso explanatório e triangulação	45
5.2 Fontes e métodos: desk research, análise de conteúdo, netnografia, visitas às lojas e entrevistas curtas	47
5.2.1 Desk research	48
5.2.2 Análise de conteúdo	52
5.2.3 Netnografia	57
5.2.4 Visitas às lojas	59
5.2.5 Entrevistas curtas	63
5.3 Procedimentos éticos e limitações	67
Capítulo VI – Resultados e Análise	69
6.1 Cronologia da Pandora em Portugal (2019-2025) e principais marcos	70
6.2 Campanhas e ativações no mercado português	70
6.3 Padrões de conteúdo e engagement	70
6.4 Evidências qualitativas de shopping tourism (tax-free e fluxos turísticos)	71
6.5 Síntese de resultados e teste das hipóteses	71
Capítulo VII – Discussão	74
7.1 Implicações para a gestão de moda e joalheria	75
7.2 Implicações para o marketing turístico e políticas de destino	75
7.3 Recomendações executivas para marcas de luxo e luxo acessível	76
7.4 Limitações e contributos metodológicos	76
Capítulo VIII – Conclusões	78
8.1 Contributos científicos e práticos	79

8.2 Limitações do estudo	79
8.3 Recomendações para investigações futuras	79
Capítulo IX – Referências Bibliográficas	80
Capítulo X – Apêndices	106

Índice de Figuras

Figura 1: Fachada da segunda loja de rua Pandora, no Porto, na Rua de Santa Catarina.

Figura 2: Interior da loja Pandora na Rua de Santa Catarina.

Figura 3: Fachada da primeira loja de rua Pandora, em Lisboa, na Praça Dom Pedro IV.

Figura 4: Interior da loja Pandora, na Praça Dom Pedro IV, com calçada portuguesa.

Figura 5: Winnie Enevoldsen e Per Enevoldsen, Fundadores da Pandora Jewelry.

Figuras 6, 7, 8, 9. Exemplos de conteúdos que ilustram a integração das colaborações Disney x Pandora e Marvel x Pandora, na comunicação da marca.

Figuras 10, 11, 12, 13. Publicações no Instagram que demonstram o compromisso da marca com a representação inclusiva, ao destacar modelos e embaixadoras de diferentes origens e culturais e faixas etárias.

Figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. Publicações no Instagram que evidenciam as mensagens centrais da campanha e plataforma Be Love, com ênfase no amor, inclusão e identidade.

Índice de Gráficos e Tabelas

Gráfico 1: Mapa de posicionamento - Pandora vs. Concorrentes diretos em Portugal (Escala -5 a 5).

Gráfico 2: Modelo conceptual – Pandora em Portugal.

Gráfico 3: Estratégia metodológica: Estudo de caso + Triangulação.

Tabela 1. Quadro comparativo de posicionamento (estimativa 2025).

Tabela 2. Resumo de variáveis, mediações e moderadores.

Lista de Abreviaturas:

CTR: Click-Through Rate (Taxa de cliques)

CR: Conversion Rate (Taxa de conversão)

UNICEF: United Nations Children's Fund (Fundo das Nações Unidas para a Infância)

BIPOC: Black, Indigenous, and People Of Color (Negros, indígenas e pessoas de cor)

UGC: User-Generated Content (Conteúdo gerado pelo utilizador)

KPI: Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)

DKK: Danish Krone (Coroa dinamarquesa – moeda oficial da Dinamarca)

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes (Resultados antes de juros e impostos)

CAGR: Compound Annual Growth Rate (Taxa de crescimento anual composta)

PR: Public Relations (Relações Públicas)

D&I: Diversity and Inclusion (Diversidade e inclusão)

VP-Level: Vice President level (Nível de vice-presidente - cargo de direção numa empresa)

WFM: Workforce Management (Gestão de força de trabalho)

UX: User Experience (Experiência do utilizador)

CDP: Carbon Disclosure Project (Projeto de divulgação de carbono – iniciativa global de report ambiental)

SBTi: Science Based Targets initiative (Iniciativa de metas baseadas na ciência – emissões e clima)

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Problema, relevância e objetivos

Ao longo dos últimos anos, o setor da moda e da joalheria tem atravessado uma transformação profunda, impulsionada pela digitalização, pela procura crescente de experiências personalizadas e pela importância crescente do turismo nos grandes centros urbanos. A estratégia omnicanal, segundo os dicionários da Porto Editora, é uma estratégia comercial que “integra diferentes modalidades de acesso” e “(...) integra diferentes modalidades de venda disponibilizadas aos consumidores, em loja física, através da internet, por telefone, etc.”. Esta estratégia deixou de ser uma opção para se tornar uma exigência, enquanto a personalização se consolidou como um diferencial competitivo no retalho contemporâneo. Apesar destes avanços, ainda subsistem desafios significativos: muitas marcas continuam a centrar-se em modelos tradicionais de venda, sem explorar plenamente o potencial de integração entre canais digitais e físicos, nem a valorização da experiência turística como parte do consumo de moda e joalheria.

Neste contexto, a Pandora constitui um caso paradigmático. Desde a integração direta da sua operação em Portugal, em 2022, a marca tem procurado reforçar a sua presença através da cobertura de lojas de rua em localizações turísticas estratégicas (Lisboa e Porto), introduzindo serviços de personalização como o *engraving* e o *piercing studio*. Estas iniciativas levantam questões centrais para a investigação em gestão de moda: até que ponto a aposta em estratégia omnicanal e personalização contribui para a consolidação da Pandora no mercado português? E em que medida estas estratégias podem ser entendidas como parte de uma lógica mais ampla de marketing turístico e de reposicionamento no setor da joalheria?

A relevância desta investigação reside, por um lado, na sua pertinência académica: contribui para o debate científico sobre a interseção entre *fashion management*, retalho experiencial, *shopping tourism* e arte da joalheria. Por outro lado, apresenta utilidade prática para gestores de marca de luxo acessível, oferecendo um quadro de análise aplicável a outros contextos internacionais.

¹ <https://www.pandoragroup.com/investor/news-and-reports/newsdetail?id=26256>, acedido a 7 de março de 2025.

Assim, os objetivos principais desta investigação são: analisar a evolução da Pandora em Portugal entre 2019 e 2025, destacando a integração direta da operação e a abertura de novas lojas em áreas de forte atratividade turística; avaliar o impacto da personalização e da estratégia omnicanal na experiência de consumo e nos indicadores de desempenho em loja; investigar o papel das campanhas de comunicação, em especial a campanha global *Be Love*¹, no reforço da *brand desirability* e no cruzamento com dinâmicas de turismo; e ainda, contribuir para a literatura científica ao propor um modelo conceptual que articula gestão de moda, personalização e marketing turístico no setor da joalheria.

1.2 Questões de investigação e hipóteses

A análise do caso Pandora em Portugal levanta um conjunto de questões fundamentais para compreender como a gestão de moda, a estratégia omnicanal e a personalização se articulam no contexto do retalho de joalheria. A investigação procura explorar como é que estas estratégias podem ser compreendidas à luz das dinâmicas do turismo, das novas exigências do consumidor contemporâneo e ainda explorar para além da forma como a marca se consolidou no mercado nacional. Deste modo, definem-se as seguintes questões de investigação:

Q11: De que forma a personalização em loja (através de serviços como *engraving* e *piercing studio*) influencia a experiência de consumo e o desempenho de vendas da Pandora em Portugal?

Q12: Até que ponto a aposta em lojas de rua localizadas em zonas turísticas (Lisboa – Rossio; Porto – Santa Catarina) contribui para a *brand desirability* e para o aumento do consumo associado ao turismo?

Q13: Em que medida é que a integração da estratégia omnicanal, combinando plataformas digitais, redes sociais e experiência física, impacta o envolvimento do consumidor e o posicionamento da Pandora como marca de “luxo acessível”?

Q14: De que modo campanhas globais como a *Be Love* podem ser adaptadas ao mercado português, reforçando a ligação emocional com os consumidores locais e turistas?

Com base nestas questões, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A oferta de serviços de personalização em loja está positivamente associada ao aumento do ticket médio e à perceção de valor experiencial, tanto para consumidores locais como para turistas.

H2: A abertura de lojas de rua em corredores turísticos eleva a notoriedade e a *brand desirability* da Pandora, o que permite gerar um maior fluxo de visitantes e reforça a componente de *shopping tourism*.

H3: A integração eficaz de estratégias omnicanal (digital + físico) aumenta o *engagement* do consumidor, o que potencia a intenção de recompra e fidelização.

H4: Campanhas globais como a *Be Love*, quando acompanhadas de serviços de personalização em loja, produzem níveis mais elevados de envolvimento emocional e de reconhecimento da marca em Portugal.

Estas questões e hipóteses orientam o percurso da investigação, permitindo uma análise sistemática da Pandora como um caso representativo das transformações atuais no retalho de moda e joalheria, e asseguram a articulação entre os objetivos científicos e a relevância prática deste estudo.

1.3 Delimitação temporal (2019-2025) e geográfica (Lisboa/Porto)

A definição clara das fronteiras temporais e geográficas é fundamental para assegurar a consistência e a objetividade de uma investigação (Yin, 2001). No presente estudo, a delimitação temporal situa-se entre 2019 e 2025, sendo este um período que se caracteriza por profundas alterações no retalho da moda e joalheria e que corresponde a uma fase crítica de transformação da Pandora no mercado português.

O ano de 2019 marca o ponto de partida, num contexto em que a Pandora operava em Portugal através do distribuidor Visão do Tempo².

² <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/pandora-compra-34-lojas-visao-do-tempo-para-ter-propriedade-total-do-negocio-em-portugal>, acedido a 9 de março de 2025.

Esta fase antecede a pandemia COVID-19, um acontecimento que alterou de forma estrutural os comportamentos de consumo, acelerando a digitalização do retalho e a procura por experiências mais personalizadas (Buhalis, 2008; Verhoef, Kannan & Inman, 2015). A pandemia funcionou, assim, como catalisador para a adoção de estratégias omnicanal, o que fez com que as marcas reforçassem a presença digital e a integrar o online e o offline de forma mais coerente (Kapferer & Bastien, 2009).

A delimitação estende-se até 2025, ano em que se verifica a consolidação da presença da Pandora em Portugal com a abertura da sua segunda loja de rua, localizada na Rua de Santa Catarina, no Porto.



Figura 1. Fachada da segunda loja de rua Pandora, no Porto, na Rua de Santa Catarina. Fonte: [MAGG Sapo](#)



Figura 2. Interior da loja Pandora na Rua de Santa Catarina. Fonte: [MAGG Sapo](#)

Esta inauguração reforça a aposta em corredores turísticos e comerciais de elevado fluxo pedonal e introduz o serviço de *engraving*, representando um marco de inovação e diferenciação na experiência de consumo (FashionNetwork, 2025). Entre 2019 e 2025, observam-se, portanto, três momentos chave: em primeiro, o período pré pandémico e de distribuição indireta; em segundo, a integração direta da operação em 2022, com a aquisição da rede nacional de lojas; e em terceiro, a expansão para localizações emblemáticas com a abertura das *flagships*³ de Lisboa (Rossio, inaugurada em 2024), sendo esta a “maior loja da Pandora no país, com uma área total de 112m² distribuídos por dois pisos” (Marketeer, 2024) e Porto (Santa Catarina, inaugurada em 2025).

³ “the best or most important product, idea, building, etc. that an organization owns or produces.” - *Flagship é a melhor loja ou o mais importante produto, ideia, edifício, etc. que uma organização possui ou produz* – Definição consultada em: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/flagship>, (acedido a 9 de março de 2025)



Figura 3. Fachada da primeira loja de rua Pandora, em Lisboa, na Praça Dom Pedro IV. Fonte: [TikTok Claudia Lour](#)



Figura 4. Interior da loja Pandora, na Praça Dom Pedro IV, com calçada portuguesa. Fonte: [NiT](#)

Do ponto de vista geográfico, a investigação centra-se em Lisboa e no Porto, as duas principais áreas metropolitanas do país. A escolha por parte da marca não é arbitrária: segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2023), estas cidades concentram a maior parte da procura turística nacional, e funcionam como polos de atração cultural, económica e comercial.

“Todas as regiões registaram acréscimos no número de dormidas em 2023, destacando-se o Oeste e Vale do Tejo (+18,2%), o Norte (+14,0%) e a Grande Lisboa (+11,8%) com as maiores variações, sendo menos expressivos no Algarve (+6,7%) e no Centro (+6,9%). Em comparação com 2019, o Algarve e a Península de Setúbal foram as exceções, ao ficarem, em termos de dormidas, ainda aquém dos níveis pré-pandemia (-1,5% e -0,9% respetivamente).” – Instituto Nacional de Estatística, no relatório Estatísticas do Turismo 2023, https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=675610086&att_display=n&att_download=y

Em Lisboa, a abertura da *flagship* da Pandora no Rossio assume particular relevância, pois posiciona a marca no coração da baixa pombalina, um espaço de elevado simbolismo histórico e de forte densidade turística. Já no Porto, a localização em plena Rua de Santa Catarina reforça a ligação da Pandora ao maior eixo comercial da cidade, frequentado tanto por residentes como por visitantes estrangeiros.

Deste modo, Lisboa e Porto, constituem assim, lojas privilegiadas para observar a articulação entre gestão de moda, estratégia omnicanal, personalização e marketing turístico. São cidades onde o consumo é simultaneamente local e global, onde o turismo exerce uma influência direta nos padrões de compra, e onde a experiência em loja se integra cada vez mais na vivência cultural do visitante. Esta escolha é ainda suportada pela literatura em *city branding*, que sublinha o papel das marcas globais na criação de valor simbólico nos destinos turísticos (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

Em suma, o recorte temporal e geográfico adotado garante a pertinência do estudo ao capturar um período de transformação estratégica e crítica da Pandora, enquanto observa o fenómeno em

dois contextos urbanos altamente significativos para o turismo e para o consumo de joalheria. Desta forma, assegura-se que a análise contribui para uma reflexão mais ampla sobre o papel de *fashion management* e da personalização no cruzamento entre retalho, turismo e cultura, ao invés de ser apenas uma visão descritiva da marca.

1.4 Estrutura do documento

A presente dissertação organiza-se em oito capítulos principais. Não se trata apenas de uma divisão formal; é um fio condutor que procura dar coerência a todo o percurso de investigação. Cada parte tem uma função própria e parece contribuir, cada capítulo com o seu grau de importância, para um quadro final que se pretende sólido, mas também crítico.

O primeiro capítulo, dedicado à introdução, estabeleceu o ponto de partida. Foi aqui que se expôs o problema, se justificou a relevância académica e prática, e se definiram os objetivos principais. Neste capítulo foram incluídas as questões de investigação e hipóteses, assim como a delimitação temporal e geográfica, que neste caso, se trata de Portugal entre 2019 e 2025, como foco em Lisboa e no Porto. Este arranque inicial termina com uma descrição da estrutura, de modo a preparar o leitor para o que se segue.

No segundo capítulo, encontramos a revisão de literatura. Procura-se então o mapeamento das correntes teóricas mais pertinentes ao tema: desde o *fashion management* em contexto digital (Boardman, Parker-Strak & Henninger, 2020), passando pela reflexão sobre luxo e “luxo acessível” (Kapferer & Bastien, 2020; Pine & Gilmore, 2011), até às práticas de *omnichannel retailing* (Verhoef, Kannan & Inman, 2015). Junta-se ainda a perspetiva do marketing turístico e do *shopping tourism* (Timothy, 2005; UNWTO, 2014), o valor simbólico da joalheria (Zhang, 2021; Bourdieu, 1984) e o papel dos influenciadores na lógica da personalização. Alguns autores são mais convergentes, outros levantam mais reservas, e é nesse cruzamento que se constrói a base teórica.

O terceiro capítulo aproxima-se da prática, analisando a Pandora. A marca surge aqui como estudo de caso: observa-se a estratégia global “Phoenix”, a sua evolução no mercado português e, sobretudo, as inovações mais visíveis – a abertura de lojas de rua no Rossio e em Santa Catarina, bem como a introdução de serviços de personalização, do *engraving* ao *piercing studio*.

Aborda-se também a campanha global “Be Love” (2024), e questiona-se de que modo foi adaptada ao contexto local.

Segue-se o quarto capítulo, onde se articula teoria. Propõe-se um modelo conceptual que relaciona personalização, localização turística e plataformas de marca com indicadores de negócio. Aqui são discutidas variáveis, medições como o *brand love* e até fatores externos como a sazonalidade turística, que podem condicionar os resultados.

O quinto capítulo, dedicado à metodologia, descreve o caminho escolhido. Não é apenas uma lista de técnicas, mas sim um posicionamento: opta-se por um estudo de caso explanatório (Yin, 2001), que combina *desk research*, análise de campanhas, netnografia, observação de loja e entrevistas exploratórias. Definem-se métricas operacionais e reflete-se, sem ilusões, sobre as limitações e os dilemas éticos.

No sexto capítulo, entram os resultados. Apresenta-se uma cronologia da Pandora em Portugal, avaliam-se campanhas e ativações, identificam-se padrões de *engagement* e explora-se a relação entre turismo e consumo. Estes dados não são deixados soltos, pois confrontam-se com as hipóteses iniciais, num esforço de interpretação crítica.

O sétimo capítulo assume um tom mais reflexivo. A discussão procura ir além da descrição, trazendo implicações para a gestão de moda e joalheria, para o marketing turístico e até para políticas públicas. Incluem-se recomendações práticas para marcas de luxo e de luxo acessível, mas também uma autocrítica metodológica, porque reconhecer os limites faz parte do rigor científico.

O oitavo e último capítulo encerra o percurso. Reúne os contributos científicos e práticos, destaca as limitações e sugere caminhos para futuras investigações. Mais do que uma conclusão, abre espaço para continuar a explorar um tema que está longe de ser esgotado, principalmente com a rapidez da evolução que vivemos atualmente e diariamente.

No final, surgem as referências bibliográficas, normalizadas segundo a APA (7ª edição) e os Anexos, que funcionam como suporte empírico: guiões de entrevistas, grelhas de observação, exemplos de campanhas e registos visuais. A estrutura, no seu todo, pretende criar uma narrativa lógica, mas também flexível, capaz de mostrar de que forma o estudo da Pandora em Portugal pode acrescentar algo ao debate mais amplo sobre *fashion management*, turismo e joalheria.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Fashion management e buying/merchandising na sociedade digital

Falar de fashion management hoje é inevitavelmente falar de mudança. As práticas que antes de limitavam ao ciclo sazonal das coleções, aos eventos internacionais de moda e às encomendas antecipadas, parecem cada vez mais insuficientes numa sociedade marcada pelo instantâneo e espontaneidade do digital. O papel do buyer e do merchandiser, outrora centrada em prever tendências e gerir stocks, transformou-se num exercício mais complexo, onde a análise de dados em tempo real convive com as pressões de sustentabilidade e com consumidores, dia após dia, cada vez mais exigentes.

Boardman, Parker-Strak e Henninger (2020) sublinham precisamente esta transição. Para os autores, o comprador de moda deixou de ser apenas um negociador entre a marca e o fornecedor e tornou-se uma figura estratégica, que é responsável por mediar múltiplos canais e corresponde àquilo que chamam de *digitally literate consumer*, ou seja, são pessoas ou comunidades que possuem a capacidade de compreender e utilizar tecnologias digitais de forma relevante no seu quotidiano.

Quando se observa a evolução do papel do comprador e do *merchandiser*, percebe-se que a própria literatura reflete as mudanças que atravessaram a indústria. Dois livros que ajudam a perceber esta transformação são: *Mastering Fashion Buying and Merchandising Management*, de Jackson e Shaw (2009), e *Fashion Buying and Merchandising: The Fashion Buyer in a Digital Society*, de Boardman, Parker-Strak e Henninger (2020). Embora falem do mesmo universo, partem de épocas diferentes, o que os torna úteis para analisar também como é que as marcas como a Pandora têm vindo a ajustar o seu modelo em Portugal.

Na perspetiva mais clássica de Jackson e Shaw (2009), o comprador surge sobretudo como um técnico. A sua função é garantir eficiência: negociar com fornecedores, prever vendas e controlar stocks. O consumidor não tem uma grande voz, apenas recebe aquilo que a marca decide disponibilizar. Esta lógica funcionava numa era pré-digital, com ciclos longos e coleções pensadas com meses de antecedência. Aplicando ao caso da Pandora, esta visão aproxima-se da fase inicial em que a marca dependia do distribuidor Visão do Tempo, antes da integração direta em 2022. Nessa altura, o modelo era mais rígido, centrado em volumes e margens, sem grande margem de personalização ou inovação no serviço.

Já Boardman et al. (2020) oferecem outra perspectiva. Aqui, o comprador é um estratega que precisa de ler dados em tempo real, acompanhar tendências que nascem no TikTok ou no Instagram e responder a consumidores mais participativos. A sustentabilidade e a digitalização deixam de ser acessórios e passam a ser critérios estruturantes. Este modelo encaixa muito melhor na Pandora pós-2022: quando a marca assumiu a operação em Portugal, começou a abrir flagships em Lisboa (Rossio) e este ano no Porto (Santa Catarina), para apostar não só no produto em si, mas em serviços de personalização (*engraving, piercing studio*) e numa comunicação omnicanal. A campanha global Be Love, lançada em 2024, é o exemplo perfeito – foi um discurso que circulou nas redes sociais, imprensa, que era bastante visível e palpável na experiência em loja, e foi precisamente pensada para gerar conexão emocional e imediata, porque, na sua essência trata-se de uma campanha transversal que esteve sempre “(...) fortemente centrada na crença de que o Amor é um verbo e uma ação⁴ (...) é algo que se faz, se vive, se incorpora e se abraça.” (Jornal de Negócios, 2024).

A comparação entre as duas visões torna-se clara: Jackson e Shaw oferecem uma espécie de “manual de fundamentos”, importante para entender como a Pandora operava antes da integração direta, mais dependente de margens e calendarização. Boardman et al., por outro lado, parecem descrever a Pandora atual, mais ágil, mais próxima do consumidor e alinhada com as exigências contemporâneas de inovação e responsabilidade. Claro que nenhum dos modelos é suficiente por si só. Se a lógica clássica é demasiado rígida para a realidade atual, então podemos concluir que a visão digital pode soar demasiado ambiciosa para mercados pequenos como o português, onde nem sempre há escala para aplicar todos os mecanismos previstos na teoria. Ainda assim, é justamente no cruzamento destas duas abordagens que se percebe o movimento da Pandora em Portugal: de uma grande gestão centrada no produto para uma lógica de experiência, personalização e estratégia omnicanal.

⁴ <https://www.jornaldenegocios.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/pandora-revela-be-love-uma-nova-campanha-de-marca-que-celebra-o-poder-transformador-do-amor>, acedido a 15 de março de 2025.

Tal como disse Philip Kotler em 1967, “o marketing não é a arte de encontrar formas inteligentes de vender o que produzimos. É a arte de criar valor genuíno para o cliente⁵”. Para a época em que se inseria, este pensamento é visionário, tendo em conta que há muitos profissionais da área atualmente que ainda não agem ou pensam assim.

Por outro lado, para a investigação académica, esta comparação ajuda a entender que o *fashion management* na Pandora em Portugal não é apenas uma importação de práticas globais, mas sim uma adaptação constante às especificações locais, ou seja, aos consumidores portugueses e turistas, que procuram a marca como parte da sua experiência do quotidiano, e da viagem. No fundo, mostra como o *fashion buying* evoluiu de um papel quase invisível para uma função estratégica que molda a relação entre marca, consumidor e destino turístico.

A sociedade digital trouxe, além de tudo isto, novas métricas. Onde antes se mediam apenas vendas e rotação de stock, hoje avaliam-se *click-through rates* (CTR), *conversion funnels*, *conversion rates* (CR), taxas de *engagement*, *pay-per-click* (PPC), entre outros dados (Posner, 2015).

Tal como disse Tige Savage, “Are you at the store? Or is the store at you? And then there’s mobile, the store is in your pocket. The game is to satisfy demand wherever and whenever it is”.

A tomada de decisão está cada vez mais dependente de dados e algoritmos, mas a literatura alerta para o perigo do excesso da racionalização: se a moda se reduzir apenas a números, arrisca-se a perder a intuição criativa que sempre a caracterizou. E isto aplica-se a muitas outras vertentes, não só à moda. Este ponto é reforçado por Saviolo (2002), que sublinha a tensão entre racionalidade de mercado e intuição criativa. Para esta autora, o verdadeiro desafio da gestão de moda não está em escolher entre dados ou intuição, mas em encontrar um equilíbrio dinâmico entre ambos.

Traduzido do original em inglês

⁵ “Marketing is not the art of finding clever ways to dispose of what you make. It is the art of creating genuine customer value.” (Philip Kotler, 1967)

No contexto português, este debate ganha contornos particulares. O mercado é relativamente pequeno e depende fortemente de fluxos turísticos, o que implica uma necessidade de adaptação rápida a públicos diversos. A literatura internacional dá-nos um fio condutor, mas nem sempre responde às especificidades locais. Enquanto Kapferer (2009) destaca que o luxo exige consistência global, Timothy (2005) diz que o consumo turístico é altamente fragmentado e condicionado pela experiência do destino.

Em suma, a revisão da literatura sobre *fashion management* e *buying/merchandising* mostra que se trata de um campo em constante transformação: desde o planeamento sazonal à lógica contínua de atualização digital, da intuição à base de dados, do mercado local ao consumidor global. Existe consenso quanto à centralidade e facilidade que a digitalização oferece aos consumidores e às marcas, mas também há vozes críticas que alertam para os riscos de se perder a dimensão humana e criativa da moda. É neste cruzamento, entre dados e intuição, entre global e local, que se situa a presente investigação.

2.2 Luxo e “luxo acessível”: estratégia e desejo da marca

O conceito de luxo acompanha a humanidade desde os seus primórdios. Basta pensarmos no Egito, em Roma ou na Mesopotâmia: jóias raras, tecidos tingidos em cores vibrantes ou perfumes exóticos não eram apenas objetos decorativos. Funcionavam como símbolos de poder, marcadores sociais e, em alguns casos, até sinais de proximidade com o divino. Lipovetsky e Roux (2012) lembram que a raridade e o trabalho artesanal foram sempre pilares desta ideia. Durante a Idade Média, esse privilégio ficou praticamente restrito à nobreza. No Renascimento, com o florescimento artístico e comercial, o acesso ao luxo começou a alargar-se lentamente, ainda que de forma controlada.

Já no século XIX, o cenário mudou de vez com a consolidação das grandes *maisons* francesas. Hermès (1837), Louis Vuitton (1854), Chanel (1910), Dior (1946), Givenchy (1952) e Saint Laurent (1961) ajudaram a definir o que hoje reconhecemos como luxo moderno: exclusividade, herança cultural e artesanato de precisão. Coco Chanel e Christian Dior foram particularmente influentes ao aproximar este universo das elites urbanas. Ainda assim, a lógica manteve-se seletiva, com barreiras claras entre quem podia ou não aceder.

Com a chegada da era digital, sobretudo na última década, o conceito expandiu-se. O luxo deixou de ser apenas um produto tangível para incluir experiências – viagens personalizadas, desfiles transmitidos online ou até projetos híbridos entre físico e digital. Sustentabilidade e responsabilidade social entraram de forma quase inevitável na equação. Kastanakis e Balabanis (2012) sublinham que o consumidor contemporâneo já não procura apenas qualidade; quer também transparência ambiental e ética. Dubois e Paternault (1995) lembram, porém, que a essência do luxo continua a residir na raridade e na inacessibilidade. Outros autores, como Catry (2003) ou Okonkwo (2009), vão mais longe e apontam para um paradoxo: muitas casas expandiram a produção e venderam em escala global sem perder completamente a aura da exclusividade.

É precisamente neste ponto que surge a ideia de “luxo acessível”. Um segmento híbrido, meio termo entre a exclusividade absoluta e o consumo de massas. Mantém a narrativa de qualidade, singularidade e até herança estética, mas ajusta os preços e o modelo de distribuição para chegar a uma base de consumidores mais ampla. É neste “sweet spot” que encontramos a Pandora. A marca não compete diretamente com as grandes *maisons* francesas, como é óbvio, mas construiu um espaço próprio: joalheria personalizável, coleções temáticas, edições limitadas – tudo com carga simbólica do luxo, apesar de terem preços mais democráticos.

Em Portugal, este posicionamento revela-se particularmente estratégico. Num mercado onde o turismo representa uma fatia significativa do consumo, a Pandora consegue dialogar com tanto com o cliente local como com o visitante estrangeiro que procura um souvenir com valor simbólico. As suas *flagships* em zonas centrais e turísticas, como o Rossio em Lisboa e a Rua de Santa Catarina no Porto, parecem reforçar essa aposta: espaços que misturam acessibilidade com uma experiência de compra que remete para o universo do luxo.

A pandemia COVID-19 acabou por acelerar esta dinâmica. Enquanto o consumidor de luxo tradicional sofreu quebras acentuadas, marcas de luxo acessível mostraram maior resiliência. No caso da Pandora, a forte ligação emocional ao consumidor e a aposta em soluções digitais ajudaram a manter a relevância. Campanhas globais como a supracitada *Be Love* e serviços diferenciados em loja, como o *engraving* ou o *piercing studio*, mostram bem esta dualidade: democratizar o acesso sem perder a singularidade. No fundo, a Pandora encarna as tensões do luxo contemporâneo. Opera em escala, mas insiste em preservar elementos de exclusividade;

democratiza, mas cultiva narrativas globais e experiências únicas. Em Portugal, a sua estratégia ilustra esse equilíbrio delicado, ou seja, é um luxo que deixou de estar restrito às elites, mas que ainda se distingue do consumo massificado. E como é que o fazem? As edições limitadas têm um grande papel e a comunicação das campanhas que as acompanham também. Desde séries da Netflix, a filmes da Marvel e Disney, até ao mais recente lançamento *Talisman*, a Pandora consegue posicionar-se de forma distinta porque permite que cada um dos seus clientes conte a sua história, que coleccione peças e se destaque com algo aparentemente irreverente, apesar de todos terem e compartilharem a mesma base, mesmo que sejam modelos desiguais.

Esta lógica de diferenciação ajuda a perceber a promessa da marca. Não se trata apenas de vender joalheria em massa, mas de oferecer ao consumidor a sensação de que está a adquirir algo com um significado pessoal. É neste ponto que entra a noção de qualidade e singularidade: a Pandora procura traduzir o desejo de criar peças únicas, sustentadas por processos de design detalhados e por um artesanato que, embora industrializado, é comunicado como meticuloso e autêntico.

Com isto, conseguimos aproximar-nos do debate mais amplo sobre exclusividade. A exclusividade continua a ser central no luxo, mas já não significa apenas acesso restrito a produtos raros. Hoje, as marcas trabalham-na, sobretudo, através de experiências personalizadas e narrativas cuidadosamente construídas.

Kapferer e Bastien (2012) argumentam que a narrativa da marca e a limitação do acesso do público a determinados itens reforçam esse pilar. Não obstante, nos últimos 5 anos, o debate sobre a diversidade e inclusão na publicidade ganhou um novo paradigma. Diversos fatores contribuíram para isso, desde movimentos sociais globais, maior consciência por parte do público, assim como a pressão por responsabilidade corporativa, como por exemplo, ir de encontro aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Entre 2020 e 2025, as marcas passaram a estabelecer metas formais de inclusão nas suas comunicações. A própria Pandora definiu que 30% dos seus embaixadores de marca em campanhas globais devem vir de grupos sub-representados até 2025.⁶

⁶ <https://pandoragroup.com/sustainability>, acessado a 22 de março de 2025.

Esta meta inclui também uma maior participação de mulheres na liderança, uma maior diversidade de perfis nos conteúdos, mesmo quem está por trás das câmaras, o que reflete um reconhecimento por parte da marca, em que a mesma precisa de dialogar com todos os públicos.

A estratégia de sustentabilidade da Pandora assenta em vários pilares, entre os quais se destaca o compromisso com uma “cultura inclusiva, diversa e justa”. O princípio estende-se à forma como a marca comunica com os seus clientes, mais do que apenas políticas de recursos humanos internas, e visa refletir a diversidade social nos seus conteúdos e campanhas. Em termos práticos, isto traduz-se em metas claras: garantir que parte das narrativas de marketing e das parcerias promovem ativamente a inclusão. Um dos exemplos mais consistentes desta abordagem é a parceria global com a UNICEF, iniciada em 2019. A iniciativa *Pandora for Unicef* já direcionou cerca de 14 milhões de dólares para programas de educação.

A avaliação da Pandora face aos ODS das Nações Unidas revela uma escolha bastante seletiva.⁷ Entre as metas definidas globalmente, a marca declara estar mais próxima de quatro: igualdade de género (ODS 5), energia limpa e acessível (ODS 7), trabalho digno e crescimento económico (ODS 8) e consumo e produção responsáveis (ODS 12), às quais se junta, quase de forma inevitável, a ação climática (ODS 13). Não se trata de uma decisão neutra: há aqui um exercício de posicionamento que responde a críticas históricas dirigidas ao setor da joalheria, desde a exploração mineira até às acusações de desigualdade laboral.

No ODS 5, a Pandora destaca sobretudo a inclusão e a diversidade, apoiando-se em diferentes frentes: políticas internas de direitos humanos, programas de fornecimento responsável e, talvez o ponto mais mediático, a parceria com a UNICEF, para promover a educação e o empoderamento das raparigas e das mulheres. Esta narrativa é apelativa, sem dúvida. Mas não deixa de ser legítimo perguntar se estas tais iniciativas produzem efeitos estruturais ou se funcionam mais como um selo para a sua reputação, útil para comunicar, mas difícil de medir no terreno.

⁷ <https://pandoragroup.com/sustainability/resources/un-sustainable-development-goals>, acedido a 22 de março de 2025.

Quanto ao ODS 7, a empresa afirma já recorrer a 100% de eletricidade renovável nas suas unidades produtivas e pondera reforçar essa capacidade com painéis solares próprios. Pretende, ainda, alargar essa transição às lojas e centros de distribuição. Trata-se de uma meta que soa ambiciosa e até exemplar; todavia, paira a questão da exequibilidade: será realista esperar uma conversão plena de cadeias de fornecimento internacionais, frequentemente dependentes de redes energéticas complexas?

O ODS 8 é talvez o mais sensível. A Pandora emprega mais de 30 mil pessoas e assegura oferecer condições seguras e justas de trabalho, enquanto monitoriza fornecedores para prevenir trabalho forçado, tráfico humano e exploração infantil. Afirma também querer garantir igualdade salarial e integrar jovens, mulheres e pessoas com deficiência. Tudo isto está alinhado com o debate contemporâneo sobre direitos laborais. Mas convém lembrar que verificar estas condições em cadeias de fornecimento dispersas e opacas continua a ser um desafio considerável e vários estudos sublinham precisamente este ponto.

No campo do ODS 12, a medida mais concreta parece ser a adoção, a partir de 2023, de 100% de prata e ouro reciclados. É um passo que se apresenta como símbolo da economia circular, reduzindo a dependência da mineração e respondendo a uma exigência crescente do mercado. Porém, alguns autores consideram que a reciclagem, por si só, não resolve o dilema central: a pressão constante para aumentar a produção e o consumo, mesmo quando se fala em luxo.

Por último, no ODS 13, a Pandora posiciona-se no quadro do Acordo de Paris, e fixa para 2040 a meta de neutralidade carbónica. Compromete-se também a educar *stakeholders* e a divulgar relatórios anuais sobre a sua pegada ecológica. É um discurso que encaixa bem na retórica atual da sustentabilidade empresarial. O problema é que objetivos de tão longo prazo, embora sejam inspiradores, correm o risco de se tornar vagos se não forem acompanhados de resultados intermédios claros e verificáveis.

No fundo, o que aqui se observa é uma tentativa de equilíbrio: por um lado, responder às exigências de responsabilidade social e ambiental; por outro, assegurar vantagem competitiva junto de consumidores que valorizam cada vez mais a ética nas marcas que escolhem. Há quem veja nesta estratégia um gesto de liderança no setor. Outros, contudo, poderão encará-la como um movimento pragmático, mais preocupado com reputação do que com transformação

profunda. O certo é que a tensão entre o discurso aspiracional e a concretização efetiva das metas continua aberta e será precisamente aí que futuras investigações académicas poderão contribuir, analisando se estas promessas se convertem em impacto tangível.

Para além das questões de sustentabilidade e inclusão, há um ponto que não pode ser esquecido: o desejo da marca. Kapferer e Bastien (2009) defendem que é justamente esse desejo que sustenta o luxo. Sem ele, o conceito perde força. O chamado *affordable luxury* parece seguir a mesma lógica. No caso da Pandora, o desejo não nasce apenas do produto físico, mas sobretudo da narrativa que o envolve, ou seja, a possibilidade de personalizar, de contar uma história, de acreditar que cada peça guarda algo único. Aaker (1996) já destacava a importância do *brand equity* como recurso intangível, e Keller (2009) acrescenta que as marcas de moda constroem valor, não tanto pela materialidade, mas sim pelas associações simbólicas e emocionais que conseguem fixar na mente do consumidor.

É precisamente neste ponto que a comparação com outras marcas se torna útil. Swarovski e Tous, por exemplo, também atuam no campo do luxo acessível, mas com estratégias distintas. A Swarovski baseia-se numa sofisticação estética, no brilho quase teatral do cristal. A Tous aposta num imaginário lúdico e familiar, facilmente reconhecido pelo ícone do urso. Já a Pandora parece escolher outro caminho, pois associa a joalheria a momentos pessoais: aniversários, viagens, conquistas íntimas e gostos pessoais. Esta forma de transformar peças em fragmentos de biografia pode explicar, em grande medida, a sua resiliência em Portugal e em mercados turísticos semelhantes.

Marca	Prestígio / Exclusividade	Acessibilidade / Massificação	Notas de posicionamento
Pandora	3	4	Marca global, acessível mas com apelo de luxo aspiracional. Forte em personalização e storytelling.
Swarovski	4	3	Mais prestígio do que a Pandora, herança europeia, aposta recente em diamantes sintéticos.
Stone by Stone	1	5	Mais acessível e trendy, forte ligação ao consumo diário. Prestígio reduzido. Proximidade local.
Tous	2	3,5	Posicionamento híbrido entre moda e joalheria. Reconhecimento pelo ícone (urso), mas não é visto como exclusividade.

Tabela 1. Quadro comparativo de posicionamento (estimativa 2025).

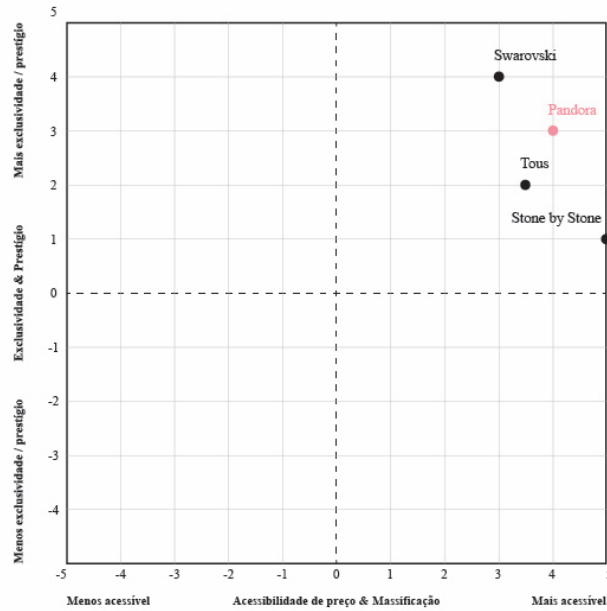


Gráfico 1. Mapa de posicionamento - Pandora vs. Concorrentes diretos em Portugal (Escala -5 a 5).

A análise conjunta da tabela comparativa e do mapa de posicionamento permite compreender de forma clara o espaço competitivo ocupado pela Pandora em relação aos seus principais concorrentes diretos no contexto dos centros comerciais portugueses. Observa-se que a marca dinarmquesa se encontra num patamar intermédio de prestígio (3/5), mas com um elevado nível de acessibilidade (4/5), o que confirma o seu enquadramento na categoria de accessible luxury. Em contraste, a Swarovski, embora menos acessível (3/5), posiciona-se num nível superior de prestígio (4/5), sustentada pela sua herança europeia. Já a Stone by Stone, apesar de atingir o valor máximo em acessibilidade (5/5), apresenta baixo prestígio (1/5), o que reflete a sua natureza mais massificada e a limitação da notoriedade internacional, embora beneficie da proximidade cultural ao consumidor português. A Tous, por sua vez, ocupa um espaço intermédio (2/5 em prestígio e 3,5/5 em acessibilidade), o que permite a sua projeção como uma marca híbrida entre moda e joalheria, cuja força reside na identidade visual do seu ícone reconhecível, mas sem atingir os patamares de exclusividade da Swarovski ou da Pandora.

Resta, contudo, uma questão que continua em aberto: como sustentar o desejo de exclusividade num contexto de produção em grande escala? Aqui a literatura divide-se. Há quem alerte para o risco da diluição simbólica: se milhões têm acesso, onde fica a essência e a aura do raro? Outros, pelo contrário, sugerem que o verdadeiro luxo acessível reside exatamente nessa contradição: dar

a muitos consumidores a sensação de singularidade, mesmo quando essa experiência é, paradoxalmente, partilhada por milhões.

2.3 Estratégia omnicanal no retalho de moda e joalheria

O conceito de estratégia omnicanal tornou-se central no discurso do retalho contemporâneo. Já não basta estar presente em vários canais; o desafio está em integrá-los de forma fluída e coerente, de modo que o consumidor perceba e reconheça uma única marca e não fragmentos dispersos. Verhoef, Kannan e Inman (2015) foram claros: a evolução do multicanal para o omnicanal representa uma mudança estrutural, no sentido em que a experiência de compra se torna contínua, independentemente do ponto de contacto. No universo da moda e da joalheria, esta questão ganha uma camada adicional. A joia é, simultaneamente, um objeto material e um símbolo cultural. Pede o toque, a experimentação no espelho, mas também circula com facilidade nas redes sociais como um marcador de identidade. Lemon e Verhoef (2016) sublinham que a experiência do consumidor é cumulativa: cada interação, seja digital, física ou híbrida, soma-se às anteriores e molda a perceção global da marca.

A Pandora oferece aqui um caso paradigmático. Até 2022, enquanto operava em Portugal através do distribuidor Visão do Tempo, a sua presença digital parecia algo limitada e pouco articulada com a comunicação global. A integração direta alterou o cenário. O website passou a espelhar de forma mais fiel a estratégia internacional, surgiram serviços de *click & collect* e a expansão para *flagships* em Lisboa (Rossio) e Porto (Santa Catarina) reforçou a componente experiencial. Não se trata apenas de vender produtos em loja ou online; é a ideia de permitir ao consumidor transitar entre canais sem fricções.

Campanhas como a Be Love (2024) exemplificam esta lógica. A narrativa não vive apenas nas redes sociais ou em anúncios digitais, mas prolonga-se nas montras, nas ativações em loja e até nos conteúdos partilhados por influenciadores digitais. Rigby (2011) descreveu este movimento como “o futuro das compras”, mas, no caso da Pandora, já é uma realidade presente. Ainda assim, importa problematizar.

A integração omnicanal exige infraestruturas robustas e uma coerência de comunicação que nem sempre é fácil de garantir. Verhoef et al. (2015) alertam para os riscos de dissonância: se o preço,

a mensagem ou a experiência variam entre canais, a percepção de consistência fragiliza-se. Em Portugal, há ainda um fator a considerar: o peso do turismo. Muitos clientes da Pandora em Lisboa e Porto, são visitantes ocasionais, pouco expostos às plataformas digitais da marca. Isto levanta a dúvida sobre a eficácia plena de estratégias omnicanal em mercados de forte sazonalidade turística. Por outro lado, a Pandora parece ter encontrado um caminho diferenciador: a personalização omnicanal. O consumidor descobre online a possibilidade de gravar uma peça, mas é na loja que a experiência ganha vida, no ato físico de ouvir a máquina e de segurar o produto acabado. Este cruzamento entre o digital e o sensorial cria valor acrescentado difícil de replicar apenas no espaço virtual.

Em síntese, a estratégia omnicanal deixou de ser uma mera tendência tecnológica para se afirmar como exigência estratégica. No segmento da joalheria, e em particular no caso da Pandora em Portugal, a sua relevância decorre precisamente desta capacidade de associar a narrativa de marca, a experiência personalizada e a integração fluída de canais. Resta, contudo, a questão crítica: até que ponto esta estratégia consegue manter consistência em mercados onde o consumo é fortemente condicionado pelo turismo e pelas flutuações sazonais?

2.4 Marketing turístico e *shopping tourism*

Viajar já não significa apenas conhecer monumentos ou provar a gastronomia local. Para muitos, consumir também é uma parte de toda a experiência. Timothy (2005) chamou-lhe *shopping tourism*: uma prática em que comprar deixa de ser um gesto secundário para se tornar uma motivação central. A Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2014) vai no mesmo sentido, ao reconhecer que o retalho é hoje um dos grandes beneficiários dos fluxos internacionais.

Lisboa e Porto são bons exemplos desta dinâmica, pois atraem consumidores pela possibilidade de comprar e não apenas pela história ou pela hospitalidade. Segundo os dados do TravelBI (Turismo de Portugal, 2023), é possível constatar que os visitantes de mercados como Reino Unido, Alemanha, Estados Unidos, França e Espanha, apresentam gastos relevantes em alojamento, aeroportos, retalho, e conseqüentemente setores como moda e joalheria. Aqui, a compra torna-se um souvenir e mistura valor material com memórias afetivas.

A joalheria, em particular, ocupa um lugar curioso. É duradoura, com peso simbólico, mas também pode ser um capricho momentâneo. Buhalis (2008) observa que a internet intensificou este fenómeno. O consumidor atual pesquisa antes, compara preços, escolhe marcas. Quando chega à cidade, a compra em loja física é quase o fecho de uma decisão tomada no formato online.

É neste cruzamento que a Pandora tem estado presente. Não é coincidência que tenha adquirido *flagships* no Rossio e na Rua de Santa Catarina. Tal como foi dito anteriormente, são ruas de grande fluxo turístico, onde comprar e passear são ações em sinergia.

Para quem vem de fora, levar uma peça da Pandora pode significar mais do que comprar uma joia: pode representar guardar um pedaço da viagem. A marca explora bem esta estratégia e lógica ao associar joalheria a momentos pessoais, prolongando a memória da experiência turística.

Há, contudo, questões a levantar. Se o turismo impulsiona vendas, também pode criar dependências frágeis. Lisboa e Porto vivem ciclos sazonais. Segundo Kavartzis (2005), construir marcas de destino implica equilíbrio entre autenticidade local e pressão comercial. E aqui surge a dúvida: em que medida o consumo turístico contribui para cidades mais sustentáveis, e até que ponto alimenta apenas o lucro imediato? No caso da Pandora, parece evidente que os turistas representam vantagem competitiva. Mas permanece a questão: conseguirá a marca, a longo prazo, narrar autenticidade ou arrisca-se a tornar-se apenas mais uma paragem no roteiro de consumo global?

A resposta talvez dependa da sua capacidade de articular três dimensões em simultâneo: marketing turístico, identidade local e experiência omnicanal.

Só assim a compra deixa de ser um mero consumo e passa a ser uma memória duradoura.

2.5 Arte da joalheria e semiótica dos adornos

A joalheria nunca foi apenas um adorno. Desde as primeiras civilizações, os objetos que hoje classificamos como joias serviram como instrumentos de poder, marcadores sociais ou até para caracterizar um ritual. No Egito e na Roma Antiga, um colar em ouro não era apenas belo,

funcionava como um talismã, como amuleto ou como proclamação de status. Este carácter simbólico mantém-se até aos dias de hoje, ainda que possua uma nova faceta. Os adornos são veículos de significado e situam-se num *sweet spot* que combina estética, identidade e comunicação social. Simmel (1904), descreve a moda, e por extensão a joalheria, como um campo dominado por uma tensão paradoxal: de um lado, o impulso para imitar, e de outro, a necessidade de diferenciar-se. Esta dialética de forças contraditórias, que Kant designara como *unsociable sociability*, garante o dinamismo incessante das tendências. À medida que um estilo se difunde, esgota-se o seu valor distintivo, o que permite abrir espaço ao surgimento de outro. Segundo Simmel (1904) e através das revisões feitas por Sergio Benvenuto, podemos concluir que à medida que a moda se espalha, esta caminha para a sua própria ruína. Assim, a moda nunca será estática, porque vive de ciclos instáveis em que a universalidade e a individualidade coexistem.

Autores posteriores expandiram esta visão. Veblen (1899), através da sua obra “A Teoria da Classe Ociosa” introduziu a noção de consumo conspicuo e afirmou que os bens de luxo são usados como sinais de distinção pública. Uma joia, neste prisma, é uma prova de pertença, de riqueza, de capital simbólico, e não apenas prata ou ouro moldados. Bourdieu (1984) acrescentou ainda outra camada ao afirmar que o gosto estético nunca é neutro à sociedade onde o indivíduo está inserido. A escolha de uma pulseira, de um anel ou de uma marca traduz a posição do sujeito no espaço social e funciona como uma manifestação de capital cultural. A semiótica ajuda a dar corpo a esta interpretação. Num artigo escrito pela investigadora Maria Jesus Cabral, podemos constatar que em 1967, Barthes já tinha defendido que os objetos funcionam como sistemas de signos, capazes de “falar” tanto quanto os textos. Por exemplo, uma aliança, remete simultaneamente a compromisso, tradição, amor e até poder económico. Mais recentemente, Den Besten (2012) mostrou que a joalheria contemporânea deixou de se limitar à ornamentação para se tornar uma narrativa, na qual os designers usam-na como linguagem, capaz de questionar normas ou propor novas identidades. A Pandora insere-se neste debate com uma proposta particular, pois, ao criar pulseiras que servem de base para *charms* colecionáveis, a marca introduz a ideia de uma narrativa fragmentada e pessoal. Cada cliente pode compor a sua própria história através dos adornos e transforma a mesma num diário visual. Uma determinada peça pode remeter ao momento especial de uma graduação, outra pode remeter ao membro da família

mais próximo, outra pode ser um lembrete para amor próprio e outra pode até ter dois elementos que são divididos por duas amigas, que os usam em separado, cada um na sua pulseira ou colar. Aqui, a dialética de Simmel ganha forma: todos partilham a mesma estrutura, mas cada combinação é apresentada como algo singular, mesmo que seja construída a partir de moldes replicados em massa.

Mas será esta singularidade autêntica ou apenas uma ilusão cuidadosamente construída? Dubois e Paternault (1995) lembram que o luxo genuíno reside na raridade, na inacessibilidade às massas. Se aceitarmos esta perspectiva, a Pandora oferece apenas um simulacro de exclusividade, já que produz em larga escala e a nível mundial. Por outro lado, se retomarmos Simmel, poderíamos concluir que a moda sempre viveu deste jogo entre democratização e distinção. Neste sentido, a Pandora não desvirtua o conceito de luxo mas atualiza-o para um contexto globalizado, onde a personalização em massa se apresenta como estratégia de diferenciação.

O fenómeno pode ainda ser analisado à luz do turismo. Timothy (2005) defende que o shopping tourism não é apenas consumo, mas uma inserção cultural, ou seja, que comprar em viagem equivale a materializar uma experiência. Uma pulseira adquirida em Lisboa ou no Porto não é apenas joalharia, é uma recordação, é um marcador identitário que prolonga a memória da viagem à flor da pele. Para Bourdieu, trata-se de capital simbólico; para Barthes, trata-se de um signo que ganha significado num contexto específico. Em simultâneo, a joalharia, como a moda em geral, é um espaço para disputas sociais. Quem é representado nas campanhas? Que corpos aparecem a usar as peças? A ausência de diversidade comunica tanto quanto a sua presença. A Pandora, consciente desta crítica, estabeleceu metas explícitas de inclusão nas suas estratégias de comunicação, tal como foi referido anteriormente, afirmando que até 2025, pelo menos 30% dos seus embaixadores seriam provenientes de grupos sub-representados (Pandora, 2025). É legítimo, contudo, questionar se estas medidas refletem convicções profundas ou se funcionam sobretudo como resposta às pressões do mercado. Segundo a dissertação de mestrado de Andreia Colmeiro (2024), podemos constatar que a mesma alerta para o risco de *woke washing*, que se trata da apropriação de discursos progressistas sem transformação estrutural real.

“O woke washing está associado a marcas que se tentam promover como preocupadas com questões sociais enquanto exibem inconsistências entre a mensagem e a prática (Mirzaei et al., 2022).”

No fundo, pensar a joalheria como arte e como semiótica dos adornos implica reconhecer a sua ambivalência. Por um lado, a joalheria oferece ao consumidor a promessa de singularidade, reforçada por narrativas de personalização e experiências memoráveis. Por outro, opera em larga escala e replica moldes e padrões globais. A Pandora encarna bem esta tensão pois cria histórias pessoais que parecem únicas, mas fá-las dentro de estruturas padronizadas e replicáveis. A sua força, paradoxalmente, reside nesse equilíbrio instável entre a universalidade e a diferenciação, o mesmo jogo que, segundo Simmel, mantém a moda viva. Isto é fácil de observar no quotidiano quando a probabilidade de encontrarmos a mesma pulseira com os mesmos *charms* em duas pessoas distintas, é bastante reduzida.

O certo é que a marca encarna de forma clara os dilemas do “luxo acessível”, ora democratizando, ora reivindicando exclusividade e é precisamente nesta tensão que reside a sua força e também a sua maior vulnerabilidade.

2.6 Influenciadores, UGC e personalização

Desde meados de 2019, observa-se que a Pandora intensificou o recurso a influenciadores como via para construir desejo de marca. O fenómeno não é exclusivo da marca, pois muitas empresas de joalheria fazem o mesmo, mas a Pandora parece diferenciar-se pelo modo como permite aos criadores certa liberdade criativa, especialmente com influenciadores de diferentes etnias, conforme revelado em artigos de 2024⁸, e através das suas parcerias com agências de talento *BIPOC-owned*.

Em Portugal, há indícios de que esta prática de geração de conteúdo local foi ativada em campanhas de lançamento de coleções ou peças, com os influenciadores a participar em eventos de PR. Na realização da campanha *Be Love*, que funciona globalmente, a marca recorreu a símbolos universais (amor, personalização, pares de novas coleções) mas adaptou também certos elementos visuais e culturais para os públicos locais.

⁸ <https://www.businessinsider.com/pandora-influencer-marketer-strategies-partner-creators-of-color-brand-deals-2024-6>, acedido a 5 de abril de 2025.

No que toca ao UGC, parece uma estratégia que opera como um complemento: por um lado, serve como prova social, a partir do momento que clientes comuns mostram as suas peças de Pandora no seu dia a dia; por outro, amplifica o alcance das campanhas de influenciadores ao tornar o conteúdo mais autêntico. Este tipo de conteúdo geralmente aparece em redes sociais como Instagram, Tiktok, através de *reels* ou *stories*, *unboxings*, fotografias de clientes com pulseiras ou *charms* personalizados. Apesar de existir uma quantidade considerável de conteúdos deste género, não há dados públicos suficientemente consistentes que permitam avaliar com rigor a sua eficácia em termos de conversão no mercado português, nem separar de forma clara o impacto associado aos influenciadores daquele que advém do UGC espontâneo.

Já a personalização, por sua vez, é um dos pilares centrais desta estratégia. Gravuras, *charms* que contam histórias individuais, coleções limitadas, são todas formas de tornar a Pandora algo pessoal. Os influenciadores destacam estas características nas suas comunicações, o que permite reforçar o valor simbólico. O cliente não compra só uma joia, compra uma narrativa pessoal, algo que tem conexão a nível emocional. Consequentemente, convém alertar para os limites porque se a marca exagerar no uso de influenciadores ou UGC, há o risco de diluição da perceção de luxo. A autenticidade pode diminuir se cada campanha parecer demasiado “fabricada” e com isto podemos concluir que a personalização oferecida em massa pode tornar-se banal se não houver diferenciação real: importa que a qualidade, a exclusividade seja adjacente e o contexto de compra reforce este diferencial, ao invés de dar só ao consumidor a opção de gravar uma peça. A arte está na forma como se comunica esta virtude.

CAPÍTULO III – CONTEXTO PANDORA

3.1 Trajetória global, *Phoenix Strategy* e foco em personalização/diamantes *lab-grown*

A Pandora, fundada em 1982 em Copenhaga, na Dinamarca, por Winnie e Per Enevoldsen, começou como uma pequena joalheria de importação que rapidamente se transformou numa das maiores empresas de joalheria do mundo.



Figura 5. Winnie Enevoldsen e Per Enevoldsen, Fundadores da Pandora Jewelry. Fonte: [Flickr](#)

O seu crescimento exponencial durante as décadas de 1990 e 2000 deveu-se, em grande medida, à criação de pulseiras personalizáveis com *charms*, que democratizaram a noção de exclusividade. Em vez de peças inacessíveis, oferecia-se ao consumidor uma base comum que podia ser constantemente reinventada, permitindo assim “contar a sua história” através da joalheria.

Se durante anos a marca viveu sobretudo da expansão rápida e da força deste modelo, a partir de 2018 enfrentou sinais de saturação e uma queda acentuada nas vendas em alguns mercados chave (Feninjer+, 2022). Foi neste contexto que nasceu a *Phoenix Strategy*, lançada oficialmente em 2021 e definida como o plano de transformação global da Pandora. O nome não é casual, sugeria

renascimento e reposicionamento, após um período de estagnação que ameaçava o prestígio da marca. Esta estratégia começou por assentar em quatro eixos principais: revitalizar a marca através de uma comunicação emocional e universal (com o slogan “*Be Love*” como expressão central), melhorar a experiência omnicanal, reforçar a rede de retalho com lojas conceptuais e, de forma cada vez mais arrojada, reposicionar o *portfolio* de produtos com um foco acentuado na personalização e na introdução de diamantes sintéticos (*lab-grown*). A escolha dos diamantes criados em laboratório, merece uma atenção especial. Foram lançados em 2021 com a coleção *Pandora Brilliance*, que representou uma rutura significativa com a tradição da joalharia, historicamente associada a pedras naturais e à sua aura de raridade. Segundo Alexander Lacik, CEO da Pandora, esta decisão respondia diretamente à mudança geracional, ou seja, não refletia apenas preocupações ambientais e éticas, pois tratava-se da eliminação da dependência da extração de diamantes, tendo em conta que os consumidores mais jovens valorizam autenticidade e responsabilidade social tanto quanto estética ou preço (Financial Times, 2021).

"(...) a estratégia Phoenix da Pandora, que visa impulsionar o crescimento através de várias iniciativas, incluindo a expansão estratégica da rede. (...) a Pandora terá também um melhor controlo do desenvolvimento de sua marca e poderá construir uma estratégia omnicanal superior e melhorar sua oferta de produtos (...)" (Jornal de Negócios, 2022)

Há, contudo, diferentes leituras possíveis. Se por um lado se pode ver este movimento como pioneiro e alinhado com a agenda da sustentabilidade (ODS 12 e 13), alguns críticos questionam se a produção em massa de diamantes sintéticos não acabará por banalizar o símbolo que sempre representaram. De facto, para autores como Dubois e Paternault (1995), o luxo vive da raridade; ao tornar o diamante replicável, a Pandora poderá estar a esvaziar parte do imaginário que sustenta o valor simbólico da joalharia. Por outro lado, se lermos esta escolha na visão de Simmel (1904), poderíamos argumentar que o gesto reflete precisamente a lógica da moda: à medida que a exclusividade se massifica, é possível criar-se espaço para novos significados e formas de distinção.

Neste contexto, a personalização continua a ser o fio condutor. Se os *charms* representaram, no início, a primeira democratização da joalharia simbólica, as novas linhas procuram sofisticar esse mesmo princípio, através das gravações em loja, *piercing studios* e edições limitadas. Estas estratégias pretendem conjugar a escala global com experiências singulares. Em simultâneo, a

aposta digital com sistemas de recomendação personalizados, aplicações de *styling* e campanhas interativas em redes sociais, reforçam a ideia de que a Pandora não vende apenas joias, mas narrativas individuais moldadas à percepção e experiência de vida de cada consumidor.

Em síntese, a *Phoenix Strategy* posiciona-se de forma adequada como um programa ambicioso de renovação. Por um lado, reafirma o carácter democrático da Pandora, aproximando-a da lógica do “luxo acessível”; por outro, introduz elementos inovadores que podem redefinir a joalheria para a próxima década. Resta saber se estas escolhas irão garantir diferenciação sustentável ou se, pelo contrário, a tentativa de conciliar personalização em massa e valores de luxo irá resolver num equilíbrio instável, sempre com a vulnerabilidade da percepção pública e da capacidade de execução da marca.

3.2 Portugal: história de entrada, integração direta e expansão (2019-2025)

A presença da Pandora em Portugal não começou de forma direta, mas sim de forma cautelosa e astuta. Tal como já foi abordado anteriormente, a distribuição esteve a cargo da empresa Visão do Tempo, que era responsável pela operação local e assegurava a expansão da rede de retalho em centros comerciais e zonas de grande tráfego (Jornal de Negócios, 2022).

“A dinamarquesa Pandora, maior marca de joias do mundo, anunciou esta terça-feira um acordo para comprar a totalidade da rede de 34 lojas da distribuidora e comercializadora Visão do Tempo, com o objetivo de assumir a 100% a propriedade os seus negócios em Portugal, de acordo com comunicado enviado por e-mail à Bloomberg. Há 16 anos, foi a Visão do Tempo (comércio de acessórios de moda) que introduziu a Pandora no mercado português. Este franchise opera 25 "concept stores" e 9 "shop-in-shops" no país, a maioria nas principais cidades e com localizações "premium".”¹⁰

Este modelo, comum a muitas marcas internacionais que testam mercados de menor dimensão, permitiu à Pandora consolidar-se sem assumir, de imediato, todos os riscos da operação.

¹⁰ <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/pandora-compra-34-lojas-visao-do-tempo-para-ter-propriedade-total-do-negocio-em-portugal>, acedido a 22 de abril de 2025.

Entre 2019 e 2021, o contexto português apresentava características interessantes. Mesmo com a forte queda do turismo devido à pandemia COVID-19, a recuperação começou a ser notável a partir de 2022. Segundo os dados do Inquérito às Atividades dos Turistas e Informação¹¹, do Observatório de Turismo de Lisboa, em 2024, quase metade dos visitantes estrangeiros declara ter realizado compras durante a estadia (49,3%), o que confirma o peso do *shopping tourism* nas zonas centrais da cidade onde a Pandora está presente.

A integração direta aconteceu em 2022, quando a Pandora assumiu o controlo das operações em Portugal. Este movimento foi interpretado como sinal de maturidade no mercado e de ambição estratégica. Se para alguns analistas representava apenas um passo lógico na expansão europeia, para outros sugeria que Portugal se tornara suficientemente relevante enquanto destino turístico e mercado aspiracional para justificar um investimento direto. (FashionNetwork, 2022)

“Olivier Kessler-Gay, diretor-geral do cluster de mercado da Europa Ocidental da Pandora, sublinha que “Portugal é um dos principais mercados” na região e que a Pandora identifica no país “um grande potencial para fortalecer ainda mais” a marca e impulsionar o seu crescimento. “A Pandora é atualmente um dos principais atores do setor joalheiro português e pretendemos dar continuidade ao desenvolvimento positivo.””
(FashionNetwork, 2022)

A centralização do negócio implicou maior controlo sobre a comunicação, experiência de loja e políticas de sustentabilidade, alinhando o país com os padrões globais definidos pela *Phoenix Strategy*.

Durante o período 2023-2025, a marca viveu uma nova fase: a abertura de lojas de rua emblemáticas. Em 2024, a Pandora inaugurou um espaço no Rossio, em Lisboa, uma das zonas mais visitadas da capital, onde a marca passou a disputar atenção lado a lado com outros *players* internacionais, apesar de já o fazer habitualmente em centros comerciais e grandes superfícies.

11

https://www.visitlisboa.com/rails/active_storage/blobs/redirect/eyJfcmFpbHMiOnsiZGF0YSI6MzIzMTgsInB1ciI6ImJsb2JfaWQifX0%3D--66461453c5c49160fde5314c0e7380c7ebb3d5d3/Inqu%C3%A9rito%20%C3%A0s%20Atividades%20dos%20Turistas%20e%20Informa%C3%A7%C3%A3o%202024.p, acedido a 22 de abril de 2025.

Poucos meses depois, em 2025, foi a vez da Rua de Santa Catarina, no Porto, igualmente estratégica pela intensidade do tráfego de turístico e comercial. Estas aberturas foram interpretadas como sinal de reforço da presença nacional e de aposta em localizações icônicas, capazes de atrair tanto consumidores locais como visitantes estrangeiros. Há aqui, contudo, pontos a debater. Se por um lado esta expansão parece confirmar a confiança da Pandora no mercado português, também levanta questões: será que o consumo local, com níveis médios de rendimento relativamente modestos face a outros países europeus, consegue sustentar o investimento? Alguns críticos sugerem que o peso do turismo é o verdadeiro motor e que, sem ele, o potencial de consumo poderia revelar-se limitado. Outros defendem que a Pandora encontrou neste conjunto, os turistas internacionais à procura de símbolos acessíveis de luxo, mais os consumidores nacionais amantes de joalheria, a fórmula ideal para justificar a sua aposta.

É ainda de notar que, paralelamente à abertura de novas lojas físicas, a marca reforçou serviços de personalização em loja, como gravações e *piercing studios*, permitindo assim o alinhamento de Portugal às tendências globais de experiência do cliente. A estratégia parece ser clara: criar espaços de vivência de marca, onde a joalheria se transforma em narrativa pessoal, ao invés de apenas criar pontos de venda.

Em síntese, o período 2019-2025 em Portugal ilustra bem a trajetória da Pandora: de uma operação mediada por um distribuidor para uma presença direta, mais controlada e ambiciosa. O futuro, no entanto, permanece em aberto: resta perceber se a conjugação entre a expansão física e a aposta digital conseguirá sustentar o crescimento a longo prazo ou se dependerá excessivamente do fluxo turístico que, como se viu durante a pandemia, pode ser altamente volátil.

3.3 Campanha “Be Love” (2024-2025) e narrativa da marca

A campanha global *Be Love*, lançada pela Pandora em 2024, surge como um marco importante na renovação da identidade da marca e deve ser interpretada com a visão da *Phoenix Strategy*. Mais do que uma simples campanha publicitária, trata-se de uma plataforma de comunicação que pretende reposicionar a joalheria enquanto linguagem universal do afeto. O conceito é simples, mas ambicioso: colocar o amor, em todas as suas formas e expressões, no centro da narrativa. Apesar da Pandora comunicar bastante o ato de amar nas suas campanhas ao longo dos anos,

através do Dia de São Valentim ou do Dia da Mãe, ao contrário das campanhas anteriores, que privilegiavam coleções específicas ou parcerias momentâneas (como as edições ligadas à Disney ou à Marvel), a *Be Love* apresenta-se como uma abordagem conceptual de longa duração. O foco desloca-se do produto isolado para a experiência emocional que o acompanha. Assim, deixa ser apenas a pulseira ou o *charm* que importa, mas a forma como o consumidor os associa a momentos da vida, relações e memórias. Esta estratégia de *storytelling* pretende, de certa forma, atualizar o clássico slogan “*Unforgettable Moments*”, com o qual a Pandora se tornou conhecida na década anterior. A escolha de celebridades, *influencers* e artistas ilustra também esta mudança. Figuras como Pamela Anderson, Winona Ryder, Tyla ou Iman, entre outras, compõem um leque que mistura gerações, culturas e estilos de vida. Mais do que notoriedade individual, interessa a diversidade simbólica que cada uma representa: feminismo, maturidade, autenticidade e multiculturalismo. Através destas opções é possível concluir que a Pandora procura falar com públicos diversificados, mas sem recorrer ao arquétipo tradicional de juventude estereotipada que domina a comunicação de muitas marcas de joalheria.

Existem, contudo, leituras divergentes. Afinal, será que o “amor” como conceito universal não corre o risco de se tornar demasiado abstrato, aplicável a qualquer marca, perdendo o carácter distintivo da Pandora? Esta tensão entre abrangência e especificidade é fundamental para compreender a ambivalência da estratégia. Outro ponto relevante é a forma como a campanha articula personalização e inclusão. Ao exibir consumidores e influenciadoras reais, a Pandora aproxima-se do universo do UGC, explorado no capítulo anterior. Ao mesmo tempo, introduz serviços complementares, como as gravações personalizadas, que reforçam a promessa de singularidade. Neste sentido, *Be Love* não é apenas só um slogan inspirador, mas sim um fio condutor que liga o produto, à experiência em loja e à comunicação digital.

Convém ainda sublinhar o impacto da campanha no mercado português. Embora adaptada a uma escala menor, a mensagem foi replicada nos pontos estratégicos, como a *flagship* do Rossio, em Lisboa, ou a loja da Rua de Santa Catarina, no Porto, fazendo assim com que a campanha se integre na experiência urbana. Deste modo, o turista que adquire uma peça Pandora em Portugal, leva consigo um fragmento dessa narrativa global e o mesmo se aplica ao morador local.

Se Keller (2009) defende que o valor de uma marca se constrói sobretudo na mente do consumidor através de associações simbólicas, podemos concluir que a *Be Love* constitui precisamente essa

tentativa de consolidar um *brand equity* emocional. Por outro lado, a crítica de Holt (2004) à “*cultural branding*” lembra-nos que narrativas demasiado amplas podem perder profundidade se não forem sustentadas por práticas consistentes.

Resumindo, a campanha *Be Love* representa uma viragem estratégica: menos centrada no produto e mais na emoção, menos exclusiva e mais universal, mas sempre com a essência da promessa de personalização. Resta saber se esta aposta no amor como narrativa global se irá consolidar como um diferenciador de marca ou se, pelo contrário, irá acabar por se diluir no ruído da comunicação de um setor em que uma grande parte das empresas fala sobre sentimentos.

CAPÍTULO IV – MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES

4.1 Framework: Personalização x Localização turística x Plataforma de marca x KPI de Negócio

A construção de um modelo conceptual implica mapear como é que as variáveis estratégicas se interligam e em que medida podem influenciar os resultados do negócio. No caso da Pandora, propõe-se um quadro tripartido assente em três dimensões centrais – personalização, localização turística e a plataforma de marca – cuja articulação se pode traduzir em impactos mensuráveis sobre indicadores-chave de desempenho (KPI).

No que toca à personalização, diversos autores afirmam que se trata de um dos motores centrais da diferenciação no retalho contemporâneo [(Pine & Gilmore, 1999); Selvi, B. N. M., & Thomson, J. E. (2016)]. No universo da Pandora, esta dimensão materializa-se através da possibilidade de criar combinações singulares de *charms*, da oferta de gravações em loja e da aposta em edições limitadas. Estas práticas parecem responder à procura de singularidade identificada por Lipovetsky (1987), que caracteriza a moda contemporânea como um espaço de tensão entre massificação e diferenciação. A hipótese é que, ao reforçar a ligação emocional, a personalização se traduza numa maior propensão para a compra repetida e num aumento do ticket médio por cliente.

É vital também compreendermos a questão da localização. A escolha de localizações em Lisboa (Rossio) e no Porto (Santa Catarina) não deve ser apenas interpretada como decisão imobiliária. Ao invés disso, deve ser lida como uma estratégia de captação de fluxos turísticos. Timothy (2005) descreve o *shopping tourism* como um dos segmentos mais dinâmicos do turismo urbano, no qual a experiência de compra se torna parte integrante da viagem. E tendo em conta os dados recentes do Observatório do Turismo de Lisboa (2024), é possível concluir que quase metade dos visitantes internacionais associa a estadia a momentos de consumo. Neste quadro, as lojas da Pandora funcionam como pontos de encontro entre o consumo e o souvenir simbólico. Espera-se, por isso, que a variável localização turística se traduza em aumento do tráfego em loja e em maior penetração no segmento de visitantes estrangeiros.

Relativamente à terceira dimensão, a plataforma de marca consiste na capacidade que a Pandora tem de articular uma narrativa global. A campanha e plataforma *Be Love* (2024-2025) exemplifica esta lógica ao procurar interligar e ancorar a marca a valores universais como o afeto e a inclusão. Keller (2013) lembra que o *brand equity* emocional resulta da associação entre produto e valores

intangíveis. Nesta perspetiva, a hipótese é que uma plataforma de comunicação consistente potencie o *brand engagement* digital e o reconhecimento espontâneo da marca, enquanto reforça a perceção de autenticidade.

Se analisarmos estas dimensões isoladamente, estas três variáveis ajudam a explicar aspetos específicos do desempenho da Pandora. Mas é na interseção das três que emerge a força do modelo: personalização x localização turística x plataforma de marca – KPI de negócio. Isto significa que a proposta de valor da Pandora reside em articular experiências personalizadas, enquadradas em destinos turísticos, reforçadas por narrativas globais de marca, ao invés de apenas oferecer produtos adaptáveis ou escolher ruas movimentadas. A hipótese central é que esta articulação se reflita em quatro tipos de KPI:

- Tráfego em loja (medido em visitantes e turistas atraídos);
- Taxa de conversão (proporção de visitantes que se tornam compradores);
- *Brand engagement* digital (interações em redes sociais, partilhas de UGC e menções espontâneas);
- Performance comercial (crescimento de vendas, retenção de clientes e ticket médio).

Deve reconhecer-se que este modelo conceptual não esgota todas as variáveis que influenciam o negócio. Certos elementos como o preço, a concorrência local, políticas fiscais ou flutuações macroeconómicas também têm impacto direto na performance. Contudo, opta-se por centrar a análise em variáveis sob maior controlo estratégico da marca, para testar se a sua interação explica uma parte significativa do desempenho da Pandora em Portugal entre 2019 e 2025.

O gráfico 2 apresenta o modelo conceptual desenvolvido para esta investigação, no qual se articula a relação entre personalização, localização turística e plataforma da marca, bem como os efeitos mediadores e moderadores que condicionam o impacto destas variáveis nos indicadores-chave de desempenho da Pandora em Portugal entre 2019 e 2025.

Personalização x Localização turística x Plataforma de marca → KPI de Negócio

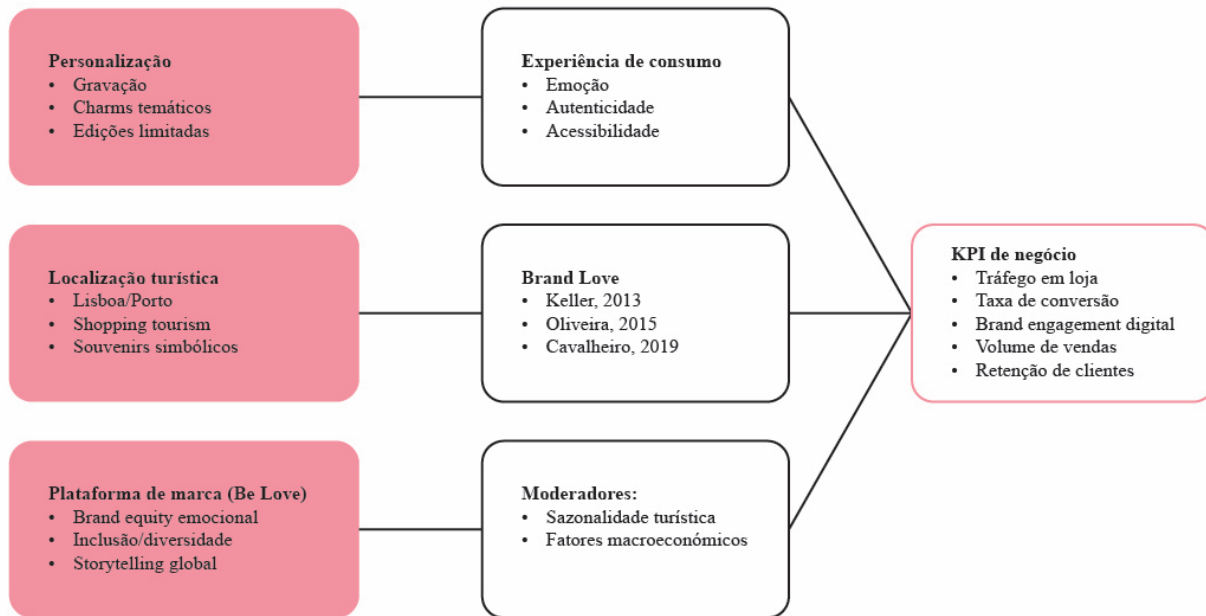


Gráfico 2. Modelo conceitual – Pandora em Portugal.

A leitura proposta sugere que a personalização, materializada na possibilidade de criar combinações singulares de *charms*, na oferta de gravações em loja ou nas edições limitadas e turísticas – atua como motor de diferenciação emocional, e aproxima-se assim da lógica descrita por Lipovetsky (2005), que caracteriza a moda contemporânea como uma tensão permanente entre massificação e distinção. A localização turística representada pelas *flagships* no Rossio (Lisboa) e na Rua de Santa Catarina (Porto), responde à dinâmica do *shopping tourism* descrita por Timothy (2005), posicionando assim a Pandora como uma alternativa de souvenir simbólico em mercados de elevado fluxo de visitantes. Já a plataforma de marca, exemplificada pela campanha global *Be Love*, contribui para a consolidação de um *brand equity* emocional (Kelly, 2013), ainda que se reconheça o risco de narrativas excessivamente universais diluírem a profundidade cultural.

Entre estas dimensões situam-se variáveis mediadoras, como a experiência de consumo (associada a autenticidade, emoção e acessibilidade) e o *brand love*, que podem amplificar o efeito da personalização e da narrativa da marca. Ao mesmo tempo, variáveis moderadoras como a

sazonalidade turística ou fatores macroeconómicos (inflação ou rendimento disponível) introduzem volatilidade e condicionam a intensidade dos resultados.

No extremo direito do modelo encontram-se os KPI de negócio, que operam como indicadores da eficácia do quadro conceptual: tráfego em loja, taxa de conversão, *brand engagement* digital, crescimento de vendas e retenção de clientes. O modelo não pretende ser exaustivo; procura antes demonstrar que a articulação estratégica destas três dimensões sob controlo da marca é suficiente para explicar uma parte significativa da performance da Pandora em Portugal. Ao inscrever este modelo em termos visuais, o objetivo principal é evidenciar a complexidade dos processos de consumo no setor da joalheria. A Pandora, neste contexto, surge como um caso paradigmático de como a combinação entre personalização, turismo e narrativa da marca, pode transformar intenções de compra em resultados mensuráveis.

4.2 Variáveis, mediações e moderadores

A definição das variáveis de um modelo conceptual é acima de tudo uma forma de explicar quais os mecanismos que podem explicar o desempenho de uma marca num determinado contexto. No caso da Pandora, opta-se por organizar as variáveis em três categorias – independentes, mediadoras e moderadoras – de modo a captar tantos os fatores controláveis pela marca como as condições externas que moldam a sua eficácia. As variáveis independentes correspondem às dimensões estratégicas analisadas no subcapítulo anterior: personalização, localização turística e plataforma da marca. Cada uma destas dimensões reflete um eixo de atuação sob responsabilidade da Pandora. Resumidamente a personalização traduz-se na oferta de *charms* colecionáveis, serviços de gravação ou edições limitadas; a localização turística ganha forma através da escolha de zonas de forte fluxo internacional; e a plataforma de marca, corporizada na campanha *Be Love*, procura ancorar a joalheria em valores universais de afeto e inclusão.

Entre estas dimensões surgem variáveis mediadoras, entendidas como mecanismos psicológicos e experienciais que explicam como a estratégia se converte em comportamento de consumo. Destacam-se aqui duas: a experiência de consumo, ligada à perceção de autenticidade, prazer estético e conveniência) e o *brand love*, conceito já explorado por autoras como Mafalda Oliveira (2015) e Rita Cavalheiro (2019). A hipótese é que estas mediações ajudam a explicar fenómenos

de lealdade e repetição de compra. Sem estas mediações, seria difícil sustentar a passagem de uma mera interação comercial para uma relação afetiva e prolongada com a marca.

Já os moderadores dizem respeito a fatores externos, menos controláveis pela Pandora, mas que podem alterar a intensidade das relações estabelecidas no modelo. Entre os mais relevantes surgem a sazonalidade turística, que condiciona o tráfego em loja e a taxa de conversão, e as variáveis macroeconómicas, como inflação, rendimento disponível ou confiança do consumidor. Estes elementos não anulam os efeitos da personalização ou da narrativa da marca, mas podem atenuá-los ou, em certos períodos, até potenciá-los. Convém sublinhar que a distinção entre variáveis independentes, mediadoras e moderadoras não é definitiva. Alguns investigadores poderiam argumentar, por exemplo, que a experiência turística em si já funciona como uma mediação emocional e não apenas como um moderador de fluxos. Outros poderiam defender que o *brand love* é antes um resultado e não uma mediação. Estas leituras alternativas não invalidam o modelo, pelo contrário, demonstram a complexidade do fenómeno e reforçam a necessidade de abordagens flexíveis que integrem diferentes perspetivas teóricas.

Para clarificar a lógica do modelo conceptual proposto, é vital organizar as variáveis em categorias distintas e sistematizar a sua função no desempenho da Pandora em Portugal. A tabela 2 apresenta uma síntese que distingue entre variáveis independentes, mediadoras e moderadas, incluindo a respetiva definição, exemplos práticos observáveis no caso empírico e referências teóricas que sustentam a análise.

As variáveis independentes refletem escolhas estratégicas da Pandora, enquanto as mediadoras explicam como essas escolhas podem construir vínculos emocionais. Já as variáveis moderadoras, influenciam a força dessas mesmas relações, podendo reforçá-las ou enfraquecê-las.

A tabela é mais do que um exercício de sistematização, porque procura evidenciar que o sucesso da Pandora decorre de um equilíbrio entre o que é controlável e o que está sujeito a condicionantes externas. Esta distinção permite ao mesmo tempo reforçar o rigor conceptual da investigação e manter a ligação com a realidade do mercado português.

Tipo de variável	Dimensão/Conceito	Definição	Exemplos práticos	Referências
Independente	Personalização	Adaptação do produto ao indivíduo por meio de gravações, charms temáticos e edições limitadas.	Pulseiras personalizadas; charms colecionáveis; serviços de gravação.	Pine & Gilmore (1999) Kaplan & Haenlein (2010) Lipovetsky (2009)
Independente	Localização turística	Escolha de zonas de elevado fluxo turístico (Lisboa – Rossio, Porto – Santa Catarina).	Flagship store no Rossio (Lisboa); loja na Rua de Santa Catarina (Porto).	Timothy (2005) Observatório do Turismo de Lisboa (2024)
Independente	Plataforma de marca (Be Love)	Narrativa global assente em valores universais como afeto e inclusão.	Campanha global Be Love (2024–2025); embaixadores diversos.	Keller (2013)
Mediadora	Experiência de consumo	Perceção de autenticidade, prazer estético e conveniência na interação com a marca.	Cliente sente experiência autêntica e prazerosa ao adquirir charms personalizados.	Pine & Gilmore (1999)
Mediadora	Brand love	Ligação emocional profunda entre consumidor e marca, que pode gerar lealdade.	Consumidor associa Pandora a momentos pessoais (aniversários, viagens, conquistas).	Keller (2013)
Moderadora	Sazonalidade turística	Variações sazonais no turismo que influenciam tráfego em loja e conversão.	Verão com maior fluxo turístico aumenta tráfego em loja.	UNWTO (2015) Timothy (2005)
Moderadora	Fatores macroeconómicos	Elementos externos como inflação, rendimento disponível e confiança do consumidor.	Inflação reduz poder de compra e impacta ticket médio.	Kotler & Keller (2016) OECD Economic Surveys (2023)

Tabela 2. Resumo de variáveis, mediações e moderadores.

Em síntese, este subcapítulo procura clarificar como se estruturam as relações propostas no modelo conceptual: as variáveis independentes representam escolhas estratégicas da marca; as mediadoras explicam a transformação dessas escolhas em vínculos emocionais; e os moderadores lembram que o mercado é um espaço instável, nem sempre impermeável a fatores que escapam do controlo direto da empresa.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

5.1 Estratégia: estudo de caso explanatório e triangulação

A opção metodológica recaiu sobre o estudo de caso explanatório, uma abordagem particularmente adequada quando o objetivo é compreender relações de causa-efeito em contextos complexos e em transformação. Yin (2018) lembra que este tipo de estudo é pertinente quando se procuram responder a questões do tipo “como” e “porquê”, sendo mais relevante para fenómenos cuja fronteira entre objeto de estudo e contexto não se apresenta de forma claramente delimitada. A Pandora, ao conjugar estratégias globais de marca com adaptações ao mercado português, encaixa precisamente neste perfil: trata-se de uma realidade multifacetada, onde marketing, turismo e consumo simbólico vivem em sinergia.

Mais do que descrever práticas, esta investigação procura explicar ligações, entre personalização e fidelização, entre localização turística e volume de vendas, entre plataformas narrativas e *brand engagement*. A lógica explanatória permite, assim, sugerir mecanismos que ajudam a compreender porque é que determinadas estratégias parecem gerar resultados mais expressivos em determinados contextos.

Para reforçar a validade do estudo, recorre-se à triangulação. Esta estratégia defendida por autores como Denzin (1970), consiste em cruzar diferentes fontes de evidência, mitigando o risco de desvios inerentes a qualquer método isolado. No caso presente, a triangulação concretiza-se em três níveis: análise documental, entrevistas semiestruturadas com responsáveis de loja e consumidores, e observação de conteúdos digitais, incluindo campanhas globais e UGC. Acredita-se que este cruzamento fortalece a consistência das conclusões a retirar.

Ainda assim, importa reconhecer as limitações. A triangulação não elimina a possibilidade de interpretações condicionadas pelos enquadramentos teóricos adotados, nem assegura neutralidade absoluta. Como defende Flick (2018), a triangulação deve ser vista menos como uma garantia de “verdade absoluta” e mais como uma forma de ampliar perspetivas. O valor do estudo reside, por isso, na capacidade de articular diferentes camadas de evidência, o que permite oferecer um olhar mais robusto, mas consciente das suas margens de incerteza. No fundo, a combinação entre estudo de caso explanatório e triangulação abre espaço para um entendimento mais profundo sobre o papel da Pandora em Portugal. Não se trata apenas de recolher dados; trata-se de interpretar

relações, reconhecer tensões e dar sentido a um fenómeno onde marketing, turismo e cultura se entrelaçam.

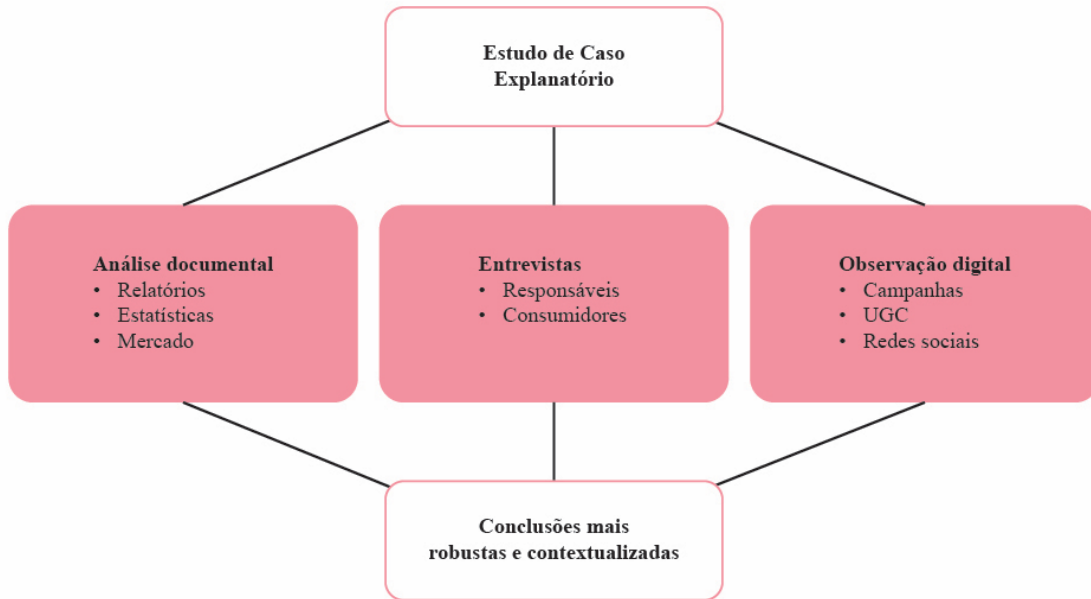


Gráfico 3. Estratégia metodológica: Estudo de caso + Triangulação.

Este diagrama sintetiza a estratégia metodológica adotada para o estudo de caso explanatório da Pandora em Portugal. Nele observa-se a triangulação de três fontes principais de evidência – análise documental, entrevistas e observação digital – que, ao serem articuladas, procuram aumentar a validade e consistência dos resultados. A lógica é clara: cada fonte contribui com um ângulo distinto de interpretação, permitindo assim, confirmar, complementar ou questionar os dados obtidos nas restantes. Desta forma, evita-se a dependência de uma única perspetiva e constrói-se uma visão mais ampla e fundamentada sobre o objeto de estudo.

5.2 Fontes e métodos: *desk research*, análise de conteúdo, *netnografia*, visita à loja e entrevistas curtas

A solidez de uma investigação não se mede apenas pela clareza das hipóteses formuladas, mas pela diversidade e pela qualidade das fontes mobilizadas. No caso presente, optou-se por um desenho metodológico plural, que combina técnicas clássicas de pesquisa documental com abordagens emergentes da observação digital. A intenção não é esgotar todas as possibilidades, mas criar um quadro suficientemente rico para interpretar a complexidade do fenómeno Pandora em Portugal.

Aqui, o *desk research* funciona como ponto de partida. Trata-se de reunir e analisar materiais já existentes – relatórios da marca, artigos académicos, comunicados de imprensa e dados de mercado – que oferecem uma primeira visão estruturada. Embora este método seja essencial para mapear o estado da arte, reconhece-se que a sua limitação está na dependência de fontes secundárias, frequentemente moldadas por interesses institucionais ou por agendas específicas. Segue-se a análise de conteúdo, aplicada sobretudo às campanhas publicitárias e aos materiais de comunicação da Pandora. Esta técnica permite estudar discursos e identificar padrões da narrativa. O objetivo é compreender as estratégias simbólicas que sustentam a construção do *brand equity*. Há, contudo, o risco de uma leitura excessivamente interpretativa, razão pela qual esta etapa foi complementada com outras técnicas. A netnografia (Kozinets, 2010) surge como ferramenta privilegiada para captar a voz dos consumidores no ambiente digital. Plataformas como o Instagram, o YouTube e, mais recentemente, o TikTok, onde a Pandora investe fortemente em campanhas e colaborações com influenciadores, são espaços de grande potencial para observar interações espontâneas e conteúdos gerados pelo utilizador (UGC). Ainda que este método ofereça um acesso direto às perceções e práticas do público, coloca também desafios éticos e epistemológicos: em que medida os dados recolhidos em ambientes digitais são

¹² *epistemologia*

“Ramo da filosofia que se ocupa dos problemas que se relacionam com o conhecimento humano, reflectindo sobre a sua natureza e validade.” Definição consultada em: <https://dicionario.priberam.org/epistemologia>. (acedido a 9 de maio de 2025)

representativos do comportamento fora do ecrã?

A partir daqui, e havendo essa possibilidade, nasce a necessidade de ir ao terreno, realizar visitas às lojas, localizadas nos pontos turísticos estratégicos, como o Rossio (Lisboa) e a Rua de Santa Catarina (Porto), assim como, às localizações da Pandora mais acessíveis e recorrentes ao público português, em centros comerciais, neste caso e por uma questão de logística, dentro da área metropolitana de Lisboa. Estas visitas procuraram captar dimensões dificilmente observáveis em documentos ou plataformas digitais. A disposição do espaço, a experiência sensorial da loja e a interação entre clientes e colaboradores oferecem pistas valiosas sobre como a marca materializa a sua proposta e estratégia omnicanal. Trata-se de uma observação não participante limitada, porém, é fundamental para compreender a dimensão física do consumo.

Por fim, as entrevistas curtas completaram o quadro metodológico. Foram conduzidas com colaboradores e responsáveis de loja, o que permitiu recolher perceções internas sobre as práticas de personalização, o impacto do turismo e a adesão às campanhas globais. A natureza breve das entrevistas em formato presencial impõe limites à profundidade analítica, mas garante espontaneidade e proximidade com a realidade do terreno.

Em conjunto, estes métodos constroem um mosaico de perspetivas que dificilmente poderia ser alcançado de outra forma. Como lembra Flick (2018), a triangulação metodológica não elimina a subjetividade, mas ajuda a equilibrá-la, o que permite aumentar a robustez das conclusões. No fundo, a combinação entre *desk research*, análise de conteúdo, netnografia, visitas às lojas e entrevistas breves, não pretende encontrar uma verdade única e absoluta; procura antes aproximar-se de uma leitura mais completa, ainda que imperfeita, da forma como a Pandora se posiciona e evolui no mercado português ao longo dos anos.

5.2.1 Desk research

O ponto de partida foi a recolha de dados secundários, recorrendo ao desk research. Esta etapa permitiu consolidar informação já disponível em fontes públicas e académicas. Foram analisados relatórios anuais e de sustentabilidade da Pandora (2019-2024), documentos para investidores e apresentações estratégicas da empresa, nomeadamente os que enquadram a *Phoenix Strategy* e a personalização.

A par das fontes corporativas, foram analisados relatórios e artigos de organismos nacionais como o Observatório do Turismo de Lisboa e o Turismo de Portugal, tal como referido em capítulos anteriores, assim como o resumo do estudo internacional do Euromonitor (*Top Five Trends in Personal Accessories*, 2019) e o estudo de Natalia Theofilopoulou (2023), *Affordable Luxuries in Time of Economic Uncertainty*. Este material forneceu um contexto sobre a dinâmica do turismo urbano e o papel do *shopping tourism* em Lisboa e no Porto, o que permitiu relacionar o posicionamento da Pandora com fluxos de visitantes estrangeiros.

Autores de referência como, Kapferer (2012) no estudo do luxo, Lipovetsky (2005) na análise da moda, e Timothy (2005) no turismo de compras, foram igualmente integrados nesta fase. Ainda assim, importa reconhecer limitações: os dados corporativos tendem a ser produzidos com objetivos de reputação e os relatórios de mercado raramente permitem acesso gratuito ou integral.

Não obstante, desde 2024 que a Pandora publica os relatórios anuais e de sustentabilidade, e, na documentação mais recente existe uma mudança clara para uma estratégia de crescimento com quatro pontos principais. Em primeiro, *restaging* da marca (de “*charms brand*” para *full jewellery brand*); em segundo, a expansão e modernização da rede; em terceiro, a aceleração digital e a personalização e por último, mas não menos importante, a sustentabilidade como pilar da reputação e das operações.¹³

A administração apresenta 2024 como “início da segunda fase” da Phoenix, com 13% de crescimento orgânico, receita de DKK 31,7 mil milhões e margem EBIT de 25,2%, o que demonstra um sinal de disciplina na execução e um impulso de escala. O plano 2024-2026 aponta para CAGR orgânico de 7-9% e alvo de margem EBIT (26-27%), ancorado no reforço da atratividade de marca e no aumento de categorias para além da coleção *Moments*. No que toca à rede de lojas, esta continua a ser uma alavanca essencial de crescimento. Em 2024 foram inauguradas 236 novas unidades, o que representou um acréscimo de 5% no crescimento.

¹³ <https://www.pandoragroup.com/sustainability/resources/sustainability-reports>, acedido a 9 de maio de 2025.

A empresa projeta manter este ritmo de expansão com novas aberturas, ao mesmo que prossegue a implementação do novo conceito de loja, concebido para apoiar a transformação da Pandora numa “joalheria completa”. O pilar de expansão projeta 225-275 *concept stores* e 175-225 *shop-in-shops* (2024-2026), com contribuição orgânica anual de aproximadamente 3%. (Pandora Annual Report, 2024).

A ambição é coerente com o objetivo de upgrade de percepção, mas carrega dependências:

- (a) Execução operacional consistente em múltiplos mercados;
- (b) Mix entre Core (74% da receita) e novas plataformas;
- (c) Capacidade de manter o “*brand heat*” para sustentar o tráfego em lojas próprias e no digital.

Relativamente a campanhas e à narrativa da marca, a plataforma global “Be Love” materializa o reposicionamento e trabalha o “amor” como base, transversal a plataformas de produto (Timeless, Signature, Essence, Lab-Grown Diamonds) e a embaixadores/evento, como por exemplo, a presença no Met Gala ou a Pamela Anderson como *global ambassador*). A marca reporta elevação de *awareness*, *consideration* e reforço de tráfego como efeitos esperados do *restaging* e da campanha de plataforma, com a articulação de marketing, PR, e upgrades de loja. A narrativa institucional liga o propósito “*We give a voice to people’s loves*” com a personalização acessível e *claims* de liderança setorial em sustentabilidade. (Pandora Sustainability Report, 2023). Enquanto plataforma oferece consistência e elasticidade temática; o risco clássico, apontado pela literatura de branding cultural, é a generalidade excessiva, se não houver conteúdo local suficiente e *proof-points* de produto/serviço em contacto com o cliente. Neste contexto, a Pandora procura materializar o seu discurso através de serviços de personalização, como a gravação, programas de fidelização como o Pandora Club, e coleções sob a lógica *Fuel with more*, numa tentativa de reduzir a distância entre a retórica da marca e a experiência efetiva do consumidor.

Já no panorama da diversidade, inclusão e “*responsible marketing*”, desde o ano 2021, que a Pandora fixa metas formais de D&I: 33% de mulheres em liderança em 2025 e paridade até 2030, para além dos 30% de embaixadores e 30% do orçamento de branding com fornecedores de grupos sub-representados até 2025. O score de inclusão interna visa ser igual ou superior a 85% nos inquéritos de clima, e criaram-se *Employee Resource Groups* (*Women & Allies; Pride*) para

sustentar a cultura e a progressão (dados de 2022-2023 mostram 86%-87% no indicador de inclusão; 29% para 34% de mulheres em liderança entre 2022 e 2023). (Pandora Sustainability Report, 2022). Em 2024, o VP-level feminino atinge 35%, o que mantém a trajetória à meta de 2030. (Pandora Annual Report, 2024). O standard de marketing responsável e a política de *equal pay* são assumidos como alavancas de reputação e governação operacional. (Pandora Sustainability Report, 2021). Ou seja, há solitude nas metas e indicadores, mas a própria marca reconhece que existem limitações de recolha de dados de diversidade por região e dificuldades de mensuração do impacto no cliente final. A coerência entre casting (embaixadores), conteúdos (campanhas) e a cadeia de fornecimento deve ser monitorizada para evitar o *woke-washing*, assim como também, a publicação contínua de métricas ajuda a mitigar o risco.

No que toca à personalização, à estratégia omnicanal e aos dados de *storytelling* e *service telling*, a *Phoenix Strategy* dá um peso explícito ao pilar da personalização. Segundo os dados do relatório anual de 2024, a Pandora duplicou o número de máquinas de gravação para aproximadamente 1600 lojas, ampliou o programa *My Pandora* para 6 países e reporta 9,1 milhões de membros. Em paralelo, e-commerce +21% com uso mais intenso de dados para personalizar jornadas digitais; criação e cobertura de um novo *workforce management* (WF) em 75% da receita de lojas próprias, o que permite maior eficiência de *staffing* e conversão. Estes *proof-points* fecham o gap entre o prometido pela plataforma e aquilo que é verdadeiramente vivido em loja ou através da app, assim como também se articulam com a retórica de “joalharia como expressão pessoal”. O movimento é consistente com a literatura de experiência omnicanal, mas aqui o desafio reside em:

- a) Qualidade da execução (tempo médio de atendimento, lead time de serviços, UX);
- b) Atribuição real de efeitos (Campanhas vs. Localização vs. Serviços);
- c) Privacidade e consentimento no uso de dados – especialmente em mercados com regimes regulatórios distintos.

Segundo os dados de 2022-2024, a Pandora apresenta-se como referência setorial em sustentabilidade, com base em três pilares estratégicos: baixo carbono, circularidade e cultura inclusiva. Os avanços mais notórios incluem a utilização exclusiva de prata e ouro reciclados desde dezembro de 2023, o que permitiu antecipar a meta de 2025 e evitar cerca de 58 mil toneladas de CO₂ por ano. O desempenho ambiental é reforçado pela redução de 27% das emissões totais face a 2019, pela taxa de 99,8% de reciclagem de resíduos nos processos de *crafting* e pelo

reconhecimento externo através da classificação “A” do CDP em 2023. No portfólio, destaca-se ainda a aposta em diamantes *lab-grown*, produzidos integralmente com energia renovável e montados em metais reciclados, cuja pegada ambiental é estimada em 95% inferior à dos diamantes de extração mineira. A marca alinha-se também com metas validadas pela SBTi, comprometendo-se a reduzir em 50% as emissões da cadeia de valor até 2030 e alcançar a neutralidade carbónica em 2040.

Contudo, a análise crítica revela três pontos de vulnerabilidade. Primeiro, o *Scope 3* continua a representar a esmagadora maioria das emissões (94% em 2022), com particular relevância em materiais, packaging e marketing – áreas de abate com maior complexidade. Segundo, embora os diamantes sintéticos sejam comunicados como uma solução limpa e amiga do ambiente, o seu impacto transfere-se para a intensidade energética e processos químicos, o que exige uma maior transparência sobre a origem da eletricidade utilizada. Terceiro, o crescimento físico da rede de lojas e da produção (como por exemplo, a nova fábrica no Vietname) introduz uma contradição estrutural entre expansão e descarbonização, o que exige a definição de métricas de intensidade e metas intermédias mais claras.

Em síntese, a Pandora demonstra avanços concretos que a distinguem no segmento do luxo acessível, mas permanece exposta a dilemas típicos do setor, ou seja, tem de gerir melhor o paradoxo entre crescimento e sustentabilidade, garantir rastreabilidade efetiva e evitar que as promessas de circularidade se transformem num mero discurso para manter intacta a sua reputação.

5.2.2 Análise de Conteúdo

A segunda técnica utilizada foi a análise de conteúdo, aplicada sobretudo às campanhas de comunicação da marca entre 2019 e 2025, composta por campanhas globais (*Be Love*, 2024-2025), colaborações temáticas – Disney x Pandora (Princesas, Stitch, Ratatui, Alice no País das Maravilhas, Jack Skellington, Frozen, Mickey e Minnie Mouse, Dumbo, Toy Story, Rei Leão, entre outros); Marvel x Pandora (Homem-Aranha, Guardiões da Galáxia, The Avengers, Deadpool, Groot); Game of Thrones; Netflix x Pandora (Stranger Things) – e conteúdos institucionais divulgados nas redes sociais e no YouTube, referidos nas referências bibliográficas.



theofficialpandora

Hurry, we're home!

Surprise Disney's Winnie the Pooh fans with the sweetest gift like [@Harry_Jambert](#), the stylist behind our latest campaign. "My mum recently reminded me that it's been 30 years since my first visit to Disney World, so I gifted her the Winnie the Pooh charm, which she now wears every day," he recalls. #DisneyxPandora #Pandora

Model [@_arnelle](#)
Styled by [@Harry_Jambert](#)

For you

[harry_jambert](#) 27 w · 8 likes · Reply

[kamenert](#) 27 w · Reply

[theyskedit](#) So cute 27 w · Reply

[christina.hallworth](#) Soo cute 27 w · Reply

Liked by [saniya_sky18](#) and others

22 March



theofficialpandora

Give friendship bracelet a whole new meaning.

Inspired by the original BFFs, Disney's Mickey and Friends. Each charm is crafted in a new openwork design, inspired by the original character sketches. #DisneyxPandora

Featuring:
Disney Pluto Openwork Charm (793911C00)
Disney Daisy Duck Openwork Charm (793910C00)
Disney Donald Duck Openwork Charm (793909C00)
Disney Minnie Mouse Openwork Charm (793908C00)
Disney Mickey Mouse Openwork Charm (793907C00)

For you

[miaudece Soñador](#) 5 d · Reply · See Translation

[marlim1990](#) 6 w · Reply

Liked by [mariaf.barrera.ortiz](#) and others

31 July



theofficialpandora

Put a new spin on your web of charms with symbols of Marvel's Miles Morales. AKA, Spider-Man. #MarvelxPandora

Featuring:
Marvel's Spider-Man Miles Morales Dangle Charm (793842C01)
Marvel Spider-Man Spinning City Charm (792350C01)
Marvel Spider-Man Camera Selfie Charm (792352C01)

For you

[mario_gabst17](#) I like a want pandora 3 w · 1 like · Reply

[waldevibe Fantastic four when????](#) 8 w · 15 likes · Reply

[gmez_tst](#) 7 w · Reply

[canton](#) I purchased a Pandora bracelet for my 2 w · 1 like · Reply

Liked by [schel.ps](#) and others

2 August



theofficialpandora

We've been up to something... add new charms inspired by Carl Ellie and the classic Disney Pixar film to your collection. #DisneyxPandora #PandoraCharms

For you

[my_charmed_story](#) 37 w · Reply

[tostgirlies](#) Awh these are completely stunning 37 w · 1 like · Reply

[teresafrabicione](#) 37 w · Reply

[laurenkasmagic_Lovet](#) 37 w · Reply

[yamarrojas](#) 37 w · Reply

Liked by [talakhudayiri](#) and others

11 January

Figuras 6, 7, 8, 9. Exemplos de conteúdos que ilustram a integração das colaborações Disney x Pandora e Marvel x Pandora, na comunicação da marca. Fonte: [Instagram](#)



theofficialpandora

theofficialpandora • Taureans, which earth sign are you most compatible with – ♋️ Virgo or ♊️ Capricorn? Let us know below.

#Taurus #Pandora #PandoraJewellery

75 w

For you

ang_art_ Perché ad alto italiano non si riesce a trovare questa collana?

72 w Reply See Translation

View replies (1)

nisa08p0tt What necklace is this I can't find it? @theofficialpandora

73 w Reply

View replies (1)

anna_ivaso What is size of this necklace?

73 w Reply

eva2187

74 w Reply

View replies (1)

lftm None of them, Taurus again

75 w Reply

Liked by guiladecarvalho and others

16 April 2024

Add a comment...

Post



theofficialpandora

theofficialpandora • Mother's Day is just a few weeks away. There's still time to find a heartfelt gift for your number one fan.

#PandoraMothersDay #PandoraJewellery #NewArrivals

74 w

For you

na_nah501b

71 w Reply

paula_castillo_amanda29

72 w Reply

View replies (1)

seespartyna May I ask who is this beautiful lady? w

72 w 1 like Reply

bibilouzaa I LOVE PANDORAS I HAVE A TRINKET BRACELET

73 w Reply

View replies (1)

clarajp uma pena que as peças são de péssima qualidade

74 w Reply See Translation

Liked by lilanfilipa_ and others

24 April 2024

Add a comment...

Post



theofficialpandora

theofficialpandora • @covotsumi mixes metals and pearls. And so should you.

#Pandora #PearlJewellery #PandoraJewellery

75 w

For you

teresabriscione

75 w Reply

View replies (1)

sofia_p505

75 w Reply

View replies (1)

oksana_ksu_me Beautiful rings

75 w Reply

View replies (1)

noera238 Love

75 w Reply

View replies (1)

cinzia__62

75 w Reply

View replies (1)

Liked by n.nessiam and others

21 April 2024

Add a comment...

Post



theofficialpandora

theofficialpandora • Lean into light. Find jewellery that flows with you.

#SummerJewellery #PandoraJewellery #PANDORASSENSE

Featuring:

- Organically Shaped Oval & Treated Freshwater Cultured Pearl Necklace (363883C01)
- Organically Shaped Round Circle & Treated Freshwater Cultured Pearl Bracelet (563830C01)
- Treated Freshwater Cultured Pearls T-bar Collar Necklace (363297C01)
- Organically Shaped Round Circle & Treated Freshwater Cultured Pearl Ring (163831C01)
- Baroque Treated Freshwater Cultured Pearl Ring (163293C01)
- Treated Freshwater Cultured Pearl & Organically Shaped Double Band Ring (163298C01)

10 w

For you

_ghosyounakhya Yaasaaasssss

2 w Reply

View replies (1)

thecollegeclub

10 w Reply

View replies (1)

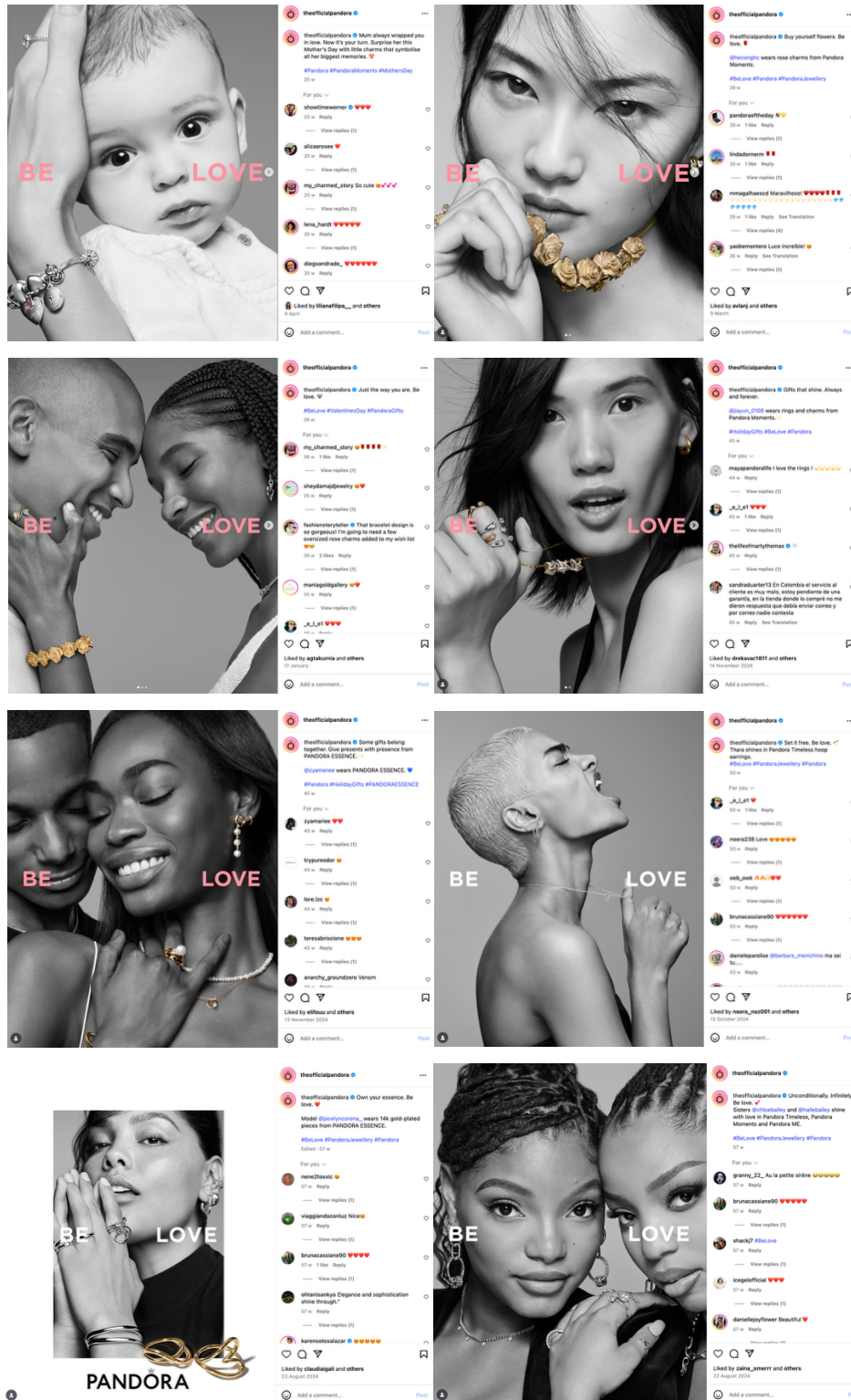
Liked by danielia_souza_braganca and others

10 July

Add a comment...

Post

Figuras 10, 11, 12, 13. Publicações no Instagram que demonstram o compromisso da marca com a representação inclusiva, ao destacar modelos e embaixadoras de diferentes origens e culturais e faixas etárias. Fonte: [Instagram](#)



Figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. Publicações no Instagram que evidenciam as mensagens centrais da campanha e plataforma Be Love, com ênfase no amor, inclusão e identidade. Fonte: [Instagram](https://www.instagram.com/pandora)

As categorias definidas para a análise de conteúdo contemplaram quatro dimensões principais:

- a) As mensagens centrais transmitidas pelas campanhas – com destaque para os eixos do amor, da inclusão e da identidade;
- b) A representatividade, avaliada a partir da diversidade de género, etnia e corporalidade;
- c) A estética visual e o tom narrativo, enquanto veículos de construção simbólica;
- d) Os apelos à ação, seja pela via do consumo digital, da visita à loja física ou da personalização das peças.

Este enquadramento procurou sobretudo compreender de que forma a Pandora articula valores universais, como o afeto e a presença, com objetivos de natureza claramente comercial.

A análise sugere que a marca procura posicionar-se num espaço intermédio, onde a promessa de singularidade individual coexiste com a lógica de democratização de acesso. Esta tensão é coerente com a ideia de “luxo acessível”, mas levanta questões quanto à consistência da narrativa a longo prazo. Como refere Holt (2004), narrativas excessivamente abrangentes correm o risco de se tornarem superficiais, perdendo densidade cultural e tornando-se facilmente replicáveis por concorrentes.

É importante também reconhecer os limites metodológicos desta abordagem. A análise de conteúdo permite identificar padrões discursivos e estratégias de comunicação, mas não assegura, por si só, a compreensão da forma como os consumidores interpretam ou reagem as estas mensagens. A receção pode variar de acordo com os contextos culturais, expectativas individuais ou mesmo conjunturas sociais, elementos estes que escapam ao alcance desta técnica. Assim, a utilidade da análise reside em fornecer um fio condutor ao pensamento e à capacidade de interpretação, e deve ser complementada com outros métodos, como as entrevistas exploratórias, para a realização de uma amostra e de uma leitura mais completa do impacto efetivo junto dos públicos.

5.2.3 Netnografia

Para tentar captar a perspectiva do consumidor, recorreu-se à netnografia. Kozinets (2010) descreve-a como uma adaptação da etnografia aos ambientes digitais, útil para observar interações em comunidades online. Neste estudo, a atenção centrou-se em três plataformas principais: Instagram, TikTok e YouTube.

Foram analisados comentários a posts oficiais da Pandora, conteúdos gerados por utilizadores (UGC) como vídeos de *unboxing* ou *shopping hauls*, *stories* e *reels*, interações em campanhas com as hashtags #BeLove, #PandoraBeLove, #ShotForPandora e #PandoraCharms. Os critérios de análise incluíram:

- a) Expressões de afeto, ligação emocional ou narrativa de memória pessoal;
- b) Perceção de exclusividade vs. Massificação – certezas explícitas ou dúvidas dos utilizadores;
- c) Associações a experiências turísticas como indicador de consumo associado à viagem – por exemplo: “comprei em Lisboa”, “venham comigo visitar a nova loja do Rossio”;
- d) Indicadores de *engagement* quantitativo: número de likes, partilhas e comentários.

A netnografia, tem a vantagem de captar discursos espontâneos, mas, também tem desafios éticos e metodológicos, pois nem sempre é possível verificar a autenticidade dos perfis e a amostra pode ser enviesada por utilizadores mais ativos. No caso da campanha global Be Love, a Pandora conduziu um estudo de “Brand Lift” nos EUA que revelou aumentos significativos, que em termos de números foi possível observar um aumento de 14% em *ad recall*, 9% em *favorability* e 6% em *brand preference*.

“That’s why Pandora got the facts straight by measuring the impact of their TikTok Be Love campaign on brand image in the US. They ran a Brand Lift Study, covering the entire funnel, using Pulse, In-Feed, and Video Shopping Ads. The audience was split into two groups: an Exposed Group who saw the content, and a Control Group who didn’t. Advanced polling and statistical techniques tracked the difference in KPIs between the two groups — and the results were impressive: a 14% lift in ad recall, a 9% boost in brand favorability, and a 6% increase in brand preference. Now that’s golden!” (TikTok for Business, 2024)

Muitos utilizadores publicam imagens das suas pulseiras/frases personalizadas, com legendas que demonstram que se trata de uma experiência pessoal ou afetiva, como por exemplo, o vídeo da influenciadora digital portuguesa Liliana Filipa (O melhor presente para eternizar momentos especiais, uma gravação @Pandora #BeLove #ShotForPandora #gift #engraving #mothersday #diadamae. Fonte: [TikTok](#)), ou até mesmo o unboxing que a mesma fez do seu guarda-joias da Pandora, onde mostra as suas peças favoritas e refere mesmo as que têm mais valor emocional para si (O Sonho!!! @Pandora. Fonte: [TikTok](#)). Mais recentemente, Liliana publicou nas suas redes sociais o anúncio da nova coleção *Pandora Talisman*, e revelou as suas peças favoritas. No seu testemunho, relembra os tempos em que era criança e que achava que a perfeição existia e enquanto desenha um sol e uma luz numa tela com tintas, atribuiu um significado metafórico ao conjunto, onde interpreta o mesmo como a aceitação dos momentos menos positivos, das falhas e erros, enquanto etapas necessárias para alcançar dias de maior plenitude e felicidade. Esta narrativa reforça o carácter místico e simbólico da coleção, e evidencia a forma como a marca procura associar os seus produtos a dimensões emocionais e identitárias do consumidor. (Fonte: [Instagram](#)). Estas publicações reforçam a narrativa da marca de que cada joia conta uma história e criam um ciclo que se constrói automaticamente – a marca incentiva UGC, que por sua vez reforça a visibilidade, aumenta a confiança pela marca e gera notoriedade.

Observou-se também que os utilizadores mais ativos (influenciadores ou UGC creators” frequentemente comentam histórias pessoais, memórias e sentidos simbólicos. Já os consumidores mais comuns tendem a postar imagens estáticas com legendas curtas e com pouca narrativa. Esta assimetria mostra que a visibilidade e o discurso podem estar polarizados por quem tem voz digital mais forte.

Em algumas publicações, os consumidores mencionam locais específicos como Lisboa ou Porto, ou referem-se ao ato de compra como parte da viagem. Isto corrobora a ideia de que a Pandora é, para alguns, uma joia com valor de recordação, não apenas um objeto de luxo acessível.

Em termos de limitações e desafios metodológicos, no que toca à validade dos perfis, não é possível assegurar que todos os perfis sejam pessoas reais ou que representem segmentos amplos do público-alvo, pois alguns perfis UGC podem ser contas influenciadas, pagas ou replicadas. Por vezes é possível encontrar conteúdos que têm contextos perdidos, muitos comentários são ambíguos ou fragmentados, sem uma referência clara ao momento de compra, localização ou

contexto de uso das peças. Ainda assim, interpretar emoções ou intenções em textos curtos é um risco interpretativo – nem todas as expressões de “amor” se traduzem em intenção absoluta de compra (por exemplo, quando um utilizador comenta que adora uma peça que determinado influenciador está a usar).

5.2.4 Visitas às lojas

Para complementar a análise digital e documental, realizaram-se visitas exploratórias a diversas lojas da Pandora em território nacional. A escolha dos pontos de observação decorreu de critérios estratégicos relacionados com a centralidade turística (*flagships* em Lisboa e no Porto), assim como os fatores logísticos de proximidade, que facilitaram a realização da investigação. Apenas as deslocações ao Porto (Rua de Santa Catarina) e ao NorteShopping assumiram um carácter de visita turística nacional, de modo a captar diferenças regionais relevantes e diferentes contextos comerciais e turísticos. As observações abrangeram as seguintes lojas:

- 1) Pandora Colombo (Lisboa)
- 2) Pandora Oeiras Parque (Lisboa)
- 3) Pandora CascaiShopping (Lisboa)
- 4) Pandora Rossio (Lisboa)
- 5) Pandora Almada Fórum (Setúbal)
- 6) Pandora Alegro Setúbal (Setúbal)
- 7) Pandora Santa Catarina (Porto)
- 8) Pandora NorteShopping (Porto)

Estas visitas permitiram a realização de uma análise direta de variáveis fundamentais ao posicionamento da marca: a escolha da localização e o enquadramento urbano ou comercial; a disposição do espaço interior e a coerência do visual merchandising ou sinalética; a oferta de serviços complementares, como gravações personalizadas e *piercing studios*; e finalmente, a composição do fluxo de clientes. Verificou-se, de uma forma recorrente, a coexistência de três perfis dominantes: turistas que procuram uma recordação com uma maior carga simbólica, consumidoras residentes com forte fidelização à marca e compradores ocasionais, frequentemente homens, que procuravam adquirir uma peça com valor de presente.

A observação direta permitiu também identificar tendências de gênero relevantes: embora os homens tenham marcado presença, a esmagadora maioria do público era composta por mulheres. No caso masculino, o comportamento de compra revelou-se geralmente orientado para o ato de oferecer, mais do que para o uso pessoal, ou então, vinham como acompanhantes. Esta disparidade sugere que a Pandora, apesar de comunicar valores de inclusão e universalidade, continua a ser percebida sobretudo como uma marca direcionada para o público feminino, o que levanta questões sobre o potencial de expansão em segmentos que ainda não foram explorados.

1) Pandora Colombo (Lisboa)

O Colombo, sendo o maior centro comercial do país, mostrou um padrão distinto. O fluxo de clientes era intenso e variado, com alguns turistas (particularmente brasileiros e espanhóis) a cruzarem-se com residentes portugueses. A loja parecia funcionar como vitrine estratégica da marca: as vitrines estavam organizadas por coleções temáticas, com um forte investimento em merchandising sazonal, e o staff tinha uma postura mais dinâmica e orientada para a rotatividade. A dimensão da loja tornou a visita menos intimista, mas, ao mesmo tempo, reforçava que a Pandora tinha o seu lugar bem vincado e garantido no mercado. Nesta loja, estava disponível o serviço de gravação (*engraving*) que tinha uma grande aderência por parte das consumidoras.

2) Pandora Oeiras Parque (Lisboa)

Situada num centro comercial com uma essência mais residencial, a loja do Oeiras Parque transmitiu um ambiente mais calmo. O público era mais reduzido e composto por casais mais velhos, ou mulheres residentes, em visitas regulares, já familiarizadas com as coleções. O tempo de permanência no espaço era mais longo devido ao tamanho também reduzido da loja, o que dava a sensação de uma sessão de consultoria de joalheria, com o apoio da colaboradora.

Aqui, o serviço de gravação não estava disponível, mas mais relevante parecia ser a procura por novidades sazonais para oferecer a alguém especial e pela limpeza ou renovação de pulseiras já existentes. Nesta loja, a Pandora surge como um espaço de continuidade, quase como um ritual de consumo associado à rotina local.

3) Pandora CascaiShopping (Lisboa)

Cascais, com o seu duplo perfil de vila turística e espaço residencial para a elite da cidade, mas ao mesmo tempo, sendo um centro comercial acessível a todas as carteiras, fez com que este contraste fosse sentido nesta loja em concreto. O público alternava entre turistas ocasionais, sobretudo espanhóis, residentes de perfil socioeconómico mais elevado e outros de perfil mais reduzido. As clientes demonstravam interesse em explorar em detalhe as coleções e os *charms*, detendo-se nas vitrines e a pedirem para experimentar diferentes combinações. Em contraste, os homens surgiam em visitas rápidas, muitas vezes orientados para a compra de presentes, como anéis de compromisso ou *charms* de datas comemorativas. O staff reforçava de forma ativa a personalização e apresentaram o serviço de gravação como argumento de valor.

4) Pandora Rossio (Lisboa)

Esta loja é uma *flagship* inserida no coração da Baixa de Lisboa, que recebe diariamente imensos turistas que percorrem a praça entre o Elevador de Santa Justa, até ao Coliseu dos Recreios e a ligação ao Chiado. Durante a observação, foi visível que os clientes são maioritariamente internacionais: casais de jovens do norte da Europa, famílias brasileiras e amigas francesas entravam com curiosidade, muitas vezes atraídos pelas vitrines exteriores, outras vezes sem olhar para as montras já com intenção de visitar ou comprar. A procura recaía, repetidamente, aos elementos clássicos e muitas vezes sob os *charms* alusivos a Lisboa – coleção especial portuguesa – com elétricos amarelos, azulejos ou símbolos náuticos, que funcionavam como souvenirs alternativos, dotados de um maior valor simbólico do que a tradicional t-shirt ou íman de frigorífico. O ritmo era acelerado, havia três colaboradores em loja e, o piso 1, com serviço de gravação e *piercing studio*, estava encerrado, devido ao número reduzido de colaboradores, que em comparação com outras lojas, já era superior por si só. Poucos clientes permaneciam longos minutos; em vez disso, procuravam uma compra rápida, clara, diretamente ligada à experiência turística. O staff adaptava-se a essa dinâmica e oferecia explicações das coleções e dos *charms* em várias línguas, para conduzir o atendimento com o máximo de eficácia possível. É possível dizer que, aqui, a Pandora opera quase como um ponto de passagem cultural, onde a joalheria se mistura com a lógica de recordação.

5) Pandora Almada Fórum (Setúbal)

Num ambiente mais familiar e descontraído, a loja do Almada Fórum apresentava um perfil de consumo diferente. Muitas clientes entravam acompanhadas por familiares, sobretudo mães e filhas, que partilhavam a experiência de escolha das peças como um momento de lazer em conjunto. O tempo de permanência era mais prolongado, com atenção às histórias contadas em torno dos *charms*. O atendimento tinha um tom mais pessoal e foi possível também observar relações já estabelecidas entre vendedoras e clientes habituais.

6) Pandora Alegro Setúbal (Setúbal)

A menor intensidade de movimento, em comparação com Lisboa ou Porto, tornou mais evidente a estratégia de diferenciação da loja. O serviço de *engraving* estava disponível e era bastante atrativo para captar o público mais jovem, que se encontra muitas vezes à procura de experiências de consumo que ultrapassem a simples compra de joias. As clientes exploravam com curiosidade a coleção mais recente, mas o ambiente geral era de maior calma, o que refletia o perfil da região.

7) Pandora Santa Catarina (Porto)

Localizada numa das ruas comerciais mais icónicas de Portugal, esta *flagship* revelava um padrão semelhante ao Rossio, mas com nuances próprias da cidade. Santa Catarina é um espaço marcado pelo enorme movimento e grande quantidade de turistas internacionais e consumidores locais, que percorrem a rua entre lojas históricas, cafés emblemáticos como o Majestic, a Capela das Almas, o mercado do Bolhão, vendedores ambulantes e as grandes cadeias internacionais. A Pandora inseria-se nesse circuito como uma paragem quase inevitável para turistas que procuravam recordações sofisticadas. Durante a observação, destacou-se o interesse em charms alusivos ao norte de Portugal – galo de barcelos, sardinhas e azulejos – que eram frequentemente comprados como souvenirs de viagem. O atendimento era rápido e o staff respondia às necessidades dos clientes em várias línguas, com grande capacidade de fluidez na gestão de clientes. Nesta loja, sente-se uma energia diferente da loja do Rossio, contudo, observava-se também a presença de consumidores locais, que vinham fazer trocas de peças, e sobretudo mulheres jovens, que viam a loja como um ponto de acesso às tendências globais. A intensidade de movimento era elevada em certas horas do dia, mas

menos apressada do que em Lisboa, ou seja, os clientes permaneciam mais tempo na loja, interagiam com as peças e faziam várias perguntas aos colaboradores. Esta conjugação reforça o Porto como um ponto crucial de *shopping tourism* com especificidades culturais distintas, onde a Pandora desempenha um papel simbólico na interseção entre o consumo global e a identidade local.

8) Pandora NorteShopping (Porto)

Num dos maiores centros comerciais do norte do país, a loja do NorteShopping apresentou um fluxo constante, mas menos internacionalizado do que Santa Catarina. As clientes eram sobretudo residentes, que realizavam visitas frequentes e que tinham interesse em coleções novas. Algumas demonstravam já relações de fidelização com a equipa de vendas, ao ponto de reconhecerem as funcionárias pelo nome. O ambiente transmitia continuidade, ou seja, era um espaço em que a marca e os colaboradores reforçam laços de médio a longo prazo com o consumidor local.

Estas visitas às lojas permitiram observar de forma direta elementos como a localização e disposição do espaço, as estratégias de visual merchandising e a sinalética (mesmo até no exterior, por exemplo, a Pandora da Rua de Santa Catarina, continha um letreiro com o nome da rua numa tabuleta com o cor-de-rosa Pandora, uma das cores principais do branding da marca), serviços de personalização (gravações e *piercing studios*) e os fluxos de clientes.

A observação não participante foi o método preferido numa primeira abordagem, para ser possível registar de forma descritiva o ambiente da loja e a interação entre clientes e colaboradores. Apesar da utilidade, estes tipos de conclusões são naturalmente limitados no tempo e no contexto porque uma visita pontual não capta necessariamente a diversidade de situações ao longo do ano.

5.2.5 Entrevistas curtas

Por fim, foram realizadas entrevistas curtas a colaboradores e a clientes da Pandora em Portugal, com carácter exploratório e qualitativo. Estas conversas, conduzidas de forma semiestruturada, tiveram como principal objetivo captar perceções diretas sobre a experiência de marca, as práticas de personalização, as diferenças entre consumidores locais e turistas, assim como o impacto das campanhas mais recentes. Procurou-se, além disso, compreender de que forma os colaboradores

interpretam desafios no retalho de joalheria e como é que os clientes articulam a sua perceção de luxo acessível com motivações de compra e ligações emocionais. As entrevistas foram propositadamente breves e presenciais, de modo a reduzir resistências e para permitir uma melhor adaptação ao contexto real dos participantes (colaboradores/responsáveis de loja e visitantes/clientes), que aceitaram participar de forma voluntária e anónima. Embora não constituam uma amostra representativa, fornecem pistas qualitativas relevantes para interpretar os restantes dados recolhidos através de *desk research*, netnografia e visitas às lojas, permitindo assim triangular as perspetivas e enriquecer a análise global do estudo.

As entrevistas curtas realizadas, a colaboradores, turistas e clientes permitiram recolher perceções diferenciadas sobre a experiência de marca e o posicionamento da Pandora em Portugal.

Entre os colaboradores, destacou-se a importância da personalização como “um dos pontos mais fortes, o que as pessoas mais gostam de comprar”, sendo frequentemente associada à memória duradoura da peça. A procura, contudo, varia: clientes portugueses valorizam sobretudo o significado simbólico, enquanto turistas tendem a procurar mais cor e brilho. Um colaborador do Rossio referiu que “trabalhamos muito com turistas, os portugueses procuram mais o significado, já os turistas procuram mais o preço”. No que toca às campanhas globais, as respostas sugerem uma perceção de uniformidade. A comunicação é vista como homogénea, “igual para todo o lado”, mas o impacto prático varia. Enquanto no Oeiras Parque se assinalou que a *Be Love* foi recebida de forma mais discreta, a colaboradora de Santa Catarina destacou que “há sempre clientes que já pediram porque viram no Instagram”, sugerindo uma maior ressonância digital em zonas de turismo. A coleção *Talisman* foi citada como tendo maior adesão do que a *Be Love*, evidenciando que nem todas as narrativas globais encontram a mesma ressonância local. A personalização foi unanimemente descrita como central. Uma colaboradora do Oeiras Parque sublinhou que “a personalização é um dos aspetos mais valorizados”, enquanto outra, do CascaiShopping, referiu que os serviços como gravações ou *charms* temáticos “influenciam bastante, porque quando é personalizado, fica na memória durante 10, 15 ou 20 anos”. Já no Rossio, o colaborador destacou que “é um dos nossos ex-líbris, somos especialistas neste serviço”, reforçando a ligação entre personalização e diferenciação competitiva. Quando questionados sobre o peso do turismo, as perspetivas variam consoante a loja. No Oeiras Parque, a resposta foi clara: “o público é sobretudo local, maioritariamente clientes portugueses”. No Rossio, pelo contrário, “cerca de 90% da

faturação é de estrangeiros e apenas 10% de clientes nacionais”, o que ilustra o peso do turismo urbano no centro de Lisboa. Já em Santa Catarina, no porto, a colaboradora estimou que “entre 70 a 80% das vendas são de turistas”, o que confirma que a localização altera de forma decisiva o perfil do consumidor. Quanto à sustentabilidade, há referências a perguntas ocasionais de clientes sobre prata reciclada e diamantes de laboratório. Os colaboradores reforçam que transmitem a informação disponível, “prata 100% reciclada, zircónias de laboratório e pérolas de água doce cultivadas”, embora admitam que o tema não seja central nas interações diárias. As opiniões revelam que a procura existe, mas de forma residual. Uma colaboradora assinalou que os consumidores raramente perguntam. Outro colaborador reforçou que “os clientes mais jovens procuram mais informação, mas ainda não é habitual”.

As entrevistas com turistas confirmaram que a Pandora é percecionada sobretudo como uma recordação com valor simbólico, distinta de uma loja de souvenirs tradicional. Uma entrevistada de Santa Catarina afirmou: “para mim, cada *charm* representa uma cidade ou um momento; um souvenir normal vendia-me algo decorativo, mas aqui levo algo elegante que vou usar e guardar durante anos”. A dimensão emocional foi também salientada em várias respostas. A escolha de uma peça para oferecer à avó ou às filhas foi descrita como mais relevante do que o preço ou a campanha em vigor. Ainda assim, a noção de luxo acessível surgiu como uma categoria indeterminada. Para alguns, a Pandora é claramente “mais um presente especial de viagem” do que uma marca de luxo. Para outros, sobretudo estrangeiros, a Pandora conjuga bem “design, qualidade e memória de viagem”. As campanhas, nomeadamente a *Talisman*, foram conhecidas por alguns, mas não se revelaram determinantes na decisão de compra, o que permite reforçar a ideia de que a motivação principal se ancora em ligações pessoais e contextos emocionais. Os turistas entrevistados revelaram diferentes motivações. Uma visitante do Rossio afirmou que entrou “por curiosidade, queria uma peça que me lembrasse este país” e acabou por escolher algo pessoal. Outra, também no Rossio, tinha já uma intenção definida: “queria comprar uma pulseira para a minha avó que vive na Alemanha, mas é portuguesa, e senti que seria especial trazer-lhe algo daqui”. A primeira sublinha a experiência individual e estética; a segunda associa a compra a um gesto de ligação cultural e familiar. Já no Porto, as respostas convergem em torno da ideia da memória. Uma entrevistada em Santa Catarina referiu que: “é mais uma prenda sofisticada; em vez de ficar guardada numa gaveta, vejo-a sempre que olho para as pulseiras das minhas filhas”.

Aqui, as turistas reforçaram a ideia de souvenir diferenciado, não apenas uma lembrança turística, mas uma peça de uso prolongado e carregada de significado. No entanto, há também leituras mais pragmáticas. Um turista masculino resumiu: “para mim é um presente, não uma recordação da viagem; comprei porque a minha mulher faz anos amanhã”. Aqui, a lógica da compra aproxima-se mais do *gift market* tradicional do que do turismo simbólico.

Entre os clientes locais, também emergem divergências interessantes. Um consumidor do Alegro Setúbal afirmou que foi à loja apenas “procurar uma prenda para a minha namorada”, sem ligação prévia à marca. Já uma cliente do Almada Fórum entrou “por curiosidade, mas gosto muito da Pandora, identifico-me com o estilo e venho sempre ver as novidades”. Enquanto o primeiro ilustra consumo pontual e motivado pela ocasião, o segundo revela fidelização e hábito de visita. No Colombo, uma cliente salientou a dualidade entre estética e simbolismo: “vim comprar uma prenda para a minha mãe; queria algo que tivesse significado, mas que ao mesmo tempo fosse bonito”. Uma outra, em Oeiras, acrescentou: “ofereci e já comprei *charms* em ocasiões muito específicas, como o nascimento do meu neto, são peças que ficam como memória”. Aqui nota-se que a estética nunca desaparece, mas tende a ser complementada por uma carga simbólica. Vários apontaram que “não é apenas uma joia, é uma forma de marcar a memória”, e descreveram a Pandora como marca de capacidade de oferecer peças que “contam a história”. A percepção de luxo acessível também gerou interpretações distintas. Este conceito foi traduzido como a probabilidade de adquirir “uma joia de qualidade sem gastar um valor impossível”. A ligação emocional surgiu de forma transversal, muitas vezes sobrepondo-se ao preço como critério de decisão. Uma cliente do Colombo sublinhou “o preço conta, mas a ligação emocional é muito forte e às vezes cometemos loucuras”. Outro, de Oeiras, sintetizou: “se a peça traduz o que quero oferecer ou recordar, estou disposto a pagar porque sei que justifica o valor”. Em termos de campanhas, alguns consumidores reconheceram a *Be Love* ou a *Talisman*, mas poucos indicaram influência direta no ato de compra. Muitos clientes admitiram não as conhecer, outros sim. Um entrevistado explicou: “o que me influencia é o momento, não a campanha; quando quero marcar uma ocasião, venho à Pandora”. Para muitos, as motivações mantêm-se pessoais: celebrar um aniversário, marcar uma conquista ou simplesmente perpetuar uma memória.

Da leitura cruzada das entrevistas, emergem três grandes linhas. Primeiro, a personalização assume-se como elemento central, validando a estratégia global da Pandora. Segundo, a marca

ocupa um espaço híbrido entre luxo acessível e souvenir simbólico, sendo esta percepção moldada por contextos distintos, turistas procuram memória e elegância, locais procuram significado e ligação emocional. Por fim, nota-se que as campanhas globais têm impacto limitado: são reconhecidas, mas não são determinantes. O vínculo principal nasce da narrativa pessoal de cada consumidor, algo que confirma a relevância de articular comunicação global com práticas locais de *storytelling*. Ao colocar as respostas em contraste, percebe-se que a Pandora ocupa diferentes lugares na mente dos consumidores: para uns, é sobretudo estética; para outros, memória ou símbolo; para turistas, funciona como souvenir de prestígio; e para colaboradores, a personalização é o fio condutor que legitima todas estas leituras. O que emerge é um mosaico coerente com a própria promessa da marca: oferecer a muitos consumidores a possibilidade de se sentirem únicos, mesmo dentro de padrões globais e replicados.

5.3 Procedimentos éticos e limitações

Esta investigação exige uma atenção cuidadosa às dimensões éticas. Neste estudo, os procedimentos seguiram três princípios fundamentais: anonimato, consentimento informado e respeito pela integridade dos dados. Antes de iniciar as entrevistas, quer a colaboradores de loja, quer a clientes e turistas, foi solicitado consentimento explícito para a utilização das respostas apenas no âmbito académico, garantindo a não identificação dos participantes. Todos os testemunhos foram registados de forma anónima, sendo eliminadas referências demasiado pessoais que pudessem comprometer a privacidade. No caso da netnografia, foram analisados apenas conteúdos disponíveis em espaços públicos (Instagram, TikTok e YouTube), evitando grupos privados ou contextos que implicassem a quebra de confidencialidade.

Outro ponto sensível prende-se com a interpretação dos dados. As respostas, ainda que apresentadas com objetividade, foram sempre lidas de forma contextual, reconhecendo que cada participante fala a partir de uma experiência subjetiva. Os colaboradores de loja, não puderam partilhar dados como KPIs diários, taxas de conversão *digital-to-store* (proporção de clientes que interagem primeiro com a marca online), *click & collect*, reservas online (volume de transações híbridas que ligam canais digitais e físicos) e o engagement digital (medido por interações em posts oficiais, hashtags, UGC). Estes indicadores ajudavam a perceber se a promessa omnicanal é

mais do que retórica, revelando até que pontos os diferentes pontos de contacto criam sinergias. Também não puderam partilhar métricas como o tráfego em loja, taxa de conversão em loja, ticket médio e as percentagens específicas em Portugal para a procura de serviços de personalização.

Apesar destes cuidados, a investigação não está isenta de limitações. A primeira prende-se com a dimensão da amostra: as entrevistas, por serem curtas e não representativas de toda a sociedade portuguesa, fornecem pistas qualitativas, mas não permitem generalizações estatísticas. A segunda relaciona-se com a natureza da netnografia, que privilegia utilizadores mais ativos e pode excluir vozes menos visíveis. Acresce ainda que os dados recolhidos em lojas específicas (Lisboa, Porto e Área Metropolitana de Lisboa) refletem realidades particulares, que podem não corresponder a todo o mercado português.

Finalmente, há que reconhecer os limites temporais e contextuais. O período analisado (2019-2015) inclui eventos de grande impacto, como a pandemia e a posterior recuperação do turismo, o que condiciona inevitavelmente as leituras. Para além disto, os fatores macroeconómicos, como a inflação, as variações de rendimento disponível e as políticas fiscais, escapam ao controlo da marca e influenciam os resultados, ainda que não tenham sido o foco central desta investigação.

Em síntese, o estudo procurou equilibrar o rigor académico com a sensibilidade ética, garantindo transparência e respeito pelos participantes. Reconhecer estas limitações não fragiliza o trabalho realizado, pelo contrário, reforça a sua credibilidade ao mostrar consciência crítica sobre o alcance e os limites das conclusões.

CAPÍTULO VI – RESULTADOS E ANÁLISE

6.1 Cronologia da Pandora em Portugal (2019-2025) e principais marcos

Entre 2019 e 2025, a trajetória da Pandora em Portugal pode ser lida em três fases distintas. A primeira, até 2021, correspondeu a um modelo indireto de operação, através do distribuidor Visão do Tempo, com foco em centros comerciais e presença reduzida em zonas turísticas. A segunda fase, 2022, marcou a integração direta da operação, um passo que conferiu maior controlo à marca sobre a sua comunicação, experiência em loja e alinhamento com a *Phoenix Strategy*. A terceira fase, entre 2023 e 2025, foi marcada por uma aposta mais assertiva em *flagships* de rua: o Rossio (Lisboa, 2024) e a Rua de Santa Catarina (Porto, 2025). Estes marcos revelam uma aposta deliberada em zonas de elevado fluxo turístico e cultural, o que permite reforçar a dualidade da Pandora entre “luxo acessível” e *souvenir* de viagem.

6.2 Campanhas e ativações no mercado português

Já no mercado nacional, a Pandora seguiu o tom global da *Be Love*, mas com ressonâncias locais. Em Lisboa e no Porto, observou-se uma forte visibilidade da campanha nas montras. Entrevistas com colaboradoras revelam que o impacto variou: a coleção *Talisman* mostrou uma maior adesão prática do que a *Be Love*, ao oferecer uma ligação mais tangível com símbolos pessoais e amuletos. Aqui, o equilíbrio entre a narrativa universal, o amor e a inclusão, e o apelo direto ao consumo (*charms* colecionáveis e gravações) torna-se aqui evidente. As ativações locais parecem beneficiar mais quando cruzam *storytelling* global com práticas de personalização imediata em loja.

6.3 Padrões de conteúdo e *engagement*

A análise de conteúdo nas redes sociais da Pandora mostra que, o facto de a marca possuir apenas uma rede em cada plataforma, ao invés de fazer vários canais de comunicação para cada país, por exemplo @PandoraPortugal ou @PandoraItaly, permite assim, garantir uma comunicação mais coerente e um controlo maior da narrativa, sempre centrado em @TheOfficialPandora. O que acontece é uma aposta em conteúdos de influenciadores mais icónicos e UGC de cada país que podem atrair mais consumidores às lojas locais. Isto acontece tanto no Instagram, como no TikTok e até mesmo no YouTube. A essência das comunicações baseia-se em quatro eixos principais:

- a) Mensagens universais como o amor, a identidade e a inclusão;
- b) Representatividade como a diversidade de etnias, corpos e idades;
- c) Estética aspiracional, frequentemente minimalista e luminosa;
- d) Apelos diretos à personalização ou compra digital.

Os comentários de clientes em Instagram e TikTok reforçam duas tendências: parte do público associa a Pandora a luxo acessível e valor simbólico; outra parte enfatiza o preço e a estética, comparando com concorrentes como Swarovski e Tous. O *engagement* cresce especialmente em publicações que conjugam narrativas emocionais com personalizações (por exemplo: conquistas pessoais).

6.4 Evidências qualitativas de *shopping tourism* (tax-free e fluxos turísticos)

As observações de loja e entrevistas confirmam o peso do turismo no consumo da Pandora em Portugal. No Rossio, turistas britânicos e franceses associam a marca a lembranças simbólicas de viagem; emigrantes brasileiros tendem a valorizá-la como joalheria de luxo acessível; já os clientes portugueses procuram sobretudo significado simbólico.

As lojas em centros comerciais, como CascaisShopping ou Oeiras Parque mantêm maioritariamente públicos locais, enquanto os pontos de rua funcionam como hubs turísticos. Dados de turismo sustentam esta evidência: em Lisboa e no Porto, mais de 40% dos visitantes estrangeiros afirmam que realizam compras durante a estadia. Assim, a Pandora não se limita a competir no retalho de moda. Deste modo, a Pandora inscreve-se no circuito mais vasto de *shopping tourism*, onde a joalheria se cruza com a identidade cultural e a memória da viagem.

6.5 Síntese de resultados e teste das hipóteses

A investigação partiu de quatro questões centrais (Q11-Q14), operacionalizadas em hipóteses de trabalho (H1-H4), que serviram de guia para a análise do caso Pandora em Portugal entre 2019 e 2025. A síntese que se segue procura cruzar os dados empíricos obtidos com contributos teóricos, avaliando até que ponto as hipóteses foram confirmadas, parcialmente validadas ou carecem de maior aprofundamento.

Q11 e H1 – Personalização e experiência de consumo

Os dados recolhidos em loja confirmam a relevância da personalização como um dos eixos mais valorizados pelos consumidores. As gravações e os charms temáticos surgem nas entrevistas como “um dos pontos mais fortes, aquilo que os clientes mais gostam de comprar”. As observações mostram ainda que a procura por peças com significado pessoal tende a sobrepor-se à compra meramente estética, especialmente no público português. A análise netnográfica reforça esta conclusão: as publicações associadas às *hashtags* como #PandoraCharms e #MyPandoraStory são amplamente associadas a narrativas de memória e identidade. Assim, a hipótese H1 encontra confirmação: a personalização reforça a perceção de valor experiencial e parece estar associada ao aumento do ticket médio, embora a mediação quantitativa deste efeito não tenha sido possível com dados internos da marca.

Q12 e H2 – Localização turística e *shopping tourism*

As flagships no Rossio e no Porto demonstram uma clara relação entre localização e fluxo turístico. As entrevistas realizadas aos colaboradores revelaram as diferenciações entre consumidores locais e turistas, desde a perceção que têm da marca até à intenção de compra. A análise documental e os relatórios do Turismo de Portugal, confirmam que quase metade dos visitantes internacionais realiza compras durante a estadia, o que reforça a pertinência desta variável. H2 é, portanto, validade: as lojas em corredores turísticos elevam a notoriedade da marca, aumentam o *brand desirability* e posicionam a Pandora como alternativa diferenciada ao souvenir tradicional.

Q13 e H3 – Estratégia omnicanal e *engagement*

A investigação mostra que a Pandora tem investido numa integração consistente entre canais digitais e físicos. As campanhas são disseminadas globalmente em redes sociais e replicadas em pontos de venda, criando uma lógica de continuidade na narrativa. A netnografia demonstra altos níveis de *engagement* no TikTok e no Instagram, especialmente em conteúdos UGC (*unboxing*, *hauls* e vídeos sobre personalização). As visitas às lojas ainda revelaram que os clientes frequentemente chegam já influenciados por campanhas digitais e procuram peças específicas que já viram nas plataformas online. Estes resultados também validam a H3: a estratégia omnicanal potencia o envolvimento emocional e a intenção de fidelização (compras sucessivas). Todavia, a

análise crítica sugere que este efeito não é homogêneo, como por exemplo, a campanha *Be Love*, mostrou um menor impacto nas lojas visitadas do que coleções mais concretas como a *Talisman*.

Q14 e H4 – Campanhas globais e adaptação local

A análise de conteúdo às campanhas confirma que a Pandora comunica valores universais (amor, inclusão e diversidade). Em Portugal, colaboradores apontaram que a narrativa é replicada sem grandes adaptações locais, sendo compreendida como “comunicação igual para todo o lado”. Embora esta abordagem garanta consistência global, levanta dúvidas sobre a profundidade cultural em contextos específicos. A comparação entre campanhas mostra que a *Talisman* teve uma maior aderência prática, em parte pela clareza simbólica das peças. H4 encontra, assim, uma confirmação parcial: campanhas globais, quando associadas a serviços de personalização, podem reforçar o envolvimento emocional, mas a eficácia depende do grau de ressonância cultural e da tradução para o contexto português.

Em termos gerais, os resultados apoiam a maioria das hipóteses formuladas:

H1 (personalização) → confirmada, ainda que com limitações de dados quantitativos.

H2 (localização turística) → confirmada, com forte evidência empírica.

H3 (estratégia omnicanal) → validada, mas com variações no impacto das campanhas.

H4 (campanhas globais + personalização) → parcialmente validade, dependente da adaptação cultural e do interesse do público.

Estes resultados permitem sintetizar que a Pandora, em Portugal, conseguiu articular a personalização, o turismo e a estratégia omnicanal como motores de diferenciação, mas continua a enfrentar o desafio de equilibrar narrativas universais como especificidades locais.

CAPÍTULO VII – DISCUSSÃO

7.1 Implicações para a gestão de moda e joalheria

Os resultados desta investigação evidenciam que a Pandora, no contexto português, construiu uma estratégia que ultrapassa a mera lógica transacional.

O cruzamento entre personalização, narrativa (Be Love) e localização turística demonstra que a gestão de marcas de joalheria, precisa hoje, de integrar dimensões emocionais e contextualizadas para se manter competitiva.

As empresas são desafiadas a gerir experiências e significados, mais do que gerir os próprios produtos, algo que Mehmetoglu, M., & Engen, M. (2011) já identificavam como central na *experience economy* ao analisarem a obra de Pine e Gilmore. A Pandora confirma este paradigma ao articular charms colecionáveis, serviços de personalização e storytelling universal.

Há, contudo, uma tensão estrutural: se por um lado a marca democratiza o acesso, por outro corre o risco de diluir a exclusividade, um dilema clássico do *affordable luxury* (Kapferer & Bastien, 2009). Em Portugal, este dilema traduz-se numa fragmentação do público, a partir do momento em que os consumidores locais procuram simbolismo *versus* os turistas procuram lembranças. No que toca à gestão de moda e joalheria, a lição é clara: a diferenciação reside na capacidade de adaptar narrativas globais a contextos culturais e turísticos específicos.

7.2 Implicações para o marketing turístico e políticas de destino

Os dados recolhidos reforçam a relevância do shopping tourism em Portugal. Lisboa e Porto, pela densidade turística, funcionam como palcos privilegiados para o consumo de marcas globais, mas a Pandora oferece um caso particular, pois, para alguns, a compra de joias são memórias da viagem ao invés de meras transações. Este aspeto tem implicações diretas para políticas de destino.

Se, como Timothy (2005) argumenta, o turismo de compras é um segmento dinâmico do turismo urbano, então o reforço da atratividade de marcas globais que combinam acessibilidade e valor simbólico deve ser entendido como parte da oferta turística.

Isto, sugere que, as entidades públicas, como o Turismo de Portugal, podem beneficiar de uma maior articulação com marcas de moda e joalheria. A integração de experiências de compra com narrativas culturais, por exemplo, as campanhas ou produtos que relacionem Lisboa e Porto com

coleções específicas, no caso da Pandora, a coleção portuguesa¹⁴, pode fortalecer a identidade turística do país. Ao mesmo tempo, levanta-se a questão: até que ponto este modelo não acentua dinâmicas de massificação turística, com riscos de homogeneização cultural? A crítica permanece válida, mas o potencial económico e simbólico parece justificar maior atenção de políticas de destino a este fenómeno.

7.3 Recomendações executivas para marcas de luxo e luxo acessível

Com base nas evidências do estudo, três recomendações executivas emergem, das quais, o reforço da personalização experiencial, ou seja, não basta disponibilizar *charms* temáticos, é necessário aprofundar experiências em loja que traduzam singularidade (gravações, serviços exclusivos, ou o *storytelling* em tempo real); a adaptação de narrativas globais a contextos turísticos locais e referências culturais, como é possível observar nas coleções francesas¹⁵ e italianas¹⁶, por exemplo; e a gestão da tensão entre democratização e exclusividade, ou seja, o crescimento em grande escala não pode nem deve comprometer a promessa de distinção e o uso de edições limitadas, colaborações locais ou ativações em pontos turísticos pode ajudar a equilibrar este dilema.

Estas recomendações não se limitam à Pandora, pois podem ser relevantes para outras marcas de luxo acessível que operam em destinos turísticos, ao oferecerem um modelo replicável de articulação entre o consumo, o turismo e a identidade cultural.

7.4 Limitações e contributos metodológicos

A investigação apresenta algumas limitações. O recurso a entrevistas curtas, por exemplo, forneceu insights relevantes, mas não representa de forma exaustiva o universo de clientes e colaboradores, e as visitas às lojas concentrou-se em localizações específicas, o que tornou impossível de abranger

¹⁴ <https://pt.pandora.net/pt/search?q=portugal>, acedido a 12 de setembro de 2025.

¹⁵ <https://fr.pandora.net/fr/search?q=france>, acedido a 12 de setembro de 2025.

¹⁶ <https://it.pandora.net/it/search?q=italia>, acedido a 12 de setembro de 2025.

todas as dinâmicas regionais. Ainda assim, metodologicamente, o estudo contribui para o campo ao articular múltiplas técnicas – *desk research*, análise de conteúdo, netnografia, observação não participante e posteriormente as entrevistas curtas. Esta triangulação permitiu cruzar perspetivas e validar suposições de forma mais robusta, e ofereceu uma abordagem que pode ser replicada em investigações futuras sobre moda, joalheria e turismo.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÕES

8.1 Contributos científicos e práticos

Do ponto de vista científico, esta dissertação acrescenta ao debate sobre moda e joalheria ao propor um modelo conceptual que integra personalização, turismo e plataforma de marca como variáveis centrais da performance. Contribui também para a literatura sobre luxo acessível, ao mostrar como a Pandora, em Portugal, equilibra a democratização e exclusividade em contextos turísticos. Do ponto de vista prático, oferece pistas concretas para gestores de marcas, como por exemplo, a importância de experiências personalizadas, o valor das localizações turísticas, e os riscos de narrativas universais sem contexto local. Para decisores públicos, destaca o papel do *shopping tourism* como elemento a considerar nas políticas de destino.

8.2 Limitações do estudo

As principais limitações residem na extensão da amostra e no acesso a dados quantitativos internos da Pandora. A análise baseou-se em relatórios públicos, observações de campo e entrevistas curtas, não permitindo uma medição estatística rigorosa da eficácia das estratégias. Não obstante, os fatores externos como a pandemia, inflação e dinâmicas macroeconómicas escapam ao controlo da investigação, mas influenciam diretamente os resultados observados.

8.3 Recomendações para investigações futuras

Para futuras investigações, sugerem-se três linhas:

1. Estudos quantitativos, que testem empiricamente a relação entre personalização, turismo e performance comercial, com recurso a métricas de vendas e engagement digital.
2. Comparações internacionais, que permitam perceber se a lógica observada em Portugal é replicável noutros mercados turísticos de luxo acessível (por exemplo, em Espanha ou Itália).
3. Análises de longo prazo, sobre o impacto de estratégias de sustentabilidade (como os metais reciclados e diamantes lab-grown) na perceção de marca e fidelização do consumidor.

CAPÍTULO IX – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets?auto=download&auto_download_source=social-news

Argento. (2025, September). *New Pandora Talisman Collection*. Wwww.youtube.com.
<https://www.youtube.com/shorts/F3RqazJ7VDk>

Ascensão, M. A. (2020). *Pandora, conta a conta*. PÚBLICO; Público.
<https://www.publico.pt/2010/12/26/jornal/pandora-conta-a-conta-20848942>

Asman, C. L. (1994, May). *Georg Simmels Psychologie des Schmucks. Vom Diamanten zur Glühbirne*. Academia.edu; FKW // Zeitschrift für Geschlechterforschung und visuelle Kultur.
https://www.academia.edu/86808575/Georg_Simmels_Psychologie_des_Schmucks_Vom_Diamanten_zur_Gl%C3%BChbirne

Asman, C. L. (2024, September 10). *Georg Simmel's psychology of jewellery. From diamond to lightbulb Translated from: Georg Simmels Psychologie des Schmucks. Vom Diamanten zur Glühbirne*. Academia.edu.
https://www.academia.edu/123748035/Georg_Simmels_psychology_of_jewellery_From_diamond_to_lightbulb_Translated_from_Georg_Simmels_Psychologie_des_Schmucks_Vom_Diamanten_zur_Gl%C3%BChbirne

Barbosa dos Santos, W. (2017). *A Sociologia da Moda de Georg Simmel: individuo, massa e diferenciação social*.

Barnard, M. (2020). *Fashion Theory* (2nd ed.). Routledge.

BCSD PORTUGAL. (2022, September 22). *ODS • Objetivos Desenvolvimento Sustentável • BCSD Portugal*. ODS. <https://ods.pt/>

Benvenuto, S. (1904). *Georg Simmel: Fashion*. Wwww.jasss.org.

<https://www.jasss.org/3/2/reviews/benvenuto.html>

Bhattacharya, S. (2024, June 20). *How Pandora's influencer marketing team works with creators of color*. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/pandora-influencer-marketer-strategies-partner-creators-of-color-brand-deals-2024-6>

Boardman, R., Parker-Strak, R., & Henninger, C. E. (2020). *Fashion Buying and Merchandising*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429462207>

Bourdieu, P. (1984a). *Distinction A Social Critique of the Judgement of Taste 1984*.

https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf

Bourdieu, P. (1984b). *Distinction: a Social Critique of the Judgement of Taste*. Routledge. Translated by Richard Nice.

Brand News. (2015, June 15). *Pandora Ads - The Unique Connection*. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=4lfGufM67BA>

Brasil, L. (2024, January 25). *Pandora: "BE LOVE", nova campanha para celebrar o amor*.

L'Officiel Brasil; L'Officiel. <https://www.revistalofficiel.com.br/joias/pandora-lanca-campanha-be-love-para-celebrar-o-poder-do-amor>

Buhalis, D. (2008). (PDF) *Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After the Internet—The State of eTourism Research*. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/222696021_Progress_in_Information_Technology_and_Tourism_Management_20_Years_on_and_10_Years_After_the_Internet-The_State_of_eTourism_Research

Cabral, M. J. (2021). “Voyage d’un rêve à l’autre.” *Revista 2i | Estudos de Identidade E Intermedialidade*, 3(3), 85–94. <https://doi.org/10.21814/2i.3155>

Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79–89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

Carvalho, C. (2023, January 1). “A Pandora tornou-se um destino para as pessoas contarem as suas histórias”. *A marca da pulseira de contas faz 40 anos*. Observador. <https://observador.pt/2023/01/01/a-pandora-tornou-se-um-destino-para-as-pessoas-contarem-as-suas-historias-a-marca-da-pulseira-de-contas-faz-40-anos/>

Cavalheiro, R. I. R. A. (2019). *O papel do storytelling na criação de amor às marcas: O CASO PANDORA* [Dissertação]. <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/66d45043-86e6-4137-b30c-1909ab6f71ae>

Charif, L. (2024, January 25). *NewsDetail*. Pandora. <https://www.pandoragroup.com/investor/news-and-reports/newsdetail?id=26256>

Colmeiro, A. (2024). *O Woke Washing e a Cultura de Cancelamento: Determinantes e consequências para a Relação Consumidor-Marca*. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/157708/2/664841.pdf>

Correia, D. M. G. P. (2014). *As determinantes da Brand Equity no Contexto do Grande Consumo* [Dissertação]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/77632/2/33679.pdf>

Denzin, N. K. (1970). *The Research Act*. Google Books; Transaction Publishers. <https://books.google.pt/books?id=UjcpxFE0T4cC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q=triangulation&f=false>

Duarte, I. (2016). *Pandora já só usa prata e ouro reciclados, mas ainda quer melhorar a manutenção das jóias*. PÚBLICO; Público.

<https://www.publico.pt/2025/07/10/impar/noticia/pandora-ja-so-usa-prata-ouro-reciclados-quer-melhorar-manutencao-joias-2139487>

Dubois, B., & Paternault, C. (1995). *Observations: Understanding The World of International Luxury Brands - The “Dream Formula.”* Scribd.

<https://www.scribd.com/doc/287318643/Understanding-the-World-of-International-Luxury-Brands-The-Dream-Formula-Dubois-Paternault-1995>

Eduardo, C., Gois, L., Gonzalez, R. K., & Abdalla, M. M. (2013, November). *A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo.*

ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/281285824_A_Estrategia_de_Triangulacao_Objeticos_Possibilidades_Limitacoes_e_Proximidades_com_o_Pragmatismo

Euromonitor. (2019). *Top Five Trends in Personal Accessories.* Euromonitor.

<https://www.euromonitor.com/top-five-trends-in-personal-accessories/report>

Fashion Network. (2022). *Pandora assume totalidade do seu negócio em Portugal.*

Fashionnetwork.com. <https://www.fashionnetwork.com/news/Pandora-assume-totalidade-do-seu-negocio-em-portugal>

Fashion Network. (2024). *FashionNetwork - The World’s Fashion Business News.*

Fashionnetwork.com. <https://www.fashionnetwork.com/news/Pandora-abre-em-lisboa-a-sua-primeira-loja-de-rua-em-portugal>

Fashion Network. (2025). *Pandora - FashionNetwork.com Portugal.* FashionNetwork.com.

<https://pt.fashionnetwork.com/tags-pandora>

Fedow, L. (2025, February 27). Winona Ryder, Iman Star in New Pandora Campaign. *National Jeweler.*

<https://nationaljeweler.com/articles/13685-winona-ryder-iman-star-in-new-pandora-campaign>

Filipa, L. (2024, April 30). *O melhor presente para eternizar momentos especiais, uma gravação @Pandora #BeLove #ShotForPandora #gift #engraving #mothersday #diadamae*. Tiktok.com. https://www.tiktok.com/@lilianafilipa_/video/7363731988202769696

Filipa, L. (2025). *O SONHO!!! @Pandora*. Tiktok.com. https://www.tiktok.com/@lilianafilipa_/video/7342627837012118817

FLAGSHIP | definition in the Cambridge English Dictionary. (2025). Cambridge.org. <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/flagship>

Flick, U. (2018). *Introduction to Qualitative Research* (7th ed.). Sage Publications.
Fold7 - Creative Advertising Agency London. (2015, September 22). *Pandora - Wherever life takes you, take it with you*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=q99LBY0NkCs>

Holt, D. B. (2004, January). *How Brands Become Icons: the Principles of Cultural Branding*. ResearchGate; Harvard Business School Press. https://www.researchgate.net/publication/267923325_How_Brands_Become_Icons_The_Principles_Of_Cultural_Branding

Infopédia. (2025). *omnicanal* | *Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa*. Dicionários Infopédia Da Porto Editora. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/omnicanal>

Ingridy. (2022, March 4). *Phoenix: novo plano da Pandora para dobrar as vendas - FENINJER+*. FENINJER+. <https://feninjer.com.br/gestao/phoenix-novo-plano-da-pandora-para-dobrar-as-vendas/>

Ipek Emeksiz, G. (2021). Jackson, T., & Shaw, D. (2009). *Mastering Fashion Marketing*. Palgrave Macmillan. - References - Scientific Research Publishing. Scirp.org; Open Journal of Social Sciences. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3063803>

J Todd, S. (2025, August). @TheOfficialPandora Talisman necklace tour. YouTube.
<https://www.youtube.com/shorts/7gHT03PnQUU>

Jornal de Negócios. (2024, January 25). PANDORA revela “BE LOVE”, uma nova campanha de marca que celebra o poder transformador do Amor. [Jornaldenegocios.pt](https://www.jornaldenegocios.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/pandora-revela-be-love-uma-nova-campanha-de-marca-que-celebra-o-poder-transformador-do-amor); Jornal de Negócios.
<https://www.jornaldenegocios.pt/comunicados-de-imprensa/detalhe/pandora-revela-be-love-uma-nova-campanha-de-marca-que-celebra-o-poder-transformador-do-amor>

Kapferer, J.-N., & Bastien, V. (2009, January). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/281251957_The_Luxury_Strategy_Break_the_Rules_of_Marketing_to_Build_Luxury_Brands

Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/222403703_Users_of_the_World_Unite_The_Challenges_and_Opportunities_of_Social_Media

Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2012). Between the mass and the class: Antecedents of the “bandwagon” luxury consumption behavior. *Journal of Business Research*, 65(10), 1399–1407.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.005>

Kate Waterhouse on Instagram: “Introducing the Pandora Talisman Collection @theofficialpandora #PandoraCharmStories #PandoraTalisman #Ad.” (2022). Instagram.
<https://www.instagram.com/reel/DODjK7ugIoo/>

Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, 2(3), 183–194.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990056>

Keller, K. L. (2003a). Brand Synthesis: the Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>

Keller, K. L. (2003b). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1), 7–20. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.im.4340213>

Keller, K. L. (2009). *Building strong brands in a modern marketing communications environment*. ResearchGate; Taylor & Francis.
https://www.researchgate.net/publication/263459583_Building_strong_brands_in_a_modern_marketing_communications_environment

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: building, measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.).

Kotler, P. (1967). *A quote by Philip Kotler*. Goodreads.com.
<https://www.goodreads.com/quotes/727847-marketing-is-not-the-art-of-finding-clever-ways-to>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kozinets, R. V., Scaraboto, D., & Parmentier, M.-A. (2018). Evolving netnography: how brand auto-netnography, a netnographic sensibility, and more-than-human netnography can transform your research. *Journal of Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1080/0267257x.2018.1446488>

Kurien, D. (2022, April 11). *Logos, identity designs, and branding – what’s the difference?* Rayvn. <https://www.rayvn.io/post/logos-identity-designs-and-branding-what-s-the-difference>

Lee, M. (2025a, January 6). *Pamela Anderson’s Pandora Diamonds Were the Biggest Jewelry Flex at the 2025 Golden Globes: Get a Closer Look!* People.com. <https://people.com/golden-globes-2025-pamela-anderson-custom-pandora-lab-grown-diamond-jewelry-details-8769917>

Lee, M. (2025b, February 25). *Winona Ryder and Iman Shine in Pandora's Timeless Jewelry (Including Its Signature Charms) in New "Be Love" Campaign*. People.com.

<https://people.com/winona-ryder-and-iman-star-in-pandora-be-love-campaign-11687217>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Sagepub.

<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Lennox, K. (n.d.). *Winnie Enevoldsen and Per Enevoldsen Founders PANDORA Jewelry*.

<https://www.flickr.com/photos/kenlennox/2535264663>

Levin, R. (2018, February 20). *Council Post: Three Steps To Reinvent Your Marketing To Compete In A Content-Driven World*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/02/20/three-steps-to-reinvent-your-marketing-to-compete-in-a-content-driven-world/>

Liliana Filipa on Instagram: "O simbolismo do sol e da lua juntos representa a aceitação de dias menos bons, de falhas e de erros como parte do processo para dias de luz, em que nos sentimos mais felizes! Pandora Talisman é uma coleção cheia de misticismo e significado, tal como eu adoro! @theofficialpandora #PandoraTalisman #CharmStories." (2025, September 17). Instagram. <https://www.instagram.com/reel/DOtsPPIjKpC/>

Lima, L. (1987). O Imperio do Efemero - Gilles Lipovetsky. *Www.academia.edu*, 978-85-438-0132-2. https://www.academia.edu/33596055/O_Imperio_do_Efemero_Gilles_Lipovetsky

Lipovetsky, G. (1983). *A era do vazio: ensaio sobre o individualismo contemporâneo*.

Lipovetsky, G. (2009). *O império do efêmero*. Editora Companhia das Letras. (Original work published 1987)

Lour, C. (2024, December 12). *Pandora Rossio: Descubra a Nova Loja da Pandora no Rossio*. Tiktok.com. <https://www.tiktok.com/@claudialour/video/7447586033505504534>

Luiz, C., & Dantas, M. (2024). O Novo Luxo na Atualidade e o Engajamento das Melhores Marcas Globais do Mercado da Moda na Internet. *REAd Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 30(2), 1162–1191. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.409.131284>

MAGG, & Valadares, J. (2025, July 15). *Esta nova loja da Pandora é um paraíso. Fica numa rua icónica do Porto e tem serviço inédito de personalização*. MAGG. <https://magg.sapo.pt/moda/artigos/esta-nova-loja-da-pandora-e-um-paraíso-fica-numa-rua-icónica-do-porto-e-tem-serviço-inédito-de-personalização#>

Marketeer. (2024, August 7). *Pandora abre a primeira loja de rua em Portugal. São mais de 100 metros quadrados e dois pisos*. Marketeer. <https://marketeer.sapo.pt/pandora-abre-a-primeira-loja-de-rua-em-portugal-sao-mais-de-100-metros-quadrados-e-dois-pisos/>

Máxima. (2024a, May 23). *PANDORA ESSENCE: a coleção mais esperada que exalta a essência de todas as mulheres*. Máxima. <https://www.maxima.pt/c-studio/detalhe/pandora-essence-a-colecao-mais-esperada-que-exalta-a-essencia-de-todas-as-mulheres>

Máxima. (2024b, November 14). *A magia da Pandora neste Natal: BE LOVE. Expresse o amor em cada presente*. Máxima. <https://www.maxima.pt/c-studio/detalhe/a-magia-da-pandora-neste-natal-be-love-expresse-o-amor-em-cada-presente>

Mehmetoglu, M., & Engen, M. (2011, October). *Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: an Empirical Examination in Tourism*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/233101787_Pine_and_Gilmore

Milne, R. (2021, May 4). *Pandora to sell only lab-made diamonds: Danish group becomes first large jeweller to commit to ditching mined gems*. Wwww.ft.com. <https://www.ft.com/content/39dfe8e2-a819-47e4-a416-17752f00d13e>

Ministry of Labour & Employment, Govt. of India. (n.d.). *Digital Literacy: Dattopant Thengadi National Board for Workers Education & Development*.

https://dtnbwed.cbwe.gov.in/images/upload/Digital-Literacy_3ZNK.pdf

Mirzaei, A., Wilkie, D. C., & Siuki, H. (2022). Woke brand activism authenticity or the lack of it. *Journal of Business Research*, 139(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.044>

Mitre, M. A. da S. M., & Tenório da Motta, L. (2020, November). O tempo da moda: Ciclos e fluxo. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*.

Muñoz, T. (2005). *Fashion ology: An Introduction to Fashion Studies* Yuniya Kawamura.

Www.academia.edu.

https://www.academia.edu/40368780/Fashion_ology_An_Introduction_to_Fashion_Studies_Yuniya_Kawamura20190916_44664_bscjy

Nuno Lima. (2024, July 30). *Tourism Outlook gathers the main performance indicators of the sector, in Portugal, on a monthly basis*. *Travelbi.turismodeportugal.pt*.

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/en/tourism-in-portugal/tourism-outlook-2023/>

O que é a Moda - O seu significado através de Georg Simmel - Shift Press. (2021, February 20).

Shift Press. <https://shiftpress.pt/o-que-e-a-moda-o-seu-significado-atraves-de-georg-simmel/>

OECD Economic Surveys. (2023). Portugal 2023. In *Sgeconomia.gov.pt*.

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2023_2b8ee40a-en.html#page1

Oliveira, M. F. B. de. (2015). *A Importância do Brand Love na Explicação do Consumo e Relacionamentos com as Marcas de Luxo*. <https://scispace.com/pdf/a-importancia-do-brand-love-na-explicacao-do-consumo-e-1hjqlqhqun.pdf>

Oppong, P. K., Mensah, J., & Addae, M. (2021). The Importance of Value, Image, Credibility and Trust to Repurchase Intentions in Over-the-Counter Herbal Market in Sub-Saharan Africa.

Open Journal of Business and Management, 09(04), 2080–2099.

<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94110>

Pandora. (n.d.-a). *Cerca risultati per “Italia.”* Pandora.net.

<https://it.pandora.net/it/search?q=italia>

Pandora. (n.d.-b). <https://pandoragroup.com/sustainability/resources/un-sustainable-development-goals>. Pandora. <https://pandoragroup.com/sustainability/resources/un-sustainable-development-goals>

Pandora. (n.d.-c). *Inclusive and fair culture.* Pandora.

<https://pandoragroup.com/sustainability/inclusive-and-fair-culture>

Pandora. (n.d.-d). *Resultados de pesquisa por “Portugal.”* Pandora.net.

<https://pt.pandora.net/pt/search?q=portugal>

Pandora. (n.d.-e). *Résultats de recherche pour “France.”* Pandora.net.

<https://fr.pandora.net/fr/search?q=france>

Pandora. (2018a). *Ethics Report 2017/2018.* <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-ethics-report-2017.pdf>

Pandora. (2018b). *Welcome To Pandora Group.* Pandora. <https://pandoragroup.com/>

Pandora. (2019a). *Sustainability.* Pandora. <https://pandoragroup.com/sustainability>

Pandora. (2019b). *Sustainability Report 2018/2019.* <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2018.pdf>

Pandora. (2019c). *Sustainability Report 2019.* <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2019.pdf>

Pandora. (2020). *Sustainability Report 2020*. <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2020.pdf>

Pandora. (2021). *Sustainability Report 2021*. <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2021.pdf>

Pandora. (2022). *Sustainability Report 2022*. <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2022.pdf>

Pandora. (2023). *Sustainability Report 2023*. <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/sustainability/sustainability-reports/pandora-sustainability-report-2023.pdf>

Pandora. (2024a). *Annual Report 2024*. <https://www.pandoragroup.com/-/media/files/annual-reports/pandora-annual-report-2024.pdf>

Pandora. (2024b). *As Seen On: The latest looks - Here's the lowdown on the styles worth stealing*. Pandora.net. https://uk.pandora.net/en/discover/style/as-seen-on/?srsId=AfmBOooAn_KkZ04FjtWP1nys9-0CEXA54i3RL8yHzoX7PiEISGmopqI6

Pandora. (2024c, June 26). *In June, our PR teams in Spain and Portugal hosted a trip to Alicante, with their local influencers, to unveil our newest collection, ESSENCE*. LinkedIn.com. https://www.linkedin.com/posts/pandora-a-s_in-june-our-pr-teams-in-spain-and-portugal-activity-7211699725060771842-Nqno/

Pandora. (2024d, October 17). *NewsDetail*. Pandora. <https://www.pandoragroup.com/investor/news-and-reports/newsdetail?id=26826>

Pandora. (2025a). *Be Love Campaign*. Pandora.net. <https://ie.pandora.net/en/be-loved-campaign/>

Pandora. (2025b). *Joalharia Pandora TALISMAN*. Pandora.net. <https://pt.pandora.net/pt/colecoes/pandora-talisman/>

Pandora. (2025c). *Jóias graváveis | Personalize contas e mais | Pandora PT*. Pandora.net. <https://pt.pandora.net/pt/grave-a-sua-joia/>

Pandora. (2025d, May 6). *Pamela Anderson and Tyla wear Pandora jewellery at the Met Gala*. PandoraGroup.com. <https://pandoragroup.com/investor/news-and-reports/newsdetail?id=27276>

Pandora Lisboa Rossio. (2025, March 9). *Pandora Rossio: Explore Pandora Rossio: Your Perfect Shopping Experience*. Tiktok.com. <https://www.tiktok.com/@pandorarossio/video/7479838088538213654>

Pandora on Instagram: “The charms, the stacks, the immaculate vibes. @amaka.hamelijnc takes fully-loaded style to the next level. #Pandora #PandoraCharms #PandoraJewellery.” (2022). Instagram. https://www.instagram.com/p/C5nhqAxM6wU/?img_index=1

Parfums, S. (2025, February 13). *Joyería Pandora: historia y curiosidades de la marca - Blog Sam Parfums*. Samparfums.es; Blog Sam Parfums. https://www.samparfums.es/blog/pt/moda-e-acessorios/colecoes-de-todas-as-marcas-pandora-historia-famosa/?srsltid=AfmBOorKPk9OOeHcbh0sCuAN_w5MmCz5xgz2M6-rIGGkMLfZSe5JT3g

Pensamentos Tokio Hotel. (2025, September 9). *Bill Kaulitz and Palina Rojinski for Pandora (HD)*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=BDENpXP4LF4>

Philip, M., Mathew, M., & Soundararajan, G. (2021). Antecedents of Conspicuous Consumption, Status Aspiration, and Its Consequences: An Empirical Study on Migrant Blue-Collar Workers in GCC. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 731–751. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92038>

Pine, J., & Gilmore, J. (1997). *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

- Pine, J., & Gilmore, J. H. (2013). *The Experience economy: past, present and future*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/260917972_The_experience_economy_past_present_and_future
- Posner, H. (2015). *Marketing Fashion, Second edition*. Laurence King Publishing.
- Rageh, A., Melewar, T. C., & Woodside, A. (2013). Using netnography research method to reveal the underlying dimensions of the customer/tourist experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2), 126–149.
<https://doi.org/10.1108/13522751311317558>
- Regalado, A. (2013, November 4). *It's All E-Commerce Now*. MIT Technology Review.
<https://www.technologyreview.com/2013/11/04/175533/its-all-e-commerce-now/>
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89.
https://www.researchgate.net/publication/265118174_The_Future_of_Shopping
- Roux, E., & Lipovetsky, G. (2012). O Luxo Eterno: Da idade do sagrado ao tempo das marcas. In *Wook.pt*. Edições 70. https://www.wook.pt/livro/o-luxo-eterno-elyette-roux/12730320?srsId=AfmBOoo7xA0DBHPJYaYFbAluzUXAg1-KO2g6b2J8uqiZVB_-QneDYYCP
- S.A, P. I. (n.d.). *Dicionário Priberam da Língua Portuguesa*. Dicionário Priberam Da Língua Portuguesa. <https://dicionario.priberam.org/epistemologia>
- Saber Viver. (2024, August 8). *Pandora abre a primeira loja de rua em Portugal - e tem novidades exclusivas*. Saber Viver. <http://www.saberviver.pt/moda/pandora-primeira-loja-de-rua/>

Santos, D. (2025, July 11). *NiT*. NiT. <https://www.nit.pt/compras/pandora-inaugura-primeira-loja-de-rua-no-porto-com-servico-de-gravacao-exclusivo>

Sátyro, N. G. D., & D'Albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade E Cultura*, 23. <https://doi.org/10.5216/sec.v23i.55631>

Saviolo, S. (2002). *Brand and Identity Management in Fashion Companies*. Academia.edu. https://www.academia.edu/120911822/Brand_and_Identity_Management_in_Fashion_Companies

Selvi, B. N. M., & Thomson, J. E. (2016). An Exploratory Study on the Electronic Word of Mouth Communication in Promoting Brands in the Online Platforms. *Intelligent Information Management*. <https://doi.org/10.4236/iim.2016.85010>

Silva, B. (2022, June 21). *Pandora compra 34 lojas Visão do Tempo para ter propriedade total do negócio em Portugal*. *Www.jornaldenegocios.pt*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/pandora-compra-34-lojas-visao-do-tempo-para-ter-propriedade-total-do-negocio-em-portugal>

Sobande, F. (2019, December). *Woke-washing: “intersectional” femvertising and branding “woke” bravery*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/337913558_Woke-washing_intersectional_femvertising_and_branding_woke_bravery

*Soraia Tavares on Instagram: “Ofereceram-me as joias irresistíveis Pandora da coleção Dia de São Valentim @theofficialpandora #BELOVE #ShotForPandora *pub.”* (2025, February 11). Instagram. https://www.instagram.com/reel/DF8y5_1t_VE/

Sousa, B. B., Malheiro, M. A., & Veloso, C. M. (2019). Territorial Marketing as a Contribution to Segmentation in Tourism Contexts: Shopping tourism conceptual model. *ResearchGate, Special Issue 5(Tourism Marketing)*, 93–116.

https://www.researchgate.net/publication/332859113_Territorial_Marketing_as_a_Contribution_to_Segmentation_in_Tourism_Contexts_Shopping_tourism_conceptual_model

Spiliotopoulos, P. (2025, February 28). *Winona Ryder and Iman Star in Pandora's Latest Campaign, BE LOVE - V Magazine*. V Magazine. <https://vmagazine.com/article/winona-ryder-and-iman-star-in-pandoras-latest-campaign-be-love/>

Stephens, D. O. (2021). Strategies to Engage Millennial Employees (A Multiple Case Study). *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 618–658. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92033>

Team Grazia. (2025). *A Celebration Of Love In Every Form: Introducing Pandora's Be Love 2025 Campaign*. Grazia Middle East. <https://graziomagazine.com/me/articles/pandora-be-love-2025/>

The Jeweller. (2022, May 31). *Marvel x Pandora Kollektion*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=7my2Wi9vGgQ>

TheOfficialPandora. (n.d.). Instagram. <https://www.instagram.com/theofficialpandora/>

TheOfficialPandora. (2017, October 5). *DO See The Magic*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Oj-qhSJ-SBk>

TheOfficialPandora. (2018a, March 15). *High-Quality Jewellery Design at Pandora*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=4vknvqK34x8>

TheOfficialPandora. (2018b, March 15). *Introducing Pandora Shine with our brand ambassador Ciara*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=v45vxdsRRQI>

TheOfficialPandora. (2019a, July 4). *Pandora Lion King Jewellery Collection*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Cr08x12Cp60>

TheOfficialPandora. (2019b, August 7). *Pandora x Disney's The Lion King*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jesLdsJFvZI>

TheOfficialPandora. (2019c, September 6). *Pandora paints L.A. pink!* YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eAArOfFdHLA>

TheOfficialPandora. (2019d, September 6). *Pandora relaunches its much-loved jewellery brand*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OYoRrWr529k>

TheOfficialPandora. (2019e, December 3). *Harry Potter x Pandora Jewellery Collection*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1C4ByKBPWKk>

TheOfficialPandora. (2020, November 11). *One Lovely Day*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=T7FE9wICp_A

TheOfficialPandora. (2021, November 5). *Be Bright like Disney's Belle with new Pandora styles*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=XUbsgP_KEKI

TheOfficialPandora. (2022a, January 20). *Celebrate your little acts of love with Pandora*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=iK2HxZELeW4>

TheOfficialPandora. (2022b, January 20). *Unlock your love with a Valentine's Day gift from Pandora*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Tu1wDS_4vek

TheOfficialPandora. (2023a, April 12). *Mums' stories: Moana and Bella*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YLFxrejIzM>

TheOfficialPandora. (2023b, April 13). *Watch our 2023 Mother's Day film.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZCmg1-KV6V8>

TheOfficialPandora. (2023c, September 28). *Represent your kingdom.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=yMNPrvF2GqE>

TheOfficialPandora. (2023d, October 12). *Just dropped: new Pandora ME. No limits, only options.* YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RA8bAqU6Gcg>

TheOfficialPandora. (2023e, October 26). *PANDORA LOVES, UNBOXED.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=3QZsP5fSjOE>

TheOfficialPandora. (2023f, October 26). *Pandora Loves, Unboxed.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=tTPiz7UHnUk>

TheOfficialPandora. (2023g, November 14). *Pandora Lab-Grown Diamonds.* YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=VQhj_ssyfo0

TheOfficialPandora. (2024a, January 10). *Make it personal with Pandora's engraving service.* YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LYx8Z213PLI>

TheOfficialPandora. (2024b, January 10). *Make it yours with Pandora Engraving.* YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=pimbkmGKWhI>

TheOfficialPandora. (2024c, February 8). *Last-Minute Valentine's Day Jewellery Gift Ideas.* YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zdsbsFCU3Mw>

TheOfficialPandora. (2024d, February 11). *Give a piece of your heart. Be love. #Pandora #PandoraJewellery #BeLove.* Instagram.
https://www.instagram.com/p/C3OLdbRMa81/?utm_source=ig_web_copy_link

TheOfficialPandora. (2024e, February 14). *Radiate it. Initiate it. Accept it. Expect it. Be love..*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Aptw-MC8tkU>

TheOfficialPandora. (2024f, February 19). *All About Sterling Silver With Francesco & Filippo*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NrpSM4zchHg>

TheOfficialPandora. (2024g, March 30). *Sophia Roe's favourite Pandora earrings*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Xp5L5nVzAEA>

TheOfficialPandora. (2024h, May 14). *Q&A on 14k gold-plated jewellery with Francesco & Filippo*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Kpm9fEBh-Jk>

TheOfficialPandora. (2024i, June 2). *Top 4 summer jewellery trends with Sophia Roe*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=cC01scF8I0M>

TheOfficialPandora. (2024j, August 12). *Highlights from Copenhagen Fashion Week SS25*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=SvUjj23iPkQ>

TheOfficialPandora. (2024k, August 13). *Pandora L'amour commence par vous*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=VOMeesZ_xZo

TheOfficialPandora. (2024l, October 7). *Pandora Like A Charm*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Iyn5WWsTqsA>

TheOfficialPandora. (2024m, October 7). *Pandora Like A Charm*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RxE26SSVzic>

TheOfficialPandora. (2024n, October 7). *Pandora Like A Charm*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Z_8pEIR8vRk

TheOfficialPandora. (2024o, October 9). *A charming conversation with Sarah Harris*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jeqZomHNihc>

TheOfficialPandora. (2024p, October 9). *A charming conversation with Susan Bender Whitfield*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=mdMpR54TFuI>

TheOfficialPandora. (2024q, October 9). *A charming conversation with Helena Christensen*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZulMR10wgXo>

TheOfficialPandora. (2024r, October 17). *Code red, nerds. Pandora x Netflix Stranger Things is here*. YouTube Shorts. <https://www.youtube.com/shorts/k89yYpHVTuw>

TheOfficialPandora. (2024s, November 1). *This holiday, let love lift you higher*. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=p_TiAHMIVvg

TheOfficialPandora. (2025a). *@tyla won big at the 2025 MTV Video Music Awards. And, we're not just talking about the moonman for Best Afrobeats. She stunned in head-to-toe Pandora Talisman on the red carpet, styling her favourites across a necklace, chain belt and anklet*. https://www.instagram.com/p/DOWAun3DIew/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

TheOfficialPandora. (2025b). *Disney x Pandora: Stitch graduation charm for 2025*. Wwww.youtube.com. <https://www.youtube.com/shorts/LWF1sGcFCPo>

TheOfficialPandora. (2025c). *New arrivals: Disney's Angel and Stitch charms by Disney x Pandora*. Wwww.youtube.com. <https://www.youtube.com/shorts/3TMv8IV6HhA>

TheOfficialPandora. (2025d, January 3). *Feel the spark. Pass it on. Ignite luck*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IeufJu0x0wE>

TheOfficialPandora. (2025e, January 16). *BE LOVE: Valentine's Day*. YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=S8ij_qgMREI

TheOfficialPandora. (2025f). *From sketch to reality, every piece has a story to tell.* #Pandora #Craftsmanship #PandoraJewellery.

https://www.instagram.com/p/DIJgO5aMzfw/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

TheOfficialPandora. (2025g, January 15). *Pandora on Instagram: "We're wrapping the world in love. Our first stop? London town. Where to next? #BeLove #PandoraJewellery #Pandora."*

Instagram. <https://www.instagram.com/p/DE2pYCGiash/>

TheOfficialPandora. (2025h, February 15). *Pandora on Instagram: "Looking for your next forever piece? It's got to be Pandora Lab-Grown Diamonds. #BeLove #ValentinesDay #PandoraLabGrownDiamonds."*

Instagram. <https://www.instagram.com/p/DGGQQbDMkeG/>

TheOfficialPandora. (2025i, February 27). *In a world where you can be anything. Be love.*

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XvQbxiyGxoQ>

TheOfficialPandora. (2025j, February 27). *Pandora on Instagram: "Love has transformative power. Feel it. See it. Watch it happen with our all-star cast: Winona Ryder, @the_real_iman, @vittoria, @misskarenelson, @micarganaraz and @heconghc. #BeLove #PandoraJewellery #Pandora."*

Instagram. <https://www.instagram.com/p/DG1Kp9Tsr6/>

TheOfficialPandora. (2025k, March 19). *Ready to get into character? #DisneyxPandora.*

YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=w043DbHQR7k>

TheOfficialPandora. (2025l, April 3). *To Mum. With Love. - Happy Mother's Day.* YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=que-l2eorBA>

TheOfficialPandora. (2025m, May 9). *To Mum. With Love.* YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=BV3vph4B4DA>

TheOfficialPandora. (2025n, May 27). *Make memories. Side by side.* YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=3uWofiwjAyI>

TheOfficialPandora. (2025o, August). *GRWM: Beach day edition.* Wwww.youtube.com.

<https://www.youtube.com/shorts/2D0IGCWAjx4>

TheOfficialPandora. (2025p, August). *Leave your mark. Be love.* Wwww.youtube.com.

<https://www.youtube.com/shorts/N9wgnXPtm-k>

TheOfficialPandora. (2025q, September). *Hypnotised by the details? Same.* YouTube.

<https://www.youtube.com/shorts/59OCLmR4dJc>

TheOfficialPandora. (2025r, September). *Introducing the new Pandora Talisman collection.*

Wwww.youtube.com. <https://www.youtube.com/shorts/sRdV4idCY3A>

TheOfficialPandora. (2025s, September). *Look what's cooking...Our new Disney x Pandora*

charm. YouTube. <https://www.youtube.com/shorts/Ofds-8MJUZw>

TheOfficialPandora. (2025t). *Make every day a gift. Be love. On Valentine's Day and every day,*

celebrate your love with jewellery that reflects your unique story. #BeLove #ValentinesDay

#PandoraGifts. https://www.instagram.com/p/DFDGFq0smMM/?img_index=1

TheOfficialPandora. (2025u, September). *Pandora on Instagram: "What words do you live by?*

As the host of @im_finepodcast, @jean_campbell lives creativity and connection every day.

#LFW #PandoraTalisman #WordsToLiveBy." Instagram.

https://www.instagram.com/reel/DO6YGxRjAMe/?utm_source=ig_web_button_share_sheet&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

TheOfficialPandora. (2025v). *Put a new spin on your web of charms with symbols of Marvel's Miles Morales. AKA, Spider-Man. #MarvelxPandora.* https://www.instagram.com/p/DM1-58jMpb7/?utm_source=ig_web_copy_link

TheOfficialPandora. (2025w). *Together, we create change. Celebrate International Women's Day 2025 with Pandora for UNICEF. Our partnership aims to empower young people around the world, especially girls, through opportunities to learn and create a better future.*

@the_real_iman styles our Pandora for UNICEF charm. #Pandora #PandoraforUNICEF #BeLove.

https://www.instagram.com/p/DG8HfhvMX4B/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

TheOfficialPandora. (2025x). *Trust your power. To move the world. Then make it happen. Supermodel and inspiration @the_real_iman styles jewellery from Pandora Moments.*

https://www.instagram.com/p/DJol6Rlse8P/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

TheOfficialPandora. (2025y, September). *Wear the words you live by with Pandora Talisman.* YouTube. https://www.youtube.com/shorts/BwQ_NjjAMxY

TheOfficialPandora. (2025z, September 10). *Pandora on Instagram: "There are two sides to your story: meaningful motifs meet Latin words of wisdom. Which one speaks to you?"*

#PandoraTalisman #NewArrivals #WordsToLiveBy. Instagram.

https://www.instagram.com/reel/DOa8YS9jD5W/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

Theofilopoulou, N. (2023, December 11). *Affordable Luxuries in Time of Economic Uncertainty.*

Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/article/affordable-luxuries-in-time-of-economic-uncertainty>

TikTok. (2024). *Success stories: Pandora - How Pandora found out what their customers really think*. TikTok for Business. <https://ads.tiktok.com/business/en-US/inspiration/TikTok-works-pandora-2024>

Timothy. (2005). *Shopping Tourism, Retailing and Leisure*. Channel View Publications.

Todas as regiões registaram acréscimos no número de dormidas em 2023, destacando-se o Oeste e Vale do Tejo (+18,2%), o Norte (+14,0%) e a Grande Lisboa (+11,8%) com as maiores variações, sendo menos expressivos no Algarve (+6,7%) e no Centro (+6,9%). Em comparação com 2019, o Algarve e a Península de Setúbal foram as exceções, ao ficarem, em termos de dormidas, ainda aquém dos níveis pré-pandemia (-1,5% e -0,9% respetivamente). Estatísticas do Turismo, 2023.

https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=675610086&att_display=n&att_download=y

Turismo de Lisboa. (2024). *Inquérito às atividades dos turistas e informação*. Observatório Turismo de Lisboa.

https://www.visitlisboa.com/rails/active_storage/blobs/redirect/eyJfcml6ImJsbn2JfaWQifX0=-66461453c5c49160fde5314c0e7380c7ebb3d5d3/Inqu%C3%A9rito%20%C3%A0s%20Atividades%20dos%20Turistas%20e%20Informa%C3%A7%C3%A3o%202024.pdf?disposition=attachment

Unger, M. (2019). *Jewellery Context: A multidisciplinary framework for the study of jewellery*. Arnoldsche.com; Arnoldsche Art Publishers. <https://arnoldsche.com/en/product/jewellery-in-context/>

UNICEF. (2024, February 13). *Pandora: A UNICEF corporate partner since 2019 - A partnership to empower and educate children and young people*. www.unicef.org. <https://www.unicef.org/partnerships/pandora>

UNWTO Annual Report 2014. (2015). *UNWTO Annual Report 2014*.
<https://doi.org/10.18111/9789284416905>

US, FashionNetwork. com. (2025, July 14). *FashionNetwork USA - The World's Fashion Business News*. Fashionnetwork.com; FashionNetwork.com.
<https://www.fashionnetwork.com/news/Porto-welcomes-pandora-s-first-street-level-store-and-engraving-concept-in-iberia>

Veblen, T. (1899). The Theory of the Leisure Class. *Economica*, 1(13).
<https://doi.org/10.2307/2548014>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-channel Retailing to Omnichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

VOGUE. (2024, December 5). *Este Natal, a Pandora inspira-se num ato de amor*. Vogue.pt; Vogue Portugal. <https://www.vogue.pt/este-natal-a-pandora-inspira-se-num-ato-de-amor>

World Tourism Organization. (2014). UNWTO Tourism Highlights, 2014 Edition. *UNWTO Tourism Highlights*, 978-92-844-1622-6. <https://doi.org/10.18111/9789284416226>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2nd ed.). Porto Alegre: Bookman.
http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/attach/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods - 6ed*.
<https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>

Zhang, M. (2021). Crossing the Boundary: The Dialectical Relationship Between Technoethics and Contemporary Jewellery. *Atlantis Press*, CC BY-NC 4.0.

CAPÍTULO X – APÊNDICES

Guião para colaboradores e responsáveis de loja (objetivo principal: compreender a estratégia, práticas e perceções internas)

P1: Posso usar as suas respostas apenas como parte da minha investigação académica, sem identificar nomes?

P2: Na sua opinião, em que medida é que os serviços de personalização, como gravações ou *charms* temáticos, influenciam a relação dos clientes com a Pandora?

P3: Os clientes procuram mais uma peça pela estética ou pelo significado simbólico que ela pode representar?

P4: Na perspetiva de turismo e consumo, qual é o peso dos turistas nas vendas da loja? Nota diferenças claras entre clientes locais e visitantes estrangeiros?

P5: Os turistas veem a Pandora como joalharia de luxo acessível ou mais como uma recordação especial da viagem?

P6: Relativamente às campanhas globais e à tradução local, campanhas como a *Be Love* chegam até aos clientes portugueses e turistas da mesma forma que são comunicadas globalmente, ou sente necessidade de adaptar a narrativa em loja?

P7: Que impacto prático é que estas campanhas têm na interação diária com os clientes?

P8: No que toca à responsabilidade social, os clientes perguntam por questões de sustentabilidade como os diamantes *lab-grown* ou a prata reciclada? Como é que a loja responde a esse interesse?

P9: A inclusão e diversidade, presentes nas campanhas da Pandora, refletem-se também no perfil dos clientes que procuram a marca?

P10: Tendo em conta as tendências do mercado, quais são os maiores desafios que sente atualmente no retalho de joalharia, ou seja, concorrência, digitalização, mudança de perfis de consumidores?

P11: E por último, qual considera ser o fator que mais distingue a Pandora no mercado português?

Guião para clientes/consumidores e visitantes (objetivo principal: perceção da marca, motivações de compra, ligação emocional)

P1: As suas respostas serão usadas apenas no âmbito da minha investigação académica, de forma anónima. Concorda?

P2: O que o/a motivou a entrar nesta loja hoje? Procura algo específico, tem curiosidade nas novas coleções ou é simplesmente uma experiência de lazer?

P3: Quando compra uma peça da Pandora, fá-lo mais pela estética, pelo valor simbólico ou pela marca em si?

P4: Costuma escolher *charms* ou peças associadas a momentos especiais e pessoais, por exemplo, viagens, aniversários e conquistas? Se sim, porquê?

P5: Sente que estas peças contam a sua história ou apenas seguem uma tendência?

P6: Considera a Pandora uma marca de luxo acessível? O que é que esta expressão significa para si?

P7: O preço influencia mais a sua decisão ou é a ligação emocional que sente com a peça?

P8: É residente ou está de visita à cidade?

P9: Se compararmos a Pandora com uma loja de *souvenirs* típica, o que muda na sua perceção do valor simbólico?

P10: Conhece a campanha *Be Love* ou outras iniciativas da Pandora? Isso influencia a sua decisão de compra?

P11: E por último, as campanhas da Pandora refletem quem você é ou quem gostaria de ser?

Guião para entrevistas mais rápidas a turistas (objetivo principal: compreender o papel do turismo no consumo da Pandora)

P1: May I use your answers only as part of my academic research, anonymously and without identifying any names?

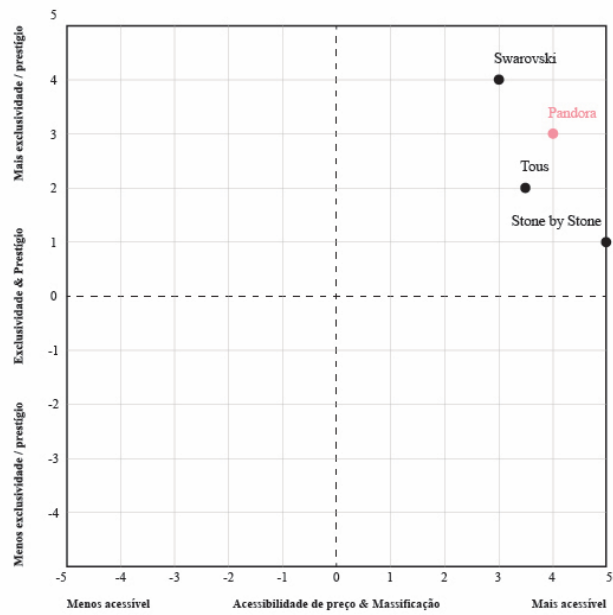
P2: What motivated you to enter this store during your trip? Are you looking for a souvenir, just for curiosity, or a specific interest in the Pandora brand?

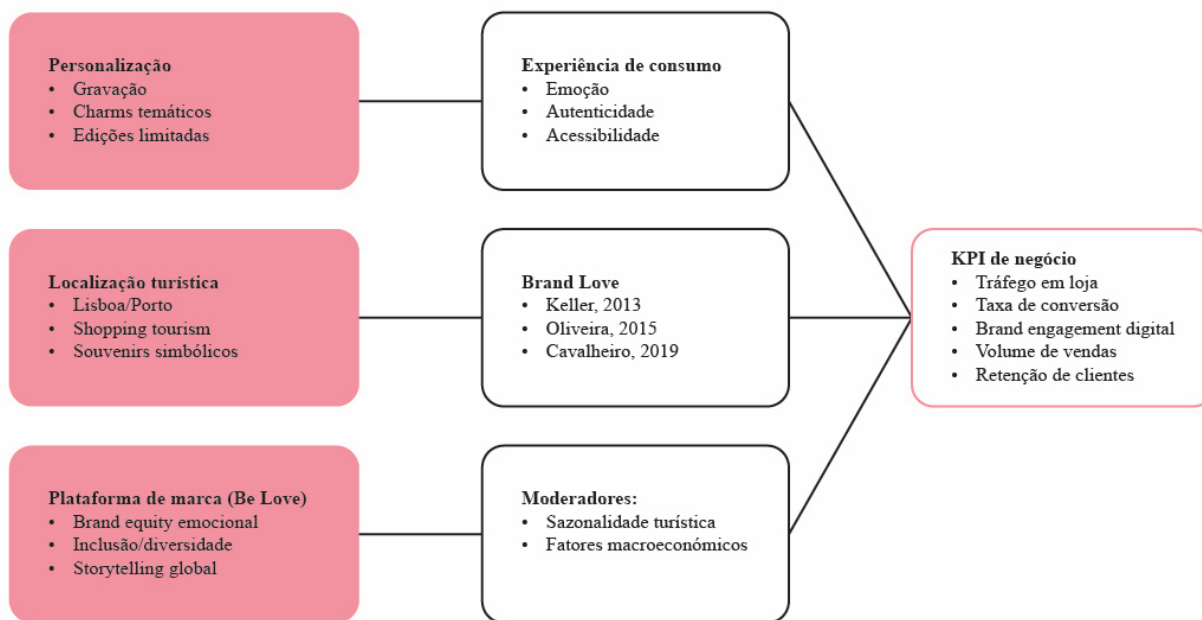
P3: Do you consider the purchase of a Pandora piece as also a memory of your trip? In your perspective, how does this experience differ from a traditional souvenir shop?

P4: For you, is Pandora mainly a brand of affordable luxury, or more of a special gift associated with the trip?

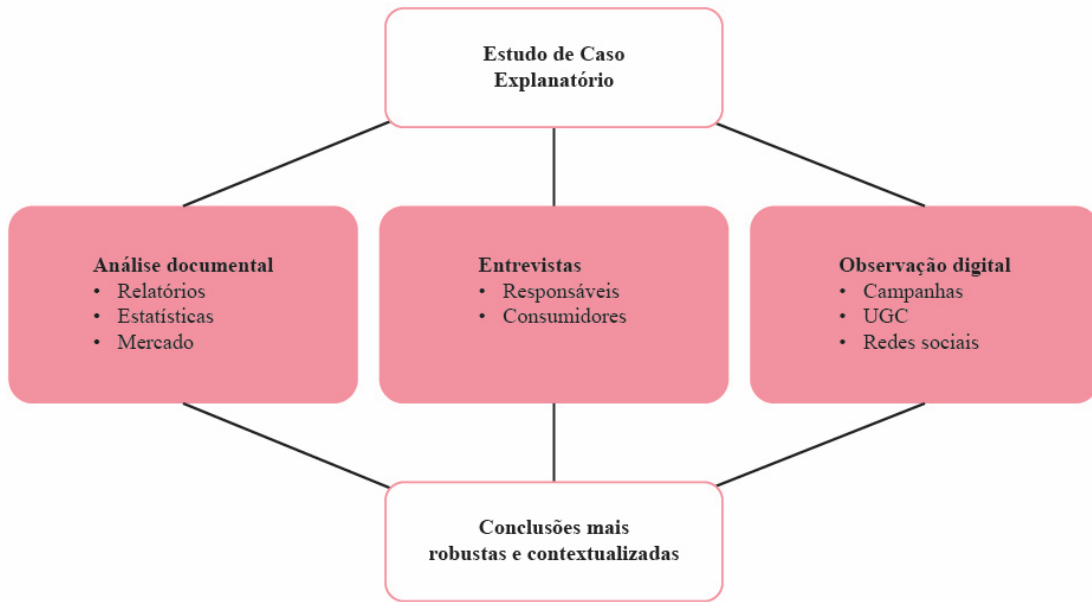
P5: Were you already familiar with recent Pandora campaigns, such as *Be Love* or *Talisman*? Did this influence, in any way, your decision to buy here in Portugal?

Marca	Prestígio / Exclusividade	Acessibilidade / Massificação	Notas de posicionamento
Pandora	3	4	Marca global, acessível mas com apelo de luxo aspiracional. Forte em personalização e storytelling.
Swarovski	4	3	Mais prestígio do que a Pandora, herança europeia, aposta recente em diamantes sintéticos.
Stone by Stone	1	5	Mais acessível e trendy, forte ligação ao consumo diário. Prestígio reduzido. Proximidade local.
Tous	2	3,5	Posicionamento híbrido entre moda e joalharia. Reconhecimento pelo icone (urso), mas não é visto como exclusividade.





Tipo de variável	Dimensão/Conceito	Definição	Exemplos práticos	Referências
Independente	Personalização	Adaptação do produto ao indivíduo por meio de gravações, charms temáticos e edições limitadas.	Pulseiras personalizadas; charms colecionáveis; serviços de gravação.	Pine & Gilmore (1999) Kaplan & Haenlein (2010) Lipovetsky (2009)
Independente	Localização turística	Escolha de zonas de elevado fluxo turístico (Lisboa – Rossio, Porto – Santa Catarina).	Flagship store no Rossio (Lisboa); loja na Rua de Santa Catarina (Porto).	Timothy (2005) Observatório do Turismo de Lisboa (2024)
Independente	Plataforma de marca (Be Love)	Narrativa global assente em valores universais como afeto e inclusão.	Campanha global Be Love (2024–2025); embaixadores diversos.	Keller (2013)
Mediadora	Experiência de consumo	Perceção de autenticidade, prazer estético e conveniência na interação com a marca.	Cliente sente experiência autêntica e prazerosa ao adquirir charms personalizados.	Pine & Gilmore (1999)
Mediadora	Brand love	Ligação emocional profunda entre consumidor e marca, que pode gerar lealdade.	Consumidor associa Pandora a momentos pessoais (aniversários, viagens, conquistas).	Keller (2013)
Moderadora	Sazonalidade turística	Variações sazonais no turismo que influenciam tráfego em loja e conversão.	Verão com maior fluxo turístico aumenta tráfego em loja.	UNWTO (2015) Timothy (2005)
Moderadora	Fatores macroeconómicos	Elementos externos como inflação, rendimento disponível e confiança do consumidor.	Inflação reduz poder de compra e impacta ticket médio.	Kotler & Keller (2016) OECD Economic Surveys (2023)



		Entrevistas mais rápidas para turistas			
		Loja Pandora			
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					