

2022

**MARIA FRANCISCA
CARDOSO DE
CARVALHO**

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL
NA INDÚSTRIA DA MODA:
UM ESTUDO DE CASO DA BALENCIAGA E
DAS SUAS COLABORAÇÕES**

2022

**MARIA FRANCISCA
CARDOSO DE
CARVALHO**

**ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DIGITAL
NA INDÚSTRIA DA MODA:
UM ESTUDO DE CASO DA BALENCIAGA E
DAS SUAS COLABORAÇÕES**

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 Gestão do Design realizada sob a orientação científica da Doutora Filipa Isabel de Almeida Fernandes Vilaça, Professora Auxiliar do IADE – Universidade Europeia.

agradecimentos

Agradeço a todos os que me apoiaram na concretização desta dissertação. Dedico este trabalho à minha família: aos meus pais, que tornaram este mestrado possível, e aos meus irmãos e avós, que me apoiaram em todas as etapas.

À Professora Filipa Fernandes, agradeço pela paciência e toda a disponibilidade que demonstrou no último ano, e todo o apoio que ofereceu para a concretização da dissertação.

palavras-chave

Marketing digital; indústria da moda; setor de luxo; colaborações; Balenciaga.

resumo

No contexto da transformação digital, que é sentida atualmente, são múltiplas as alterações observadas, tanto a nível do consumidor, como das marcas. Para estas últimas, independentemente do setor em que estão inseridas, é necessária a utilização adequada das estratégias disponíveis de modo a, não só influenciar as decisões dos consumidores, mas também para conseguir conquistar a sua confiança e, conseqüentemente, a sua fidelização. O consumidor neste contexto, é informado, tem um comportamento de compra responsável, e consegue obter mais poder de compra em relação à marca, podendo, por vezes, ter uma participação ativa ao longo do processo de negócio. Este trabalho de investigação pretende estudar as estratégias de *marketing* digital que existem e como as mesmas são utilizadas na indústria da moda. No documento, é adotada uma abordagem mista, usufruindo de métodos qualitativos como a entrevista e o estudo de caso, e de métodos quantitativos, como o questionário *online*.

keywords

Marketing; digital marketing; fashion industry; luxury industry; collaborations.

abstract

In the context of digital transformation, which is currently felt, there are many changes observed, both at the consumer level and at the brand level. For the latter, regardless of the sector in which they are inserted, it is necessary the appropriate use of available strategies in order to not only influence the consumers' decisions, but also to win their trust and, consequently, their loyalty. The consumer in this context is informed, has a social and responsible buying behavior, is able to obtain more purchasing power in relation to the brand, and may sometimes have an active participation throughout the business process. This research paper aims to study the digital marketing strategies that exist and how they are used in the fashion industry. In the paper, a mixed approach is adopted, using qualitative methods, such as the interview and the case study, and quantitative methods, such as the online questionnaire.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problema de investigação.....	2
1.2. Objetivos	3
1.3. Estrutura	3
2. CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1. Definição de <i>marketing</i>	4
2.2. Evolução do conceito de <i>marketing</i>	5
2.3. Estratégias de <i>marketing</i>	7
2.4. <i>Marketing</i> digital.....	10
2.4.1. O consumidor digital	11
2.4.2. Componentes do <i>marketing</i> digital.....	12
2.4.3. Vantagens e desvantagens do <i>marketing</i> digital.....	15
2.5. Indústria da moda.....	16
2.5.1. Setor de luxo	17
2.5.2. Colaborações	20
3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	23
3.1. Modelo de investigação.....	23
3.2. Pesquisa qualitativa.....	24
3.2.1. Estudo de caso	26
3.2.2. Entrevista semiestruturada.....	26
3.3. Pesquisa quantitativa.....	30
3.3.1. Questionário <i>online</i>	31
4. CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO	38
4.1. História da marca	38
4.2. Kering.....	39
4.3. Relação da marca mãe com a Balenciaga	40
4.4. Demna Gvasalia	41

4.5. Estratégia de <i>marketing</i> da Balenciaga	42
4.6. Colaborações	60
4.6.1. Balenciaga e os Simpsons.....	60
4.6.2. Balenciaga e o Fortnite	62
4.6.3. Balenciaga e a Gucci	65
4.6.4. Balenciaga e a Yeezy / Gap.....	68
5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
5.1. Entrevista.....	72
5.1.1. Apresentação do entrevistado.....	72
5.1.2. Análise do conteúdo da entrevista.....	72
5.1.3. Conclusões da análise da entrevista.....	78
5.2. Questionário <i>online</i>	80
5.2.1. Caracterização da amostra	80
5.2.3. Conclusões da análise do questionário	91
6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES	92
6.1. Conclusões finais.....	92
6.2. Limitações	94
6.3. Sugestões para trabalhos futuros.....	94
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
8. ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Número de pesquisas acerca da balenciaga de fevereiro a maio.	44
Figuras 2 e 3. Exemplos da página inicial do website da balenciaga em momentos diferentes.	49
Figura 4. Menu do <i>website</i> da balenciaga.	50
Figuras 5 e 6. Menu do <i>website</i> da balenciaga na versão na a versão de telemóvel.	50
Figura 7. Página de registo ou log in de conta no <i>website</i> da balenciaga.	51
Figura 8. Exemplo de uma das páginas de uma categoria específica no <i>website</i> da balenciaga.	52
Figura 9. Exemplo de uma das páginas de um produto no <i>website</i> da balenciaga.	52
Figura 10. Número total de visitas nos quatro primeiros meses de 2022 no <i>website</i> da balenciaga.	53
Figura 11. Comparação do número total de visitas nos quatro primeiros meses de 2022 no <i>website</i> da balenciaga através do telemóvel e do computador.	53
Figura 12. Número visitantes únicos nos quatro primeiros meses de 2022 no <i>website</i> da balenciaga.	53
Figura 13. Número de páginas visitadas, em média, nos quatro primeiros meses de 2022 no <i>website</i> da balenciaga.	54
Figura 14. Número de tempo passado, em média, no <i>website</i> da balenciaga durante os quatro primeiros meses de 2022.	54
Figura 15. Primeiro resultado da pesquisa “balenciaga” no motor de busca google.	55
Figura 16. Resultados da pesquisa “balenciaga” no motor de busca yahoo.	55
Figura 17. Resultados da pesquisa “balenciaga” na rede social youtube.	55
Figuras 18, 19 e 20. <i>Newsletters</i> da balenciaga.	56
Figuras 21. Evolução do número de seguidores da balenciaga na página do instagram de março de 2020 a maio de 2022.	57
Figuras 22, 23 e 24. Página da balenciaga na rede social instagram em três momentos distintos.	58
Figuras 25 e 26. Exemplos de histórias da balenciaga na conta do instagram.	58
Figura 27. Página do hashtag “balenciaga” na rede social instagram.	59
Figuras 28, 29 e 30. Exemplos de publicações de consumidores que partilham e identificam imagens da balenciaga na rede social balenciaga.	59
Figura 31. Vídeo da colaboração entre a balenciaga e os simpsons partilhado na conta de youtube da balenciaga.	61
Figura 32. Publicação da colaboração entre a balenciaga e os simpsons partilhada na conta de tiktok da balenciaga.	61
Figura 33. Publicação da colaboração entre a balenciaga e os simpsons partilhada na conta de instagram dos simpsons.	62
Figura 34. Publicação da colaboração entre a balenciaga e o fortnite partilhada na conta de instagram do fortnite.	63
Figura 35. Publicação da colaboração entre a balenciaga e o fortnite partilhada na conta de tiktok da balenciaga.	63
Figura 36. Simulação de mensagens entre os diretores criativos nas histórias do instagram da gucci.	66
Figuras 37. Publicação da colaboração entre a balenciaga e a gucci partilhada na conta de instagram da gucci.	67
Figuras 38. Publicação da colaboração entre a balenciaga e a gucci partilhada na conta de instagram da gucci.	67

Figura 39. Publicação da colaboração entre a balenciaga e a gucci partilhada na conta de tiktok da balenciaga.....	68
Figura 40. Publicação, agora arquivada, da colaboração entre a balenciaga, a yeezy e a capa partilhada na conta de instagram da kanye west.	69
Figura 41. Número de pesquisas acerca da gap, balenciaga e yeezy a 7 de janeiro de 2022.	69
Figura 42. Género dos participantes.	80
Figura 43. Faixa etária dos participantes.	81
Figura 44. Estatuto social dos participantes.....	81
Figura 45. Rendimento mensal dos participantes.	81
Figura 46. Participantes que consomem, ou não, produtos da indústria da moda.	82
Figura 47. Número de vezes que os participantes adquirem bens da indústria da moda.....	82
Figura 48. Perceção dos participantes em relação à diferença da moda de luxo e da <i>fast fashion</i>	82
Figura 49. Participantes que já compraram, ou não, produtos de luxo.	83
Figura 50. Nível de familiaridade dos participantes com a balenciaga.	83
Figura 51. Espaços onde os participantes encontram produtos da balenciaga.....	84
Figura 52. Participantes que seguem a balenciaga nas suas redes sociais.	84
Figura 53. Plataformas digitais onde os participantes seguem a balenciaga.	84
Figura 54. Importância das redes sociais para as marcas segundo os participantes.	85
Figura 55. Participantes que já visitaram o <i>website</i> da balenciaga.	85
Figura 56. Facilidade em navegar o <i>website</i> da balenciaga segundo os participantes que já o fizeram.....	85
Figura 57. Importância de ter um <i>website</i> próprio segundo os participantes.....	86
Figura 58. Preferência dos participantes fase à compra em lojas <i>online</i> ou físicas.	86
Figura 59. Participantes que conhecem a colaboração entre a balenciaga e o fortnite.	87
Figura 60. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a balenciaga e o fortnite.	87
Figura 61. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a balenciaga e o fortnite.	87
Figura 62. Participantes que conhecem a colaboração entre a balenciaga e os simpsons.	88
Figura 63. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a balenciaga e os simpsons.	88
Figura 64. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a balenciaga e os simpsons.....	88
Figura 65. Participantes que conhecem a colaboração entre a balenciaga, yeezy e gap.....	89
Figura 66. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a balenciaga, yeezy e gap.....	89
Figura 67. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a balenciaga, yeezy e gap.	89
Figura 68. Participantes que conhecem a colaboração entre a balenciaga e a gucci.	90
Figura 69. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a balenciaga e a gucci.	90
Figura 70. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a balenciaga e a gucci.....	90
Figura 71. Participantes que consideram que as são colaboração vantajosas.....	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Categorias e questões da entrevista semiestruturada a um membro da equipa de <i>marketing</i> da balenciaga (questões originais em inglês).....	29
Tabela 2. Categorias e questões da entrevista semiestruturada a um membro da equipa de <i>marketing</i> da balenciaga (questões traduzidas para o português).	30
Tabela 3. Categorias e questões do questionário <i>online</i> sobre a perceção do consumidor acerca da balenciaga (questões originais em inglês).....	35
Tabela 4. Categorias e questões do questionário <i>online</i> sobre a perceção do consumidor acerca da balenciaga (questões traduzidas para o português).	37

1. CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Para que qualquer marca, independentemente do setor em que atua, obtenha sucesso, é necessário utilizar de forma adequada as estratégias de *marketing* que estão disponíveis. Essas estratégias, abordam tanto a marca e o que esta tem a oferecer, como o consumidor e o mercado onde este se encontra.

No início de 2020, foi perceptível que não eram muitas as empresas que estavam preparadas para as alterações que iam surgir e isso foi evidente no declínio dos seus lucros. De modo a conseguir essa migração, as empresas têm de mostrar os benefícios e provar que as abordagens digitais melhoram o desempenho das mesmas. As frustrações com o mundo digital devem ser abordadas, transmitindo uma imagem de transparência e confiança. Para atenuar as diferenças do tipo de interações, as empresas devem tentar recriá-las, seja através de videoconferências ou de *chatbots* com voz. Nas estratégias para construir capacidades digitais, é preciso existir um investimento a nível da *big data* do consumidor. A digitalização, permite desbloquear inúmeras ferramentas, incluindo a de personalização. No entanto, esta transformação não deve acontecer apenas a nível do consumidor, mas sim em todos os pontos – *marketing*, vendas, distribuição, e produção – criando uma experiência sincronizada durante todo o processo. A otimização, é outro fator relevante tornando-se necessário contratar especialistas em *data*, *UX designers*, e arquitetos de informação, que ofereçam conhecimento tecnológico permitindo o trabalho remoto e virtual. Por fim, as estratégias para fortalecer a liderança digital passam pela adoção de tecnologias emergentes – inteligência artificial, biometria, *metaverse*, etc. A combinação das mesmas, pode ajudar as empresas a fornecer produtos e serviços personalizados (Kotler et al., 2021, p. 96-99).

As empresas estão constantemente a estudar novas formas de, não só influenciar as decisões dos consumidores, mas também de conquistar a sua confiança. As tendências sociais e económicas que têm vindo a emergir nos últimos anos, destacam a urgência para a criação de alternativas mais sustentáveis. O consumidor apresenta um comportamento de compra social e responsável. Por ser um consumidor informado, tem um maior poder em relação à marca, podendo, por vezes, ter uma participação ativa ao longo do processo de negócio. As empresas devem, por isso, desenvolver novas formas de alcançar e manter o seu público. Ao mudarem o

seu foco para o *online*, conseguem compreender de forma mais precisa os seus clientes (Corstjens & Lal, 2012).

No contexto da transformação digital, o consumidor é, atualmente, mais informado, menos impulsivo, mais exigente e mais participativo. Procura uma comunicação direta, está permanentemente a avaliar os produtos, e tem à sua disposição inúmeros canais de compra. O mundo digital mudou o comportamento de compra, pelo que as marcas precisam de se adaptar ao novo consumidor e aos novos processos de decisão de compra. Para responder às constantes transformações e às necessidades dos consumidores, os profissionais de *marketing* têm ao seu dispor vários componentes que podem ser incluídos nas estratégias: *e-mail*; *newsletters*; redes sociais; *website*; *e-commerce*; etc.

Entre as marcas de luxo internacionais, a Balenciaga é considerada um dos casos de maior sucesso (Lyst, 2022). Como uma breve introdução, a Balenciaga é uma marca de origem espanhola que atua na indústria da moda, mais especificamente no setor de luxo. A sua produção inclui peças de vestuário, acessórios, malas e calçado. A marca, agora sob a direção criativa de Demna Gvasalia, criou um jogo intitulado "Afterworld: The Age of Tomorrow", engenhrou uma coleção para o Fortnite, revelou uma parceria com os Simpsons, "assaltou" a coleção da marca Gucci, reintroduziu a alta costura na Balenciaga após uma pausa de 50 anos, foi à Met Gala pela primeira vez com Kim Kardashian, e, expandiu a família Balenciaga para incluir celebridades como Justin Bieber, Elliot Page e Isabelle Huppert (Sherman, 2019; Williams, 2021; Friedman, 2021).

Desse modo, procura-se, com este projeto de investigação, perceber como e com que finalidades as estratégias de *marketing* são utilizadas na indústria da moda. Para tal, será analisada a marca Balenciaga, bem como quatro das mais recentes colaborações em diferentes setores.

1.1. Problema de investigação

O presente estudo pretende compreender a importância do uso de estratégias de *marketing* digital na indústria da moda, através da análise de um estudo de caso sobre a Balenciaga e as suas colaborações. Para o propósito do estudo, a questão principal de investigação é: **Como é que o uso de estratégias de *marketing* digital influencia o sucesso das empresas na indústria da moda?**

1.2. Objetivos

O principal objetivo da presente investigação é perceber como é que as marcas na indústria da moda utilizam as técnicas de *marketing* digital disponíveis. Sendo esse um objetivo demasiado aberto, foram estruturados outros objetivos para auxiliar na resposta ao problema de investigação:

- i. Perceber a dimensão das estratégias de *marketing* digital conhecidas;
- ii. Identificar as principais plataformas digitais utilizadas pelas empresas na indústria da moda;
- iii. Avaliar as principais vantagens e desvantagens do uso das plataformas digitais;
- iv. Perceber como é que o consumidor avalia o uso das estratégias de *marketing* digital;
- v. Medir o quanto o uso das estratégias de *marketing* digital influencia a perceção dos consumidores.

1.3. Estrutura

O presente documento de investigação divide-se em seis capítulos: introdução; revisão da literatura; metodologia; estudo de caso; análise e discussão de resultados; e, conclusões. O Capítulo I – Introdução, apresenta o contexto da investigação, bem como o problema principal e os seus objetivos. O Capítulo II – Revisão da Literatura, pretende explorar as teorias relevantes para a investigação. São apresentados nesta secção: a definição e evolução do conceito de *marketing*; as principais estratégias de *marketing*; o *marketing* digital, o seu consumidor, os seus componentes, as suas vantagens e as suas desvantagens; a indústria da moda; o setor de luxo; e, as colaborações. O Capítulo III – Metodologia, define e explica o modelo de investigação proposto, a definição da amostra, e as questões para os diferentes métodos adotados. O Capítulo IV – Estudo de Caso, introduz a marca sob análise no estudo – a Balenciaga. Neste capítulo, são apresentados: a história da marca; a relação com a marca mãe; o diretor criativo atual; as estratégias de *marketing*; e, algumas das colaborações mais recentes. O Capítulo V – Análise e Discussão de Resultados, apresenta os resultados das opções metodológicas definidas no terceiro capítulo. Em relação à pesquisa qualitativa, os resultados exibidos correspondem às respostas da entrevista semiestruturada. No que diz respeito à pesquisa quantitativa, os resultados estão relacionados com as respostas do questionário. Por fim, o Capítulo VI – Conclusões, diz respeito a todas as conclusões obtidas através dos métodos e perguntas de investigação definidos. São também descritas algumas das limitações e sugestões para trabalhos futuros.

2. CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Definição de *marketing*

O objetivo de qualquer marca é encontrar consumidores e conseguir mantê-los. A única forma de obter tal feito é através da utilização de vantagens competitivas, confirmando que os produtos e serviços oferecidos vão de encontro às necessidades dos seus clientes. Entender o conceito de *marketing* é extremamente relevante, uma vez que o mesmo, é frequentemente considerado apenas como uma ferramenta para promover e vender produtos ou serviços em vez de ter uma função adicional, como os departamentos de produção ou de finanças. Mais do que qualquer outro departamento, o do *marketing* é o que lida com as pessoas, e mais do que nunca, a relação com o consumidor apresenta um papel fundamental (Kotler, Armstrong, 2018, p. 28-29).

"Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers"¹. A definição original da American Marketing Association (AMA) em 1935, que se manteve por 50 anos, considerava que as pessoas ficavam agradadas apenas com o que as empresas ofereciam e não tinham nenhuma expectativa. A literatura acerca do *marketing* revela duas tendências: 1) o conceito tem vindo a expandir-se para além do contexto empresarial; e 2) as técnicas e ferramentas disponíveis são utilizadas para mais do que a sobrevivência de uma empresa, procurando agregar valor para a sociedade. Ambos os fatores são refletidos nas múltiplas definições a que o termo tem vindo a ser sujeito.

Kotler e Armstrong (2018), definem *marketing* como “the process by which companies engage customers, build strong customer relationships, and create customer value in order to capture value from customers in return”² (p. 29). De uma forma mais pormenorizada, a AMA (2017), acrescenta que *marketing* “is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, partners, and society at large”³. Esse processo está dividido em cinco etapas, onde nas primeiras quatro,

¹ *Marketing* é o desempenho das atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.

² o processo pelo qual as empresas envolvem os clientes, constroem relações resistentes com os clientes, e criam valor a fim de capturar valor dos clientes em troca

³ é a atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, os parceiros e a sociedade em geral

as empresas procuram criar valor para o consumidor e uma relação com o mesmo, e na última, agregam valor do consumidor que se explica em vendas, lucro e fidelização de clientes a longo prazo (Kotler, Armstrong, 2018, p. 29).

2.2. Evolução do conceito de *marketing*

A constante evolução a que a sociedade é sujeita, obriga a uma rápida adaptação por parte das empresas e organizações e, conseqüentemente, dos seus gestores e funcionários. Algumas mudanças devem-se ao desenvolvimento e ao uso cada vez mais recorrente da *Internet*. Esta nova ferramenta, e todos os canais de comunicação de que fazem parte, aproximou os consumidores das empresas, mas também tornou estas últimas mais vulneráveis. Devido a estas condições é relevante perceber como é que a mudança foi permitida e como o conceito evoluiu desde os seus primórdios, no início do século XX, até à abordagem digital, social e holística do século XXI. O conceito evoluiu num percurso através de cinco fases: *Marketing* 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, e 5.0.

A primeira fase, relacionada com a evolução da Revolução Industrial, era baseada e centrada na ideia de produtos e produção, onde as empresas ofereciam um número relativamente pequeno de produtos projetados para uma maioria do mercado. O objetivo era criar um padrão e aumentar a escala de produção para que fosse possível oferecer bens, com preços baixos e acessíveis, a um grande número de clientes. Nesta situação, não era necessária a preocupação das expectativas do consumidor (Kotler et al., 2010, p. 3-6; Jara et al., 2012, p. 4). Os consumidores apresentavam-se como passivos e não tinham impacto no processo produtivo das organizações (Alim, 2020, p. 5). O *Marketing* 1.0 é baseado nos "4P's" do *marketing mix* – produto, preço, promoção e praça de venda – e tem uma abordagem assente na segmentação e uma comunicação unidirecional através de canais tradicionais – correio, publicidade em revistas, rádio, anúncios na televisão (Kotler et al., 2010, p. 26-28).

A segunda fase, deve-se à estagnação da economia causada pelo choque petrolífero nos anos 70, o que levou a um retrocesso da procura de bens, tornando os 4P's do *marketing mix* insuficientes. Para Kotler et al. (2010), faz sentido nesta nova etapa, adicionar mais 5P's ao conceito – pessoas, processo, evidência física, opinião pública, e poder político (p. 26). Adjacente a esta drástica mudança, o avanço da tecnologia e, por consequência, a disseminação da *Internet*, também veio provocar uma disrupção na forma como as empresas

promovem os seus produtos. Os consumidores tornaram-se mais informados e exigentes, deixando de assumir o papel passivo que até outrora possuíam. Os valores dos produtos passam a ser catalogados pelos clientes, que conseguem compará-los e arranjar alternativas. É nesta altura, necessário inserir o termo "STP" – segmentação, *target*, e posicionamento –, uma vez que consumidores diferentes têm gostos diferentes pelo que é importante criar múltiplas estratégias. O tempo do *Marketing 2.0*, deixa de ser orientado para o produto e passa a ser orientado para o consumidor (Kotler et al., 2010, p. 3-6).

Apesar de ambas as fases exporem aspetos relevantes, como a ideia de segmentação, a escolha de um *target* ou o uso dos 4Ps, as mudanças verificadas – recessão, preocupações climáticas, tecnologia, e redes sociais – criaram a necessidade de uma nova mudança. A terceira fase, incentiva uma experiência que seja colaborativa, cultural e criativa. No *Marketing 3.0*, as preocupações e os desejos dos cidadãos são tidos em consideração, e as empresas admitem que é importante abordar as implicações culturais da globalização. Os consumidores transformam-se em seres completos que procuram produtos e serviços que reflitam os valores humanos, e as empresas devem expor problemas sociais, económicos e ambientais. Neste período, as redes sociais ocupam uma posição central. Através das mesmas, é possível criar uma colaboração que se estende para além de fronteiras temporais e geográficas. (Kotler et al., 2010, p. 10-17). É de facto notório que a primeira era do *marketing*, se prolongou durante várias décadas, a segunda resistiu cerca de 20 anos, e a terceira, foi relevante por menos de dez. Nesta sequência temporal, é possível observar o quão rápida a transformação se dá; e, o quão eficazes as empresas têm de se tornar para conseguir conquistar e manter os consumidores (Kotler et al., 2010, p.28).

A quarta fase, que parte de um crescimento natural da anterior, existe, de acordo com Kotler et al. (2017), “around inclusivity. (...) It is considered as online marketing, peculiar and extremely fast, based on a system of stimulus, feedback and reactions.”⁴ (p. 7). Está, portanto, em questão um novo sistema digital no centro do qual, se encontra o consumidor e as suas interações com os produtos. A interligação impera também no *Marketing 4.0*, e tem a capacidade de mudar a forma como as empresas observam a competição e os consumidores. Colaboração com ambos é fundamental neste período e acelera a dinâmica do mercado. (Kotler et al., 2017, p. 20-22). Esta fase é explorada, de forma mais pormenorizada, no excerto subsequente.

⁴ em torno da inclusão. (...) É considerado como o *marketing online*, peculiar e extremamente rápido, baseado num sistema de estímulos, *feedback* e reações

Na quinta e última fase, que será abordada, também, com mais profundidade a seguir, não é possível desviar-se da tecnologia e da *Internet*. Esta nova era é marcada pela ligação entre o ser humano e a inteligência artificial. Alguma da tecnologia utilizada inclui uma combinação de realidade aumentada, de *robots*, de realidade artificial, de realidade virtual, e de *blockchain*. Um grande exemplo da implementação do *Marketing 5.0*, são os *chatbots*, serviços de apoio ao cliente feitos através de interações com *robots* digitais que conseguem responder, de forma geral, a questões. O desenvolvimento das redes sociais e do *e-commerce*, abre aos profissionais de *marketing* uma oportunidade de recolher informações – através da *big data* – sobre os seus consumidores, incluindo, entre muitas outras, nome, idade, região, transições. Com estes dados, é possível fazer a previsão de tendências, fidelizar clientes, reduzir os custos e aumentar as vendas (Kotler et al., 2021, p. 21-26).

Em suma, o *Marketing 1.0*, é baseado no *marketing mix* e passa por uma comunicação unidirecional de canais com intuito de vender um produto a uma maioria. O *Marketing 2.0*, refere-se a uma mudança, onde o consumidor se torna o centro das estratégias e as empresas passam a segmentar o seu público. O *Marketing 3.0*, tem a premissa de que os consumidores são seres humanos completos que pensam, mas também sentem e procuram valor nos produtos. O *Marketing 4.0*, a era da revolução digital, procura, não apenas, o lado funcional dos produtos, mas também o lado emocional dos consumidores através de métodos de co-criação e colaboração. E o *Marketing 5.0*, tem como objetivo aproximar as marcas e os consumidores através do uso das tecnologias, que se apresentam cada vez mais desenvolvidas e aperfeiçoadas. Apesar desta última fase ser a mais atual, a transição ainda está a acontecer, e muitas empresas estão a levar o seu tempo a adaptar-se. Dito isso, é previsível que, devido à atual instabilidade, às mudanças na economia global, e à procura de novas e melhores tecnologias, que o conceito de *marketing* se continue a reescrever e alterar, e que as empresas necessitem de estar em constante expansão para responder a essas novas dinâmicas.

2.3. Estratégias de *marketing*

A AMA (2017), define uma estratégia de *marketing* como:

(...) the function that links the consumer, customer, and public to the marketer through information—information used to identify and define marketing opportunities and problems; generate, refine, and evaluate marketing actions; monitor marketing performance; and improve understanding of marketing as a process. Marketing research specifies the information required to address these issues, designs the

method for collecting information, manages and implements the data collection process, analyzes the results, and communicates the findings and their implications.⁵

As estratégias de *marketing* abordam tanto a marca e o que esta tem a oferecer, como o consumidor e o mercado onde este se encontra. Desse modo, uma estratégia possível, consiste em: analisar o mercado através da análise SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças –; definir o consumidor através do modelo STP – segmentação, *target* e posicionamento; e, criar o *marketing mix* – produto, preço, promoção e praça de venda.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta usada pelos profissionais de *marketing* para empreender uma análise interna e externa. A sigla "SWOT" significa: pontos fortes (do inglês *strengths*), pontos fracos (do inglês *weaknesses*), oportunidades (do inglês *opportunities*) e ameaçadas (do inglês *threats*). Os dois primeiros pontos, dizem respeito à análise interna, ou seja, o que é positivo e negativo dentro da empresa como, entre outros, a reputação, o produto, a localização, os recursos humanos. Os dois últimos, dizem respeito à análise externa, ou seja, à exploração do mercado, concorrentes, fornecedores, barreiras, consumidor, etc.

Mais pormenorizadamente, os pontos fortes são as capacidades internas que poderão auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos; os pontos fracos são as limitações internas, que poderão interferir com a agilidade da empresa de atingir os seus objetivos; as oportunidades, são os fatores externos que a empresa pode explorar para criar vantagens; e, as ameaças, são os fatores externos, atuais e futuros, que poderão trazer dificuldades para a empresa.

Para além da SWOT proporcionar uma visão geral da empresa e do mercado, a sua análise permite também criar uma posição estratégica; melhorar os serviços e produtos; obter *insights* para resolver problemas, perceber quais são os produtos que a marca poderá criar; e, priorizar ações. Através do seu diagnóstico, as empresas conseguem tomar decisões seguras, reconhecer o cenário realista da indústria, compreender a sua concorrência, antecipar tendências, e planear vários planos de ação (Kotler & Amstrong, 2017, p. 79-80).

⁵ (...) a função que liga o consumidor, o cliente, e o público ao profissional de *marketing* através de informações – informações utilizadas para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*; gerar, refinar e avaliar ações de *marketing*; monitorar o desempenho de *marketing*; e melhorar a compreensão do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para resolver estes problemas, projeta o método para recolher informações, gera e implementa o processo de recolha de dados, analisa os resultados, e comunica as descobertas e as suas implicações.

MODELO STP

A sigla “STP”, diz respeito ao processo de segmentação, *target* e posicionamento. De um modo geral, a segmentação divide o mercado em grupos distintos; o *target* determina qual é o grupo em que a comunicação deve estar focada; e, o posicionamento é a criação de um *marketing mix* que é mais provável de atrair o público selecionado.

SEGMENTAÇÃO

Com a segmentação de mercado, as empresas dividem o que começa por ser um mercado com uma enorme dimensão, em segmentos mais pequenos que podem ser alcançados com mais eficácia. Não existe apenas uma forma de segmentar um mercado e pode até haver uma combinação de diferentes segmentos. A segmentação pode ser a nível geográfico, demográfico, psicográfico ou comportamental (Kotler & Armstrong, 2017, p. 213).

TARGET

Depois da segmentação, as empresas avaliam os segmentos e decidem qual ou quais poderão servir melhor para a sua estratégia, ou seja, definem qual é o *target* em que se vão focar. O *target* está vinculado com o processo de escolha de um determinado grupo de consumidores. São o alvo para o qual as ações do *marketing* são criadas e direcionadas. As empresas procuram selecionar segmentos que tenham um tamanho e características de crescimento adequados a cada situação. Segmentos maiores e com um crescimento mais rápido nem sempre atraem todas as empresas. É importante avaliar cada situação uma a uma pois é uma questão relativa (Kotler & Armstrong, 2017, p. 221-222).

POSICIONAMENTO

Para além de decidir quais são os segmentos de mercado, é importante que as empresas estabeleçam a sua proposta de valor, isto é, como se diferenciam perante o seu público-alvo. O posicionamento é a forma como as empresas e os seus produtos são definidos pelos consumidores que estão constantemente a receber informações. Durante o processo de compra, os consumidores “posicionam”, na sua mente, o que as marcas têm a oferecer. A posição de um produto é o conjunto de perceções, impressões e sentimentos que os clientes têm em relação a um produto ou serviço em comparação com outros concorrentes (Kotler et al., 2017, p. 228-230).

MARKETING MIX

O *marketing mix* corresponde aos 4Ps do *marketing* – produto, preço, promoção e praça de venda –, e são os fatores que podem influenciar em larga medida o processo de decisão de compra dos consumidores (Kotler & Armstrong, 2017, p. 235).

O produto é algo que um consumidor obtém em troca de um custo. Pode ser algo físico ou um serviço, e pode ter duas dimensões: com aspetos tangíveis, que podemos ver, cheirar, provar ou tocar; ou com aspetos não tangíveis, que podemos sentir ou experienciar (Okonkwo, 2017, p. 129). O preço é o único elemento do *marketing mix* que produz receita diretamente, sendo um dos elementos mais flexíveis. Na sua essência, o preço é o valor monetário que é cobrado por um produto ou serviço (Kotler & Armstrong, 2017, p. 308). A promoção corresponde à publicidade, interações e venda dos produtos. São as atividades que comunicam as qualidades dos produtos e convencem o público-alvo a comprá-los. Por fim, a praça de venda diz respeito aos canais de distribuição que permitem a comercialização dos produtos (Kotler & Armstrong, 2017, p. 78).

2.4. Marketing digital

Com a migração dos meios tradicionais para os digitais, e com a criação de novas plataformas para divulgar conteúdos *online*, as marcas de todos os setores têm oportunidade de chegar a um mercado global de forma mais rápida e eficaz. A disfunção digital, força as empresas a transformações se quiserem manter ou aumentar os resultados. Se o *marketing* tradicional tem uma abordagem que aborda a segmentação, escolha do *target*, o posicionamento e a diferenciação da marca, o conceito dos “4P’s” e a criação de valor; o *marketing* digital, por outro lado, refere-se também à forma como se chega aos consumidores através dos canais digitais. Yasmin et al. (2015) acrescentam que, o conceito “extends beyond Internet marketing including channels that do not require the use of Internet. It includes mobile phones, social media marketing, display advertising, search engine marketing and many other forms of digital media”⁶ (p. 1).

Apesar de o *marketing* tradicional mostrar vantagens, como o possível nível de confiança ou a durabilidade dos meios de promoção, apresenta inconveniências: preços elevados; problemas

⁶ vai para além do *marketing* na *Internet*, incluindo canais que não requerem o uso da mesma. Inclui telemóveis, *marketing* de redes sociais, publicidade gráfica, *marketing* de pesquisa e muitas outras formas de media digital

de customização; alcançar um mercado muito limitado; tem dificuldades em medir resultados; e impossibilidade de fazer alterações (Singla & Chaudhary, 2021, p. 10). Mais importante que as desvantagens apresentadas, o *marketing* tradicional, não acompanha a evolução tecnológica e não dá uso às suas ferramentas. As alterações dos hábitos de compra e de venda exigem uma responsabilização eficaz em todos os passos de interação com o consumidor. A rapidez e a volatilidade dos mercados obrigam a uma constante adaptação da capacidade de diagnosticar, analisar e decidir.

O *marketing* digital é definido, segundo Charlesworth (2018), pelo “use of technologies, the Internet, mobile devices, and social networks, to improve customer knowledge, seeking to meet their needs”⁷ (p. 27). Ao implementar uma estratégia de *marketing* digital, os profissionais da área podem obter informações preciosas sobre o comportamento do público-alvo ao mesmo tempo que o envolvem nos processos das empresas.

2.4.1. O consumidor digital

Na era da transformação digital, a compreensão da experiência digital para o consumidor é necessária para o sucesso das empresas. Em termos de *marketing*, comprar um produto nem sempre se refere apenas a uma transição de dinheiro. Traduzindo para o *online*, uma página num *website* com informações sobre uma marca, pode ser a “venda” necessária. O objetivo é que o cliente entre em contacto com a marca e que crie uma ligação (Charlesworth, 2018, p. 15).

Os seres humanos comunicam entre si há milhares de anos, não é algo novo, os canais de comunicação é que sofreram evoluções. A *Internet* funciona como um canal de comunicação muito diferente dos tradicionais, pois é possível aprender muito mais sobre os consumidores para criar vantagens competitivas. Esta forma de diálogo, criou uma nova relação entre as empresas e os seus consumidores, mas também entre os próprios clientes, que conseguem partilhar as suas experiências (Dodson, 2016, p. 10).

À medida que as pessoas se tornam mais conscientes da tecnologia, esta é utilizada de forma mais eficiente. O consumidor quer informações relevantes e quer obtê-las de forma rápida. Se

⁷ uso de tecnologias, *Internet*, dispositivos móveis, e redes sociais, para melhorar o conhecimento do cliente, procurado atender as suas necessidades

o *website* de uma empresa demorar a carregar, é provável que quem o esteja a visitar saia da janela. O consumidor de hoje está constantemente à procura de uma gratificação instantânea (Hajro et al., 2021).

O processo de compra do consumidor é, por norma, apresentando como um ciclo: reconhecimento de um problema > procura de informações > avaliação de alternativas > decisão de compra > comportamento pós-compra. No século XXI, é necessário incorporar a *Internet* no mesmo. Desse modo, o consumidor pode aperceber-se de um possível problema através da visualização de um conteúdo *online* – num *website*, redes sociais, *newsletter* –; de seguida, utiliza os motores de busca para obter mais informações; compara as ofertas de diferentes marcas e organizações; pode fazer a compra *online* ou escolher, através do digital, em que espaço físico o produto está à venda; e, após a compra, partilha as suas opiniões, tanto positivas como negativas. Essas opiniões, servem como informação para futuros consumidores (Charlesworth, 2018, p. 16).

O consumidor digital é mais informado, menos impulsivo, mais exigente e participativo. Procura uma comunicação direta, está permanentemente a avaliar os produtos, e tem à sua disposição vários canais de compra. O mundo digital mudou o comportamento de compra, pelo que as marcas precisam de se adaptar ao novo consumidor e aos novos processos de decisão de compra.

2.4.2. Componentes do *marketing* digital

As empresas têm à sua disposição inúmeros componentes que podem ser utilizados consoante os seus consumidores e os seus produtos para aumentar a sua rentabilidade. Para Dodson (2016), os profissionais de *marketing* têm acesso a: *e-mail*; redes sociais; *website*; *pay-per-click* (PPC); e métricas de sucesso.

WEBSITE

O *website* é utilizado no *marketing* para promover um produto ou serviço. O objetivo é obter uma classificação elevada nas páginas de resultados de pesquisa, através da implementação de SEO, a criação de conteúdo, e a interação nas redes sociais. Quando mais tráfego o *website* tiver, maior será a oportunidade de apresentar a proposta de valor. A página mais importante é a *landing page* – página principal – uma vez que é a primeira interação que os visitantes têm

com o *website*. É importante que as empresas criem *websites* coesos e acessíveis através dos diferentes dispositivos móveis. O *website* deve ter definido desde o início as cores, tipografia, e estrutura que pretende utilizar em todas as páginas (Charlesworth, 2018, p. 100-101).

Dentro dos diferentes tipos de *website* que existem é de destacar o site de *e-commerce* que se encontra em expansão. Refere-se às empresas que estruturam o seu processo de compra e venda na *Internet*. Assim, todas as transações comerciais são realizadas através de ferramentas digitais. Permite que os consumidores transacionem bens e serviços eletronicamente sem barreiras de tempo ou distância (Marques, 2018, p. 165). Em 2020, mais de dois mil milhões de pessoas compraram bens ou adquiriram serviços *online* e, durante o mesmo ano, as vendas de *e-commerce* ultrapassaram os quatro milhões de biliões de euros em todo o mundo (Coppola, 2022).

PAY-PER-CLICK

Pay-per-click (PPC), é um modelo de publicidade no qual o anunciante paga quando o utilizador carrega num anúncio. Este tipo de publicidade encontra-se em motores de buscar como o Google e Yahoo, mas, também, cada vez mais, em redes sociais como o Facebook e o Twitter. Google AdWords é o tipo mais comum de publicidade PPC, mas existem outros. As plataformas de PPC permitem definir uma segmentação detalhada, o que significa que os anúncios podem chegar a um público maior e em diferentes momentos do seu processo de compra (Dodson, 2016, p. 45).

E-MAIL

A inclusão do *e-mail* nas estratégias de *marketing* é uma das mais populares e eficazes. Dados de 2021, revelam que cerca de 300 mil milhões de *e-mails* foram enviados e recebidos por dia a nível mundial (Statista, 2022b). Através do *e-mail* é possível promover produtos e serviços, criar relações, cativar os consumidores, e obter *feedback*. Para utilizarem esta ferramenta, as empresas só precisam de deter uma lista com os endereços eletrónicos dos seus consumidores, criar conteúdo para enviar, e perceber quando será a melhor altura para o fazer. Um dos tipos de *e-mail* mais utilizados pelos profissionais de *marketing*, é a *newsletter*. Uma *newsletter* tem como objetivo propagar notícias e pode abordar múltiplos aspetos como: produtos, informações, novidades, confirmação de pagamento, recomendações, entre outros (Dondson, 2016, p. 121-128).

REDES SOCIAIS

As redes sociais são, provavelmente, a forma mais eficaz que existe atualmente de *marketing* digital. Segundo dados do relatório de 2021 da GWI, quase quatro mil milhões de pessoas têm registo em algum tipo de rede social. Com cerca de três mil milhões de utilizadores, o Facebook mantém-se a rede social mais ativa ano após ano. O YouTube, WhatsApp, e Instagram ocupam a segunda, terceira e quarta posição, respetivamente (Statista, 2022b).

Das plataformas que existem, algumas das mais conhecidas são: o Instagram, Twitter, Facebook, YouTube, Snapchat e LinkedIn. Apesar de terem funcionalidades diferentes, na sua grande maioria é possível partilhar texto, imagens, áudio e vídeo. A maioria destas plataformas foram construídas com ferramentas de análise de dados, que facilita o trabalho dos profissionais de *marketing*. As empresas podem facilmente alcançar o seu público-alvo com produtos personalizados (Dodson, 2016, p. 156).

Existem diferentes razões pelas quais alguém cria uma conta numa rede social, designadamente: seguir e acompanhar as publicações de amigos, comunicar com marcas, procurar entretenimento, etc (Charlesworth, 2018, p. 265). Nem sempre quem tem mais seguidores é quem vai conseguir alcançar mais pessoas ou da melhor forma. É importante que as marcas percebam quem é o seu *target* e que criem conteúdos para satisfazer o mesmo.

Através das redes sociais, as empresas conseguem ter acesso a inúmeros dados que variam consoante a plataforma. Alguns dos KPIs que podem ser analisados são, notadamente: comentários, seguidores, *retweets*, tendências, e número de "gostos" (Dodson, 2016, p. 222). A chave para uma campanha de *marketing* digital bem-sucedida é criar conteúdo fácil de partilhar. Por vezes, conteúdo partilhado nas redes sociais, acaba mesmo por se tornar viral criando imensa atenção à volta do mesmo. Também é possível ter publicações patrocinadas ou mesmo publicidade com *links* externos. As redes sociais funcionam para qualquer tipo de empresa e para a maioria dos consumidores.

MÉTRICAS DE SUCESSO

Medir o impacto das decisões nos domínios comercial e do *marketing*, é um dos principais desafios das empresas. A avaliação de resultados das tomadas de decisão e das previsões das ações comerciais a par com os objetivos estratégicos, manifesta-se para garantir uma gestão

eficaz. De modo a perceber a realidade dos consumidores, as empresas utilizam métricas, ou seja, dados que medem progresso (Dodson, 2016, p. 290).

Existe um grande número de métricas, que se divide em sete categorias: empresa; clientes; mercado; força de vendas; comunicação; ponto de venda; e digital. As métricas utilizadas são, por norma, transversais às diferentes áreas e servem para dar resposta a alguns desafios como o cálculo das margens dos produtos, a identificação da rentabilidade de uma ação, ou a determinação do grau de desvio face aos objetivos predeterminados (Celeste & Moniz, 2019, p. 19-22).

2.4.3. Vantagens e desvantagens do *marketing* digital

O *marketing* digital beneficia pequenas, médias e grandes empresas e, ao contrário do *marketing* tradicional, permite a criação de uma experiência verdadeiramente personalizada.

A maior vantagem do *marketing* digital é conseguir ter um público-alvo maior que não é limitado por fronteiras geográficas. As campanhas, quando devidamente planeadas, requerem custos menores e conseguem obter resultados que podem ser medidos através de métricas, tais como, taxa de retenção de clientes, o número de seguidores, ou o número de vezes um consumidor visita o *website*. Se a base de dados dos clientes estiver vinculada ao *website*, sempre que alguém o visitar pode ter uma experiência personalizada com ofertas direcionadas. Quanto mais o cliente consome, seja uma compra propriamente dita ou uma interação com as diferentes plataformas da marca, mais personalizado e aperfeiçoado se torna o perfil do mesmo. Estes meios digitais, permitem que exista uma maior envolvimento, podendo levar à fidelização do consumidor.

Tal como em tudo, o *marketing* digital tem também o outro lado da moeda. Primeiro, nem todas as pessoas têm conhecimentos digitais ou tecnológicos pelo que pode ser necessário dispor de algum tempo para as ensinar. Como existem menos barreiras no digital, a concorrência é superior, podendo haver dificuldade numa marca de se destacar das outras e conseguir levar a sua mensagem aos consumidores. O *feedback*, quando negativo, pode prejudicar a reputação e fazer com que clientes procurem alternativas. Por fim, existem questões de segurança e privacidade, e nem sempre são investidos o tempo e dinheiro necessários para proteger os dados dos consumidores e das próprias empresas (Kotler & Armstrong, 2017, p. 512-524).

2.5. Indústria da moda

Com uma avaliação de mais de um milhão de bilhões de euros, a indústria da moda é “uma aglomeração de empresas dedicadas ao fabrico e venda de roupa, lingerie, acessórios e calçado” (Smith, 2022). A população mundial adquire anualmente mais de 80 mil milhões de peças de vestuário e o Boston Consulting Group aponta que, em 2030, a quantidade de roupa produzida chegará a 102 milhões de toneladas (Thomas, D., 2019). Esses valores mostram a grandiosidade da indústria que, mesmo durante crises, é das que passa por menos repressões.

A indústria da moda inclui, numa extensa cadeia, o *design*, o fabrico, a distribuição, o *marketing*, a venda, a publicidade e a promoção. Inicialmente, praticamente todas as peças de vestuário eram tecidas à mão, mas com o surgimento e aperfeiçoamento das tecnologias, foi desenvolvido um sistema de produção que permitiu, de forma quase automática, a produção em massa. É uma indústria altamente globalizada, onde muitas vezes o *design* é feito num país, a compra de tecidos noutro, e a produção num terceiro.

O setor é construído em quatro níveis: produção de matérias-primas; produção de peças; venda dos produtos; e publicidade e promoção. As matérias-primas mais comuns são as fibras naturais – lã, algodão, seda, linho –; e, as fibras sintéticas – *nylon*, acrílico, poliéster. As fibras ecológicas, tais como a fibra de bambu, de cânhamo, ou de cato, têm vindo a crescer nos últimos anos. A produção de peças, feita por *designers* ou fabricantes, passa pela idealização, desenho, escolha de cores e tecidos, contratos com fábricas, e, por fim, a produção propriamente dita. Quando as peças estão construídas, estas precisam de ser vendidas e, atualmente, podem ser comercializadas em lojas físicas ou em lojas *online*, sendo que estas tem vindo a ultrapassar as lojas físicas nos últimos anos. Para o consumidor saber que as peças chegaram às lojas, é preciso que exista publicidade. É nesta fase que entra a equipa de *marketing* e comunicação que tem como função estabelecer o reconhecimento e a reputação da marca. Para além da promoção, os profissionais de *marketing* usam diferentes dados para determinar as preferências do consumidor de modo a fornecer *feedback* aos *designers* e fabricantes sobre o tipo e a quantidade que devem ser produzidos (Major, s.d.).

A moda interage com diversos fatores – económicos, financeiros, psicológicos, sociais – que reforçam a importância e a necessidade de as empresas do setor perceberem o comportamento

dos seus consumidores. As marcas participam, encontram inspiração, e adaptam-se à evolução das sociedades, ao mesmo tempo que cultivam relações. O consumidor de hoje, mais informado e ciente dos problemas que o rodeiam, é mais exigente, procurando marcas que partilhem os seus valores (Le Bon, 2015, p. 38-59).

No presente documento de investigação será analisada uma marca de luxo, fazendo sentido por isso, abordar o setor em questão mais profundamente.

2.5.1. Setor de luxo

“Luxury is in fashion, and fashion is for luxury”⁸ (Kapferer & Bastien, 2012, p.1).

O setor de luxo foi, em 2021, avaliado em mais de 233 mil milhões de euros (Deloitte, 2021), sendo previsível que cresça 3.72%, anualmente, até 2027. Desse montante, cerca de 20% é derivado de vendas *online* (Sabanoglu, 2022). O motivo desse aumento é o próprio crescimento económico, pois o crescimento do setor de luxo está diretamente relacionado com o crescimento do produto interno bruto (Kapferer, 2015, p. 17). A indústria, tal como é conhecida atualmente, é responsável por produzir e vender “roupa, produtos de couro, sapatos, lenços e gravatas de seda, relógios, joias, perfumes e cosmética”, possui 35 companhias a controlar 60% do negócio, incluindo a Louis Vuitton, Gucci, Prada, Hermès e Chanel. (Thomas, 2015, p. 10).

O termo “luxo” não é um termo recente e sempre foi considerado um problema sociológico em qualquer sociedade, não apresentando um significado único. Nos seus primórdios, envolveu aspetos da cultura, do estilo de vida e principalmente do poder aquisitivo das maiorias sob minorias. No decorrer da história, o conceito foi sujeito a uma constante evolução e o que é hoje considerado um luxo é algo completamente diferente do século passado. Um exemplo que ilustra a mudança de atitude é o sabonete, que era considerado um produto de luxo, na Idade Média, e, nos dias de hoje, um produto vulgar a que a maioria das pessoas tem acesso. Originalmente, o luxo era algo visível que resultava de uma estratificação social hereditária, mas apresenta agora uma dualidade que aborda o aspeto social, através da relação com os produtos e as marcas, procurando um estatuto social, e o aspeto pessoal, através da experiência do consumidor, procurando o agrado individual (Chevalier Mazzalovo, 2012, p. 1; Kapferer & Bastien, 2012, p. 18-22).

⁸ O luxo está na moda, e a moda é para o luxo

Presentemente, a indústria de luxo procura criar experiências e vender produtos originais e com qualidade, ao mesmo tempo que fomenta a sensação de pertence nos seus consumidores. As marcas tiram partido dessas características e constroem entidades que além do valor económico, têm, também, valor emocional. O luxo é algo intrínseco na sociedade de consumo atual, e um objeto de luxo sustenta um significado no qual o consumidor se apega. É um produto duradouro, que aumenta de valor ao longo do tempo, sendo criado com materiais resistentes (Kapferer & Bastien, 2012, p. 25). De forma sucinta, luxo está relacionado com um valor a longo prazo (Kapferer, 2015, p. 24). Para Kapferer e Bastien (2012), o luxo "is superlative and not comparative"⁹, mostrando-se fiel a uma identidade em vez de se preocupar com a posição da competição (p. 63).

Existem quatro fatores que contribuem para perceber o crescimento do setor. São: a democratização; o aumento do poder de compra; a globalização; e, comunicação. Cada parâmetro apresenta aspetos positivos e negativos, mas é importante percebê-los uma vez que são vitais para a criação de estratégias persuasoras. A democratização, considerada a força impulsora do setor do luxo, implica que todos conseguem aceder ao mesmo, aumentando o número de consumidores e diminuindo o estigma social. O aumento do poder de compra, propulsiona um crescimento no consumo de muitos produtos, que sustenta o desenvolvimento de uma sociedade direcionada para a compra de bens. A globalização permite produtos, apenas acessíveis em certas regiões, estarem disponíveis para um maior número de consumidores. Por fim, a comunicação cria uma maior consciência cultural e informa acerca da diversidade que existe nas diferentes regiões do mundo (Kapferer & Bastien, 2012, p. 11-16). A indústria do luxo mudou a forma como as pessoas se vestem e interagem, e criou um novo sistema económico (Thomas, 2015, p. 18).

Relativamente ao *marketing mix*, no que diz respeito ao produto, para além de ser algo que o consumidor recebe, no setor de luxo o produto tem de responder a certos critérios. Deve ser inovador, criativo e possuir um *design* apelativo, prevalecer no tempo, os materiais serem de qualidade, e possuidor de um artesanato meticuloso e preciso. Tradicionalmente, os preços das marcas no setor de luxo são considerados como *premium* e fazem parte da estratégia para se diferenciarem das marcas para as massas. O *target* destas marcas não é tão sensível a certos

⁹ é superlativo e não comparativo

valores monetários e até espera que sejam elevados. O preço, quando comparado entre marcas, tem valores muito relativos. Para alguns, produtos mais caros podem ser melhores pois os clientes consideram que têm mais valor, mas também podem acreditar que a marca se está a sobrevalorizar. Em relação à promoção, esta segue o processo convencional, onde uma marca apresenta uma mensagem ao consumidor que a recebe e interpreta. Finalmente, a praça de venda é mais eficaz quando atende às expectativas do consumidor em termos de localização, conveniência e variedade de produtos. No setor de luxo, estas características crescem porque para as marcas é importante manter uma ideia de exclusividade. Isso significa que se deve evitar ou minimizar o uso de canais intermédios, utilizando, sempre que possível, lojas de propriedade direta ou o *website* oficial (Okonkwo, 2017, p. 130-144).

A rápida evolução tecnológica dos últimos anos desempenha um papel importante na metamorfose social, que levou a alterações drásticas em todos os setores, incluindo o de luxo. Alguns mercados descobriram oportunidades para expandir os seus negócios, no entanto, para o setor de luxo, a adaptação tem tido os seus desafios. No novo conceito de luxo, o digital apresenta um papel de destaque. Apesar das vendas *online* representarem atualmente 20% do lucro do setor, como referido anteriormente, Achille et al. (2018), projetam que, em 2025, esse número passará para 25%. Uma das razões para que a transição para o digital por parte das marcas de luxo esteja a ser demorada é o fator de exclusividade, visto que a *Internet* foi criada não para um nicho, mas sim para chegar a todos de forma global. Outra razão é a rapidez com que surgem mudanças no mundo digital, contrariando a forma de pensar ponderada da indústria (Kapferer, 2015, p. 111-112).

Os consumidores procuram cada vez mais um espaço digital que transmita confiança, com aconselhamento especializado, conteúdos de qualidade, e acesso fácil. Isso levou à incapacidade de algumas empresas se reposicionarem. Como resultado, as abordagens de transformação digital no setor de luxo passaram a referir-se, principalmente, às estratégias de *marketing* digital, às interações sociais e à implantação de novas tecnologias de informação (Romão et al., 2019, p. 16).

O *marketing* digital redefiniu as estratégias tradicionais. É atualmente uma ferramenta indispensável para criar competitividade numa sociedade marcada pela rapidez e pelo acesso a informação em qualquer lugar a qualquer hora. Numa entrevista para o Financial Times, em 2016, Phoebe Philo – diretora criativa da Céline – afirmou que preferia "andar nua pela rua do

que criar uma conta no Facebook". Torna-se necessário que as empresas mais tradicionais, fundamentadas nas histórias dos seus criadores, compreendam o que é possível alcançar com o uso das tecnologias e que acompanhem a evolução dos seus consumidores.

2.5.2. Colaborações

A 26 de fevereiro de 2022, durante a apresentação da coleção de inverno em Milão, a casa Gucci revelou peças da sua nova colaboração com a Adidas. Combinando as linhas tradicionais da marca com elementos desportivos, Alessandro Michele, atual diretor criativo da Gucci, adicionou aos bonés da Adidas o seu logotipo, e à sua coleção as riscas conhecidas da Adidas (Phelps, 2022a). Embora a colaboração seja uma das mais recentes, faz, porém, parte de um grande movimento sentido na indústria da moda. Gucci e Balenciaga, Fendi e Skims, H&M e Simone Rocha, Nike e Louis Vuitton, Yeezy e GAP. Estas são apenas algumas das colaborações anunciadas em 2021.

As colaborações no setor não são novas, e há anos que estilistas trabalham em parceria com artistas, músicos, atletas, restaurantes, hotéis, entre outros. Existem exemplos como a colaboração entre Elsa Schiaparelli e Salvador Dali nos anos 30 – a vanguarda da arte surrealista é explorada e é aberto um novo caminho para futuras colaborações onde a lacuna entre o que é considerado arte e roupa deixa de existir (Yotka, 2017) –; a colaboração de Yves Saint Laurent e Piet Mondrian nos anos 60 – inspirado na arte pop, o estilista criou 26 vestidos baseados nas pinturas abstratas de Mondrian, utilizando "cortes simples, linhas geométricas e cores ousadas" (Musee YSL Paris, s.d.) –; ou a colaboração de Michael Jordan com a Nike nos anos 80 – só no primeiro ano a Nike lucrou mais de 100 milhões de euros com a sua colaboração e, atualmente, o basquetebolista já arrecadou mais de um mil milhão apenas com o acordo (Badenhausen, 2020).

Derivada do latim *collaborare*, que significa "trabalhar em conjunto", uma colaboração é definida como um processo no qual pelo menos duas entidades partilham conhecimento, recursos e responsabilidades, de modo a alcançar um objetivo comum. Uma colaboração requer a repartição de responsabilidades, recursos e resultados. É uma estratégia para maximizar os lucros de ambas as empresas, e deve ser algo coletivo e não individual (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2008, p. 4).

No momento atual, é preciso mais do que um bom produto ou serviço para ter sucesso. É necessário tirar proveito das plataformas digitais para criar uma ligação genuína com os consumidores, de modo a criar uma narrativa sobre os valores das marcas. Algumas empresas, que têm receio de correr riscos, acabam por ver os lucros diminuir, no entanto, aquelas que os abraçam, conseguem cativar os consumidores e crescer. Quando há partilha de valores, objetivos e públicos-alvo, as colaborações não moldam apenas a perceção, expandem e geram fidelidade a longo prazo. Caso executadas de forma cuidadosa, com uma linha de comunicação clara e um propósito comum, as colaborações têm um enorme impacto nas perspetivas e na rentabilidade de ambas as marcas (Ahmen, 2019).

Colaborações, quando bem efetuadas, podem ser consideradas peças de arte. Existem paralelos entre ambos: leilões, colecionadores, críticos, vendas em mercados secundários (Andjelic, 2021). No início do século XXI, Jeff Koons, Damien Hirst, Takashi Murakami e Stephen Spouse juntaram-se à Louis Vuitton, onde o então diretor criativo, Marc Jacobs, transformou a colaboração entre a moda e a arte em verdadeiras máquinas de lucro (Cadogan, 2017). Em 2019, quando Cindy Sherman colaborou com Undercover, as pessoas que adquiriam peças da coleção, não estavam apenas a comprar uma camisola ou um casaco. Segundo Adnjelic (2021), estão também a mostrar o seu "conhecimento e consciência cultural". Não se apresentam apenas como consumidores, mas também como colecionadores. Através das colaborações, as marcas enraízam-se na cultura e não só num segmento de mercado.

Existem vários tipos de colaborações na indústria da moda. Alguns exemplos são com: o setor de automóveis – Porsche e Rimowa ou Mercedes e Heron Preston –; o setor da tecnologia – Gucci e Xbox ou Apple Watch e Hermès; o setor da restauração – McDonald's e Moschino ou Ben & Jerry's e Nike –; o setor da hotelaria – Ritz Paris e Frame ou The Surf Lodge e Marc Jacobs –; e, o próprio setor da moda – Dior e Nike ou Vetements e Juicy Couture. Neste último, é de destacar as colaborações da H&M com estilistas como Karl Lagerfeld, Comme des Garçons, Versace, e Stella McCartney. Esta parceria entre *high street* e *high fashion*, foi repetida por outras marcas como a Topshop, Uniqlo e Target. O apelo é notório. Existe uma democratização da moda que atrai um público aspiracional, ou seja, o consumidor que não consegue justificar os preços do setor de luxo, mas aspira esse estilo de vida. Embora os consumidores já não façam fila durante a noite para conseguir estar dentro de uma loja durante 10 minutos, como o fizeram quando a H&M colaborou com a Balmain (Ilyas, 2015), o conceito de "colaboração" ainda tem poder na sociedade. Um exemplo gritante, é a colaboração entre as

marcas Yeezy, GAP e Balenciaga, que para além de ter esgotado em minutos, colocou o *website* em baixo pela quantidade de pessoas que nele estavam (Hartzog, 2022).

Estas parcerias, funcionam melhor em mercados estabelecidos, onde os consumidores se aborrecem facilmente. Não são apenas extensões de marca, mas uma forma de expressão. Para uma marca, ter poder de aspiração é tudo. Na economia atual, o motor de crescimento não é o preço, é o gosto, a estética, a identidade e a emoção. Colaborações tornam-se assim, estratégias operacionais das marcas. Protegem o poder de tabulação, garantem margens altas e reformulam a perceção dos consumidores. Ao nível do conceito de produto e produção, as colaborações proporcionam inovação de valor. A nível da distribuição, as colaborações expandem o mercado e renovam a sua base de clientes. Ao criar parcerias, as marcas podem beneficiar do orçamento, alcance e reputação umas das outras (Adnjelic, 2021).

Quando as colaborações oferecem quantidades limitadas, estas mantêm o público mais interessado na marca e tornam-as mais prestigiadas. Com números baixos de produção, colaborações como a de Virgil Abloh com a Nike ou a da Yeezy com a GAP, esgotaram em horas e tornam-se produtos de colecionador, que podem ser guardados, para mostrar algum estatuto, ou revendidos por preços muito superiores (Cochrane, 2021). A força dos desafios globais, estimulam as alianças entre competidores, que juntos, têm uma oportunidade de complementar as suas marcas e os seus valores.

3. CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Modelo de investigação

No capítulo anterior foi introduzida a revisão da literatura que permitiu dar início ao estudo. Como descrevem Leedy & Omrod (2010), a mesma tem como benefícios: perceber que questões foram já exploradas e respondidas; investigar que pessoas podem ser contactadas para auxiliar com o estudo; descobrir como é que estudos semelhantes foram abordados; e, introduzir novas técnicas e ferramentas de investigação (p. 70-71). Para o propósito do estudo, foi formulada a seguinte questão de investigação:

(Questão 1). Como é que o uso de estratégias de *marketing* digital influencia o sucesso das empresas na indústria na moda?

De modo a conseguir responder à questão principal do estudo, foram estruturadas outras questões que serviram como auxílio para a anterior:

(Questão 2). Quais são as principais estratégias de *marketing* digital que as empresas na indústria da moda utilizam para alcançar sucesso?

A primeira questão auxiliar visa explorar o que se entende pelo termo “sucesso” e quais são as diretrizes estratégicas que as empresas na indústria da moda devem seguir para serem bem-sucedidas.

(Questão 3). Quais são os objetivos principais que as empresas na indústria da moda devem tentar alcançar para garantir vantagens competitivas?

A segunda questão auxiliar pretende verificar quais são os objetivos principais que as empresas utilizam na construção de estratégias de *marketing* digital.

(Questão 4). Como é que o uso adequado do *marketing* digital pode garantir o sucesso das empresas na indústria da moda?

A última questão auxiliar tem como objetivo perceber como é que o uso do *marketing* digital por parte das empresas na indústria da moda consegue influenciar a percepção do consumidor.

Para responder às questões foram sugeridos os seguintes objetivos de estudo:

- i. Perceber a dimensão das estratégias de *marketing* digital conhecidas;
- ii. Identificar as principais plataformas digitais utilizadas pelas empresas na indústria da moda;
- iii. Avaliar as principais vantagens e desvantagens do uso das plataformas digitais;
- iv. Perceber como é que o consumidor avalia o uso das estratégias de *marketing* digital;
- v. Medir o quanto o uso das estratégias de *marketing* digital influencia a percepção dos consumidores.

Com o intuito de atingir os objetivos definidos e responder às questões estruturais, foi desenvolvida uma metodologia que seguirá uma abordagem mista: qualitativa (análise de dados e texto) e quantitativa (análise numérica). A pesquisa qualitativa do presente documento de investigação, inclui uma entrevista realizada a um dos membros da equipa de *marketing* da Balenciaga, e uma análise de um estudo de caso sobre a mesma marca. A pesquisa quantitativa, inclui um questionário direcionado aos consumidores.

Embora as duas perspetivas tenham naturezas diferenciadas, há autores que sugerem a combinação das duas sempre que possível e adequado. Por um lado, uma pesquisa qualitativa, envolve a análise de dados que não têm um valor numérico associado. Por outro, uma pesquisa quantitativa é precisamente o oposto, uma vez que procura dados que sejam mensuráveis (Leedy & Omrod, 2010, p. 23-24). Segundo Leedy & Omrod (2010), uma abordagem mista apresenta várias vantagens: é mais acessível abordar uma questão de investigação na sua totalidade através da análise de diferentes tipos de dados; os aspetos quantitativos podem compensar lacunas nos aspetos qualitativos, e vice-versa; e, é possível fazer um estudo com conclusões mais conscientes através do uso de vários tipos de dados (p. 330).

3.2. Pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é, segundo Bryman (2012), “a research strategy that usually emphasizes words rather than quantification in the collection and analysis of data. As a research strategy it

is broadly inductivist, constructionist, and interpretivist”¹⁰ (p. 380). Numa pesquisa qualitativa existem quatro qualidades de investigação: definição de perguntas de investigação; seleção de um ou mais sujeitos; recolha de informações relevantes; e, interpretação dessa informação (Bryman, 2012, p. 385-387).

Quando escolhe uma pesquisa qualitativa, um investigador, geralmente, possui uma de duas perspectivas de pesquisa: interpretativa ou crítica. Os primeiros, assuem que as pessoas criam as suas próprias interpretações perante as suas interações com o que os rodeia. Para esses investigadores, não existe uma realidade comum para todos, sendo que cada indivíduo é único e tem uma realidade própria. O objetivo, é perceber o significado e o valor que os participantes do estudo em questão atribuem aos fenómenos sob investigação através de perguntas de interpretação aberta. Este é o papel apresentado, por norma, em entrevistas e estudos de caso. A pesquisa qualitativa fundamentada na teoria crítica, baseia-se em muitos dos sobrepostos da pesquisa interpretativa, no sentido em que ambos constroem a realidade através do significado para os indivíduos. A diferença principal, cinge-se na forma como o poder é incorporado na estrutura da sociedade e como indivíduos são empoderados para se transformarem a si, a organizações sociais ao seu redor, e à sociedade de forma geral. Investigadores críticos, por norma representados em estudos etnográficos, geográficos e demográficos, procuram encontrar as fontes de desigualdade e opressão na sociedade, os padrões de comunicação usados, e como é que os indivíduos alcançam autonomia (Lapan et al., 2012, p. 8-9).

Uma pesquisa qualitativa, procura entender, de uma forma mais profunda, situações complexas. A sua natureza pode ser exploratória, e é possível utilizar observações para construir uma teoria. A pesquisa qualitativa, segue uma abordagem mais holística onde os investigadores tentam entrar nas situações com que são deparados com uma mente aberta, preparados para perceber a complexidade dos cenários propostos e criar uma interação pessoal com os participantes. Ao contrário de uma pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não opera sob a suposição de que a realidade pode ser dividida em variáveis mensuráveis. Os resultados obtidos, por norma, seguem a construção de narrativas interpretativas, sugerindo um estilo mais pessoal e informal (Leedy & Omrod, 2010, p. 98-101).

¹⁰ uma estratégia de pesquisa que geralmente enfatiza palavras em vez de quantificação na recolha e análise de dados. Como estratégia de pesquisa, é amplamente intuitiva, construtiva e interpretativa

3.2.1. Estudo de caso

Para dar início à metodologia de investigação, propôs-se a análise de um estudo de caso. Por definição, um estudo de caso é “an approach to research that facilitates exploration of a phenomenon within its context using a variety of data sources”¹¹ (Baxter & Jack, 2008, p. 544). Esse “fenómeno” é estudado em profundidade dentro de um contexto e de um período de tempo definidos. Um estudo de caso, pode ser adequado para aferir com mais detalhe uma situação pouco conhecida, ou quando o “fenómeno” sofre alterações ao longo do tempo (Muratovski, 2016, p. 49). Em alguns casos, quando as qualidades permitem compreender situações semelhantes, os investigadores concentram-se num único caso. Noutros, quando existem aspetos-chave diferenciados, são estudados dois ou mais casos para construir comparações (Leedy & Omrod, 2010, p. 271).

A análise de um caso deve ser detalhada e sistemática através de um corpo de material que permita identificar padrões. As técnicas de análise são, por norma, realizadas através de livros, jornais, revista, documentos, arquivos, filmes, programas de televisão, música, transações de conversas, entrevistas, e publicações em *blogs* e outros *websites* (Leedy & Omrod, 2010, p. 275).

No presente documento de investigação, foi realizado um estudo acerca da Balenciaga – uma marca de luxo na indústria da moda – e de quatro das suas colaborações: Simpsons; Fortnite; Gucci; e, Yeezy e Gap.

3.2.2. Entrevista semiestruturada

Numa segunda fase da metodologia, propôs-se a realização de uma entrevista semiestruturada. Para Gil (2008), uma entrevista, é “uma técnica onde o investigador se apresenta perante o investigado e lhe formula questões para obter dados” (p. 109). A entrevista é, atualmente, uma das técnicas de investigação mais recorrente, servindo constantemente os investigadores de diferentes áreas (Bryman, 2012, p. 469). Esta técnica de investigação, possibilita a obtenção de: dados sobre diferentes aspetos sociais; dados acerca do comportamento humano; e, dados que são suscetíveis a uma qualificação, mas por vezes também a uma quantificação. Quando comparada com um questionário, os participantes de uma entrevista não precisam de saber ler

¹¹ uma abordagem de pesquisa que facilita a exploração de um fenómeno dentro do seu contexto e utilizando uma variedade de dados

nem escrever; existe uma flexibilidade maior; e, é possível observar o comportamento corporal do entrevistado (Gil, 2008, p. 110).

Numa entrevista semiestruturada, o investigador tem consigo uma lista de questões, ou pelo menos temas específicos a serem abordados. Essa lista serve como um guia para o procedimento da entrevista. As perguntas podem não ser abordadas pela ordem definida e podem até não ser discutidas consoante as respostas do entrevistado. A preparação da entrevista deve ser feita seguindo alguns elementos básicos: criação de uma ordem de temas a abordar, para que as perguntas surjam fluentemente; formular perguntas de modo a ajudar a responder às perguntas de investigação; utilizar uma linguagem que seja compreensível para quem está a ser entrevistado; não fazer perguntas tendenciosas; e, questionar informações que identifiquem e contextualizem o entrevistado (Leedy & Omrod, 2010, p. 472-473).

O objetivo da entrevista, para o presente documento de investigação, era perceber, de uma forma mais pormenorizada, como é que a Balenciaga funciona e estrutura a sua estratégia. Para isso, a entrevista foi realizada a um dos membros da equipa de *marketing* da Balenciaga, numa situação que durou cerca de 40 minutos (Anexos 1 e 2). Para a condução da entrevista, foi utilizada a plataforma Google Meets – serviço de comunicação por vídeo. As perguntas, que podem ser observadas na versão original na tabela 1 e traduzidas para o português na tabela 2, foram divididas em quatro categorias: mercado e consumidor; estratégia de *marketing*; colaborações; e *metaverse*.

Categorias	Questões
Market / consumer	1. How did the covid-19 pandemic influence the sales and perspective of the brand the last couple of years?
	2. How has Balenciaga's consumer behavior changed post-pandemic?
	3. Demna is attracting a younger consumer to the brand, but there are still people that when thinking about Balenciaga, think about Cristóbal's work. How is the marketing strategy developed or for whom is it developed as they are such different consumers?
	4. What is Balenciaga's biggest market today?

	5. How are e-commerce sales distributed by Balenciaga's key markets?
	6. What is the role of physical stores for the brand right now?
	7. What is the most important data the marketing gets to create competitive advantage and meet customer needs (location, age, gender, time on website, etc)?
	8. How does Balenciaga deliver a cohesive and consistent brand experience across all channels, including digital and physical (omnichannel)?
Marketing strategy	9. How does Balenciaga uses social media to assess the market and the consumer?
	10. What are the most important platforms for Balenciaga?
	11. What is the point of deleting all of the posts on Instagram?
	12. We saw Kim Kardashian wearing a couture dress last summer and since then we've seen her wearing RTW almost every week, not to mention the dress she wore to the Met Gala last year and the fact that she's been recently on some campaigns. How much does that help the brand?
	13. Does Balenciaga uses celebrities like Kim Kardashian and Justin Bieber in campaigns to promote the products and create brand awareness or to get consumers to buy what they are wearing regardless of the brand?
Collaborations	14. Which collaboration(s) was(were) the best for the brand and why?
	15. How does Balenciaga decide on which brands to collaborate with?
	16. What are the goals with collaborations? Expand the market? Brand recognition? Profit?
	17. Who benefits more from collaborations? The consumer or the brands?
Metaverse	18. Balenciaga has already entered the metaverse with Fortnite and the game After World, but how do you see the evolution happening for the brand?

	19. What are the advantages and disadvantages of the metaverse for Balenciaga?
	20. How does the brand expand into the metaverse and uses new technologies like NFTs without losing its essence and current consumers?

Tabela 1. Categorias e questões da entrevista semiestruturada a um membro da equipa de *marketing* da Balenciaga (questões originais em inglês).

Categorias	Questões
Mercado / consumidor	1. Como é que a pandemia da covid-19 influenciou as vendas e a perspetiva da marca nos últimos anos?
	2. Como é que o comportamento do consumidor da Balenciaga mudou depois da pandemia?
	3. O Demna está a captar a atenção de um consumidor mais novo para a marca, mas ainda há pessoas que quando pensam na Balenciaga, pensam no trabalho do Cristóbal. Como é que a estratégia de <i>marketing</i> é desenvolvida ou para quem é desenvolvida considerando que há consumidores tão diferentes?
	4. Qual é o maior mercado da Balenciaga hoje?
	5. Como é que as vendas de <i>e-commerce</i> são distribuídas pelos mercados principais da Balenciaga?
	6. Qual é o papel de lojas físicas para a marca neste momento?
	7. Quais são os dados mais importantes que a equipa de <i>marketing</i> obtém para criar vantagem competitiva e para irem de encontro às necessidades do consumidor (localização, idade, género, tempo no <i>website</i>)?
	8. Como é que a Balenciaga cria uma experiência de marca coesa e consistente por todos os canais, including o digital e o físico (<i>omnichannel</i>)?
Estratégia de <i>marketing</i>	9. Como é que a Balenciaga utiliza as redes sociais para avaliar o mercado e o consumidor?
	10. Quais são as plataformas mais importantes para a Balenciaga?
	11. Qual é o objetivo de apagar todas as publicações no Instagram?

	12. Vimos a Kim Kardashian a usar o vestido de alta costura no verão passado e desde aí que a temos visto a usar pronto-a-vestir quase todas as semanas, para não mencionar o vestido que usou na Met Gala no ano passo e o facto de ter aparecido recentemente em algumas campanhas. Quanto é que isso ajuda a marca?
	13. A Balenciaga utiliza celebridades como Kim Kardashian e Justin Bieber em campanhas para promover os produtos e criar reconhecimento de marca ou para fazer com que os consumidores comprem o que essas pessoas estão a usar, independentemente da marca?
Colaborações	14. Qual(quais) foi(foram) as melhores colaborações para a marca e porquê?
	15. Como é que a Balenciaga decide com que marcas colabora?
	16. Quais são os objetivos com as colaborações? Expansão de mercado? Reconhecimento de marca? Lucro?
	17. Quem beneficia mais das colaborações? O consumidor ou as marcas?
Metaverse	18. A Balenciaga já entrou no <i>metaverse</i> com o Fortnite e o jogo After World, mas como é que vêm a evolução a acontecer para a marca?
	19. Quais são as vantagens e desvantagens do <i>metaverse</i> para a Balenciaga?
	20. Como é que a marca expanda para o <i>metaverse</i> e usa novas tecnologias como NFTs sem perder a sua essência e os consumidores atuais?

Tabela 2. Categorias e questões da entrevista semiestruturada a um membro da equipa de *marketing* da Balenciaga (questões traduzidas para o português).

3.3. Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa é descrita como “the collection of numerical data, as exhibiting a view of the relationship between theory and research”¹² (Bryman, 2012, p. 160). É um processo de investigação empírico que utiliza como recursos, dados numéricos e quantificáveis. Como

¹² a recolha de dados numéricos, como uma exibição da visão da relação entre a teoria e a pesquisa

resultado, a pesquisa quantitativa é realizada com ênfase na recolha e análise de dados. A abordagem vai além de uma interpretação pessoal do investigador, estando dependente da opinião objetiva da realidade (Leedy & Omrod, 2010, p. 156). Ao contrário das perguntas qualitativas, as de natureza quantitativa são mais focadas em assuntos específicos que podem ser contabilizados de alguma forma (Muratovski, 2016, p. 107).

Uma pesquisa quantitativa, procura encontrar explicações ou previsões que podem ser generalizadas e adequadas a outras pessoas ou lugares. O objetivo é identificar relações entre uma ou mais variantes e, com base nos resultados obtidos, confirmar ou modificar teorias. A pesquisa quantitativa, tem como base a existência de variáveis que são definidas no início do estudo e existem diretrizes cuidadosamente estruturadas para conduzir o mesmo. Neste caso, os investigadores procuram métodos que sejam viáveis para a medição objetiva dessas variáveis. No cenário quantitativo, é também desaconselhada a interação e aproximação com os participantes. Os dados obtidos, por norma, devêm de uma amostra que se presume representar uma parte da população para que possam ser feitas generalizações em relação à mesma. Normalmente, esses dados transformam-se em estatísticas resumidas onde o objetivo é observar o desempenho da maioria dos indivíduos, em vez do desempenho individual de cada participante. Os resultados, são, portanto, apresentados de um modo informal e impessoal (Leedy & Omrod, 2010, p. 98-101).

3.3.1. Questionário *online*

Existem vários métodos para conduzir uma pesquisa quantitativa, no entanto, para o presente estudo de investigação, e para a fase final da metodologia, propôs-se a realização de um questionário *online*, através da plataforma do Google Forms – um aplicativo do Google para a criação e preenchimento de formulários.

O propósito de um questionário é documentar as características, as opiniões, as atitudes, e as experiências dos participantes através de questões divulgadas de uma forma estruturada e sistemática (Muratovski, 2016, p. 110). Com um questionário, o investigador deve conseguir compreender uma segmentação da população através de uma amostra mais reduzida. De um modo geral, um questionário tem uma estrutura de procedimento relativamente simples: o investigador realiza uma série de perguntas; encontra um grupo de participantes disponíveis; apresenta-lhes as perguntas; recolhe e resume as suas respostas com percentagens ou outro tipo

de índice; e finaliza com inferências sobre uma determinada população (Leedy & Omrod, 2010, p. 160).

Na criação de um formulário, devem ser consideradas algumas características: brevidade; clareza; foco; opções; tendência; consistência; e, *design*. No que diz respeito à brevidade, as perguntas apresentadas devem ser breves para que os participantes não necessitem de dispor de demasiado tempo para responder. Não devem ser utilizadas mais do que duas ou três perguntas abertas. Quando o estudo pede mais, deve ser considerado um método qualitativo, como uma entrevista. No que diz respeito à clareza, as perguntas devem ser fáceis de ler, de modo a que todos os participantes as consigam interpretar. Devem ser excluídas palavras e expressões complexas, e termos sem significado claro. Também devem ser descritas instruções ao longo do questionário que auxiliem as respostas. No que diz respeito ao foco, as perguntas necessitam de abordar um tema específico e não devem incluir várias interrogações na mesma questão. No que diz respeito às opções, o investigador deve apresentar perguntas com várias opções de resposta. Antes de interrogar sobre detalhes, é importante estabelecer que os participantes se reconhecem nesses cenários. No que diz respeito à tendência, não devem existir perguntas tendenciosas, que conduzam os participantes a responder de uma forma particular. No que diz respeito à consistência, se o investigador pretender averiguar a coerência dos participantes, pode abordar a mesma questão com ligeiras modificações. Essas questões devem ser intercaladas com outras para que a técnica não seja percebida pelo participante. Por fim, no que diz respeito ao *design*, o questionário deve ter em atenção alguns aspetos, como problemas de legibilidade, *layout* e cor (Muratovski, 2016, p. 112-116).

Para que seja possível a formulação de um questionário, é imprescindível a seleção de uma amostra. É necessário, num primeiro momento, definir qual é o grupo que se pretende estudar, e, posteriormente, selecionar participantes, de forma aleatória, que sejam representativos do mesmo (Muratovski, 2016, p. 108). Ao contrário do esperado, um número maior de participantes não significa, necessariamente, um estudo com resultados mais precisos, no entanto, quando o tamanho da amostra aumenta, as probabilidades de erro diminuem (Bryman, 2012, p. 198).

O objetivo do formulário apresentado no presente documento de investigação (Anexo 3), é compreender a perceção dos consumidores sobre o setor de luxo na indústria da moda, mais especificamente sobre a marca Balenciaga. Como não era suposto entender apenas o

consumidor português, mas sim o consumidor de um modo geral, o documento com as perguntas foi desenvolvido em inglês para que as restrições linguísticas ou geográficas fossem reduzidas. Desse mesmo modo, o formulário não foi restrito a qualquer faixa etária ou género. No entanto, dado à natureza da divulgação, que foi feita através da partilha de um *link* nas redes sociais, era de esperar as faixas etárias dos participantes corresponderem, na sua maioria, às gerações Y e Z, facto corroborado na análise do formulário que acontecesse no Capítulo V. As perguntas, que podem ser observadas na versão original na tabela 3, e traduzidas para o português na tabela 4, foram divididas em cinco categorias: identificação dos participantes; indústria da moda e setor de luxo; Balenciaga; plataformas digitais; e, colaborações.

Categorias	Questões
Participant identification	1. Select your gender.
	2. Select your age group.
	3. What is your social status?
	4. What is your household income per month?
Fashion industry	5. Do you buy products from the fashion industry for yourself or others (this may include clothes, bag, shoes, accessories, etc)?
	6. If yes, how often do you buy those products?
	7. Are you aware that there's a difference between fast fashion and luxury fashion?
	8. Please write some luxury brands you've heard of or know about.
	9. Do you buy luxury products? (From brands like Gucci, Chanel, Louis Vuitton, Balenciaga, etc)?
	10. What is the most important quality/qualities for you when buying or searching luxury products? Select as many as you see fit.
Balenciaga	11. How well are you familiar with Balenciaga?
	12. Where do you usually see Balenciaga products? Select as many as you see fit.
	13. What was the last advertisement you saw of Balenciaga and where? (Please write your answer in "other" if you saw any any advertisement).

	14. What was the last fashion show you saw of Balenciaga and where? (Please write your answer in “other” if you saw any any show.
	15. Have you ever bought any Balenciaga product?
	16. Do you think prices of Balenciaga products are reasonable for the luxury market?
	17. How likely are you to buy Balenciaga products in the future?
	18. You view Balenciaga as... (Select as many options as you see fit)
Digital platforms	19. Do you follow Balenciaga on any of their social media channels?
	20. If yes, which? Select as many as you see fit.
	21. How important is for a brand to have social media?
	22. Have you ever visited Balenciaga’s website? (balenciaga.com).
	23. If yes, did you think it was easy to navigate?
	24. Are you more likely to buy products from balenciaga.com or other sellers like Farfetch or Net-a-Porter?
	25. Are you more likely to buy products online or in physical stores?
	26. How important is for a brand to have a website?
Collaborations	27. Have you ever heard of collaborations in the fashion industry?
	28. If yes, which?
	29. Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Fortnite?
	30. If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.
	31. Have you bought anything from this collaboration?
	32. Are you aware of the collaboration between Balenciaga and The Simpsons?
	33. If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.
	34. Have you bought anything from this collaboration?

	35. Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Yeezy?
	36. If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.
	37. Have you bought anything from this collaboration?
	38. Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Gucci?
	39. If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.
	40. Have you bought anything from this collaboration?
	41. Are you more likely to buy products from a collaboration?
	42. Do you find collaborations useful?

Tabela 3. Categorias e questões do questionário *online* sobre a percepção do consumidor acerca da Balenciaga (questões originais em inglês).

Categorias	Questões
Identificação do participante	1. Selecione o seu género
	2. Selecciona a sua faixa etária
	3. Qual é o seu estatuto social?
	4. Qual é o rendimento mensal do seu agregado familiar?
Indústria da moda	5. Compra produtos da indústria da moda para si ou outros (pode incluir vestuário, malas, sapatos, acessórios, etc)?
	6. Se respondeu “sim”, com que regularidade os compra?
	7. Está ciente de que existe uma diferença entre <i>fast fashion</i> e moda de luxo?
	8. Por favor, escreva marcas de luxo que já ouviu ou conhece.
	9. Compra produtos de luxo? (De marcas como Gucci, Chanel, Louis Vuitton, Balenciaga, etc).
	10. Qual é a qualidade/qualidades mais importantes para si quando compra ou procura produtos de luxo? Selecione as respostas que considerar melhor.
Balenciaga	11. O quão bem conhece a marca Balenciaga?

	12. Onde é que costuma ver produtos da Balenciaga? Selecione as respostas que considerar melhor.
	13. Qual foi o último anúncio que viu da Balenciaga e onde? (Por favor, escreva a sua resposta em “outro” se já viu algum).
	14. Qual foi o último desfile que viu da Balenciaga e onde? (Por favor, escreva a sua resposta em “outro” se já viu algum).
	15. Já alguma vez comprou algum produto da Balenciaga?
	16. Acredita que os preços dos produtos da Balenciaga são razoáveis para o setor de luxo?
	17. O quão provável é a possibilidade de comprar produtos da Balenciaga no futuro?
	18. Vê a Balenciaga como... (Selecione as respostas que considerar melhor).
Plataformas digitais	19. Segue a Balenciaga em alguma das suas redes sociais?
	20. Se sim, quais? Selecione as respostas que considerar melhor.
	21. O quão é importante para uma marca ter redes sociais.
	22. Já alguma vez visitou o <i>website</i> da Balenciaga? (balenciaga.com).
	23. Se sim, sentiu que foi fácil de navegar?
	24. É mais provável comprar produtos no <i>website</i> balenciaga.com ou outros <i>websites</i> como Farfetch ou Net-a-Porter?
	25. É mais provável comprar produtos <i>online</i> ou em lojas físicas?
	26. O quão importante é para uma marca ter um <i>website</i> ?
Colaborações	27. Conhece alguma colaboração na indústria da moda?
	28. Se sim, qual/quais?
	29. Está familiarizado com a colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite?
	30. Se sim, onde é que a descobriu? Selecione as respostas que considerar melhor.
	31. Já comprou algum produto da colaboração?
	32. Está familiarizado com a colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons?

33. Se sim, onde é que a descobriu? Selecione as respostas que considerar melhor.
34. Já comprou algum produto da colaboração?
35. Está familiarizado com a colaboração entre a Balenciaga e a Yeezy?
36. Se sim, onde é que a descobriu? Selecione as respostas que considerar melhor.
37. Já comprou algum produto da colaboração?
38. Está familiarizado com a colaboração entre a Balenciaga e a Gucci?
39. Se sim, onde é que a descobriu? Selecione as respostas que considerar melhor.
40. Já comprou algum produto da colaboração?
41. É mais provável comprar produtos quando estes advêm de colaborações?
42. Acredita que as colaborações são úteis?

Tabela 4. Categorias e questões do questionário *online* sobre a percepção do consumidor acerca da Balenciaga (questões traduzidas para o português).

4. CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1. História da marca

A Balenciaga, é uma marca de luxo no setor da moda que conta com mais de 100 anos de história. Fundada em 1919, por Cristóbal Balenciaga, a casa Balenciaga, agrega, atualmente, 249 lojas (Balenciaga, s.d.d), e conta com múltiplas categorias: acessórios, calçado, malas e vestuário, tanto para homens como para mulheres (Balenciaga, s.d.a). Nascido em Getaria, Espanha, em 1895, Balenciaga descobriu a sua vocação pela moda cedo enquanto acompanhava a mãe, uma costureira, nos seus trabalhos com a Marquesa de Casa Torres. Anos mais tarde, em 1960, foi o mesmo que desenhou e criou o vestido de noiva da bisneta da marquesa, futura rainha da Bélgica. Começou a sua aprendizagem com apenas doze anos ao abrigo de um alfaiate espanhol, e, com dezoito anos, partiu para Paris, onde abriu o seu primeiro salão.

Considerado por Christian Dior como “the master of all”¹³, Balenciaga estabeleceu, desde o início, a sua marca no mercado de luxo, procurando oferecer aos seus clientes uma ideia de exclusividade. Em agosto de 1937, Balenciaga realizou o seu primeiro desfile no seu *atelier* na prestigiada Avenue George V, em Paris, onde apresentou uma coleção com forte influência no renascimento espanhol. Com essa coleção, Balenciaga ficou reconhecido e aclamado como um sucesso na indústria da moda. Durante a sua carreira, Balenciaga pesquisou, experimentou, introduziu, e aperfeiçoou, diferentes silhuetas inovadoras no vestuário feminino, afastando-se das normas da época. Quando *designers* emergentes, como Yves Saint Laurent e André Courrèges, começaram a surgir no cenário da moda e a criar linhas *prêt-à-porter* – pronto-a-vestir –, Balenciaga manteve a sua postura e continuou a produzir as suas peças de alta costura para um público mais reduzido e exclusivo. Em 1968, Balenciaga decidiu fechar as suas lojas, pois acreditava que a indústria estava a evoluir para o mercado das massas. O *designer* faleceu quatro anos depois em Espanha (Charleston, 2004; Savoy, 2021).

Em 1986, a marca Balenciaga renasceu sob uma nova direção criativa liderada por Michel Goma, que permaneceu na companhia por cinco anos. Foi substituído, em 1992, pelo alemão Josephus Thimister, que voltou a elevar a casa Balenciaga ao seu estatuto inicial. Durante o seu período, Nicolas Ghesquière juntou-se como *designer* e, eventualmente, foi promovido a diretor criativo em 1997. Em 2012, a marca anunciou que se iria separar de Ghesquière e revelou uma

¹³ O mestre de todos

nova direção com Alexander Wang. Três anos depois, Wang, que queria dedicar-se à sua própria marca, saiu da Balenciaga e foi substituído por Demna Gvasalia, que permanece no cargo até hoje (V&A, s.d.).

4.2. Kering

Atualmente, a Balenciaga, é uma subsidiária do grupo internacional de luxo, Kering. A empresa, que conta hoje com mais de mil e quinhentas lojas e quase quarenta mil trabalhadores, apresenta, no seu portfólio, várias marcas como a Gucci, Alexander McQueen, Bottega Veneta, Puma, entre outras. É considerada a segunda maior corporação de luxo, depois da gigante Louis Vuitton Moet Hennessey (LVMH). Liderada pelo diretor executivo, François-Henri Pinault, a Kering foi fundada em 1963 e é uma marca pioneira na introdução de iniciativas de sustentabilidade na indústria, com estratégias como a criação de uma equipa de sustentabilidade em 2003 para reportar o impacto ambiental; a abertura do Laboratório de Inovação de Materiais em 2013; e, a proibição do uso de peles de animais em 2021 (Kering, s.d.d).

A empresa, que foi criada com o nome Pinault, mudou em 2013 para "Kering", do inglês "caring" (cuidar), numa tentativa de mostrar que se importa de igual forma com os produtos, e com a sua produção e promoção. Numa entrevista dada pelo vice-presidente de comunicações – Louise Beveridge – ao jornal Business of Fashion, o mesmo afirma que “when hearing the name, the consumer associates it with the idea of taking care, taking care of brands, products and workers”¹⁴ (Kansara, 2013). Acompanhada da mudança do nome, a marca adotou também uma nova identidade gráfica, com a introdução de uma coruja no logótipo, que representa "wisdom, protection and foresight"¹⁵ (Kering, s.d.a).

Dados apresentados no último Financial Report da Kering, indicam que o grupo obteve, no ano de 2021, uma receita recorde de 17 mil milhões de euros, o que representa um aumento de 34,7% face aos números de 2020. A recuperação, foi impulsionada pelo crescimento da economia asiática, especialmente na China, após os impactos causados pela pandemia da covid-19. Os números mostram também que, por região, a receita do mercado asiático (excluindo o Japão) corresponde a 38%, a do mercado europeu a 23%, e a do mercado norte americano a 26%. Apesar das vendas em lojas físicas terem sofrido quedas com o fecho das mesmas em

¹⁴ ao ouvir o nome, o consumidor associa-o à ideia de cuidar, cuidar das marcas, dos produtos e dos trabalhadores

¹⁵ conhecimento, proteção e projeção

2020, o *e-commerce* continuou a aumentar, apresentando hoje 81% das vendas do grupo, atingindo 26% da receita na Europa e 23% na América do Norte, mas apenas 7% na Ásia, apresentando, neste mercado, um potencial de crescimento (Kering, 2022, p. 4-20).

A Kering, apresenta um modelo diferente do normal, uma vez que, é uma corporação, não comunicando diretamente com os consumidores como seria expectável de uma marca (Kering, 2022, p. 46). Uma pessoa que entre numa loja da Stella McCartney, fá-lo pelos seus produtos e não porque vai à procura de um produto da Kering. Apresenta-se, por isso, como uma marca *business-to-business* (B2B), virada para os distribuidores, jornalistas, lojistas, ONGs, investidores, entre outros. Através da corporação e da missão associada à mesma, a Kering atua como "guardiã" das marcas que fazem parte do seu portfólio. O *slogan* "Empowering Imagination", está associado ao incentivo da criatividade e da procura de ideias que transcendem os limites que são oferecidos às marcas do grupo. A Kering, permite que cada marca mantenha e desenvolva a sua própria filosofia e o seu próprio caminho (Kansara, 2013). A estratégia da empresa assenta em cinco princípios fundamentais: foco no mercado de luxo, apoiando o desenvolvimento das suas marcas no mesmo; foco no crescimento, oferecendo liberdade às marcas subsidiárias para prosperarem; foco na especialização, ao reunir recursos e simplificando as estratégias individuais das marcas no seu domínio; foco nas pessoas, dando oportunidade aos funcionários de crescer nas suas carreiras, procurando, constantemente, diversidade e igualdade; e, foco na sustentabilidade, criando ideias pioneiras no setor de modo a mitigar os impactos no ambiente (Kering, s.d.d).

4.3. Relação da marca mãe com a Balenciaga

A aquisição da Balenciaga pela Kering, em 2001, ofereceu à marca uma exposição mundial, através de estratégias de *marketing* inovadoras, que permitiram preservar a missão da Balenciaga, e criar um movimento para a marca com colaborações, e ações de sustentabilidade e solidariedade. O papel da Kering, foi restaurar o estatuto financeiro e hierárquico que estava em queda até à data de compra (Kering, s.d.d).

O primeiro passo da Kering, na restauração da Balenciaga, foi a integração da marca na bolsa de Paris, que expôs a mesma a diferentes investidores. De seguida, a Kering restaurou a ideia de "património", que criou uma ponte entre o passado de Cristóbal Balenciaga e o presente. Fê-lo, tanto através das coleções e das peças que tem à venda, como da inauguração do Museu

Cristóbal Balenciaga em 2011. Com a identidade estabelecida, a marca mãe começou o período de instauração de um programa de embaixadores para a casa. A criação desse programa, consistiu na utilização de *influencers* – pessoas que trabalham com marcas para influenciar o comportamento dos seus seguidores – para promover produtos e trazer reconhecimento global. O processo começou através da contratação de embaixadores de diferentes regiões da Europa e da análise do sucesso do mesmo. A partir daí, o programa foi difundido internacionalmente, e foram selecionadas pessoas com base nos seguidores das redes sociais, na identificação com a marca, e na habilidade de comunicação.

A estratégia de sustentabilidade da Kering, implementada em 2018, fez com que a Balenciaga criasse objetivos como reduzir as emissões de gases para 50%, e tomar uso de materiais 100% sustentáveis nas suas coleções. Para além disso, a partição no Programa Alimentar Mundial (World Food Program) das Nações Unidas, permitiu à Balenciaga, retribuir e apoiar pessoas sujeitas a desastres, através de doações diretas e da criação de coleções cápsula. Essas iniciativas, para além de ajudar quem precisa, contribuíram para a construção de uma imagem ética e responsável (Kering, s.d.b; Kering, s.d.d).

4.4. Demna Gvasalia

Demna Gvasalia – ou simplesmente Demna como é conhecido atualmente – nasceu na Geórgia em 1981 e, com apenas 12 anos, viu-se obrigado a pedir refúgio com a família em Düsseldorf na Alemanha, devido à violenta guerra civil que tinha sido desencadeada em 1991. Demna, que estudou *design* de moda na Academia Real de Belas Artes na Antuérpia, começou a sua carreira em 2006, ao colaborar com Walter van Beirendonck. Em 2009, juntou-se como *designer* à equipa da Maison Martin Margiela, papel que manteve até 2013. Em conjunto com o seu irmão Guram, Demna lançou a sua marca – Vetements – em 2014 (Kering, s.d.a).

Em 2015, após uma breve diretoria por Alexandre Wang, a Kering anunciou a entrada de um novo diretor criativo na Balenciaga – Demna Gvasalia. Nos setes anos desde que se tornou diretor criativo da Balenciaga, Demna reinventou, simultaneamente, a casa e a indústria de luxo. A marca, opera agora como uma espécie de farol cultural do século XXI, através da qual, uma combinação de peças *oversized*, *logomania*, distopia, *streetwear*, política, gótico industrial pós-soviético, e múltiplas referências da cultura *pop* coexistem com uma reformulação da herança deixada por Cristóbal Balenciaga (Friedman, 2021). Quando Demna chegou à Balenciaga, os

analistas estimavam que a marca estivesse a gerar cerca de 350 milhões de euros. Atualmente, a marca atingiu uma receita de 1,5 mil milhões de euros anuais, ultrapassando a Bottega Veneta e tornando-se a terceira maior marca da Kering, depois da Gucci e Yves Saint Laurent (Sherman, 2019; Williams, 2021).

Segundo dados do último relatório da Lyst, em relação ao primeiro trimestre de 2022, a Balenciaga manteve a sua posição de primeiro lugar na lista das marcas com mais sucesso na indústria da moda, e, as pesquisas da mesma, viram um aumento de 108% só nesses quatro meses (Lyst, 2022). Em 2020, após apresentar uma coleção utilizando ferramentas de realidade virtual e criar um jogo denominado "Afterworld: The Age of Tomorrow", Demna engenhou uma coleção para o Fortnite, revelou uma pareceria com os Simpsons, "assaltou" a coleção da marca Gucci, reintroduziu a alta costura na Balenciaga após uma pausa de 50 anos, foi à Met Gala pela primeira vez com Kim Kardashian, expandiu a família Balenciaga para incluir celebridades como Justin Bieber, Elliot Page e Isabelle Huppert, e foi o direto criativo dos concertos de Kanye West quando este apresentou o seu álbum "Donda". Com todos estes passos, Demna estabeleceu a Balenciaga como uma marca que canaliza, de forma eficaz, a tecnologia e acessibilidade do século XXI, com a nostalgia e elitismo do século XX (Friedman, 2021). Mais recentemente, a 23 de maio de 2022, Demna foi nomeado pela revista Time, como uma das 100 pessoas mais influentes do ano (Demie, 2022),

Há sete anos, Demna, fundador da Vetements, era apenas um desconhecido na indústria da moda. Hoje, com 40 anos, o *designer* não refez apenas a casa Balenciaga, mas liderada e inspira também a indústria, que agora o reconhece e homenageia.

4.5. Estratégia de *marketing* da Balenciaga

A estratégia de *marketing* da Balenciaga, começou, organicamente, na Europa durante o século XX, quando a família real e a aristocracia espanhola foram vistas com os vestidos de Cristóbal Balenciaga em galas e outros eventos importantes (Charleston, 2004). De certo modo, pode-se equiparar esse método, à publicidade feita por celebridades e *influencers* que fomentam a confiança e familiaridade entre o produto e o consumidor. A diferença entre as épocas, é que antes, as pessoas compravam as suas peças e a exposição era feita de forma gratuita, agora, é esperado que a marca pague um valor monetário ou envie os produtos que querem promover (WWD, 2010). Outro método utilizado, tanto por Balenciaga como por Demna, é o *suspense* à

volta das coleções, pois nada é divulgado até ao dia anterior, criando assim uma identidade de exclusividade para a marca (Friedman, 2021).

Atualmente, a Balenciaga cria a sua estratégia de *marketing* através das redes sociais e do planeamento de conteúdo para as mesmas, publicidade em revistas, e do seu *website*. O consumidor de hoje, deseja acessibilidade, simplicidade, e informações concisas. Para isso, a Balenciaga criou um *website* simples, fácil de navegar e o mais minimalista possível. Os anúncios também tendem a ser simplistas, apresentando o modelo ou as peças, acompanhados apenas da palavra "Balenciaga" (Pearse, s.d.). Apesar do período de insegurança e incerteza, imposto pelo surgimento da pandemia da covid-19, a instabilidade na indústria da moda pareceu não afetar a Balenciaga. Enquanto várias marcas procuravam opções de *rebranding* e novas formas de alcançar o seu público, Demna, e a sua equipa, tentaram obter o máximo de retorno através do uso inteligente das redes sociais.

A 10 de maio de 2022, o Google Trends registou um aumento brusco da pesquisa acerca da Balenciaga (Figura 1). Este acontecimento, surgiu depois da marca ter divulgado nas redes sociais o seu mais recente produto: um par de sapatilhas destruídas intituladas de "Paris". Com apenas 100 cópias do modelo, o objetivo era sugerir, de uma forma artística, que as sapatilhas deveriam ser utilizadas durante toda a vida. O modelo causou imenso fervor nas redes sociais e, pessoas que ficaram indignadas com o produto, utilizaram o Twitter e o Instagram para fazer comentários. Apesar de a marca ter utilizado fotografias de sapatilhas destruídas, o que chegou às lojas foi algo bem diferente. No dia em que o produto ficou disponível, os consumidores foram confrontados com um modelo que tinha uma estrutura igual só que não apresentava quaisquer imperfeições. A Balenciaga, aproveitou as redes socais, e conseguiu gerar uma conversa em redor da marca, mesmo que não tenha sido uma conversa positiva (Sung, 2022).

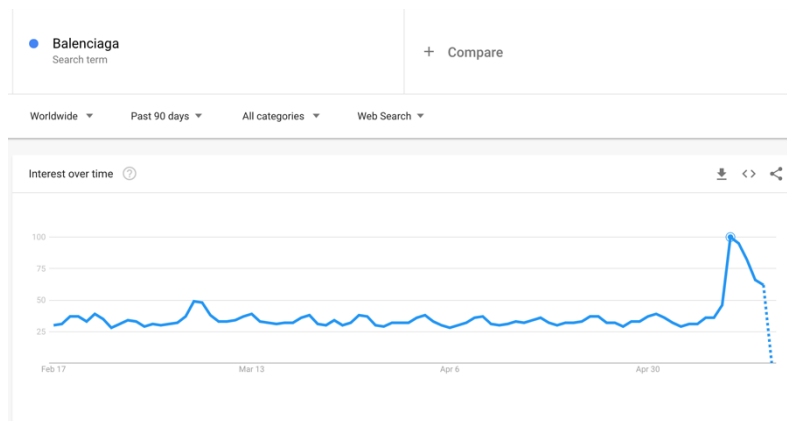


Figura 1. Número de pesquisas acerca da Balenciaga de fevereiro a maio.¹⁶

Retomando ao primeiro ponto, em relação às celebridades, é de notar que a marca se rodeia com as pessoas "certas" na hora "certa". Desde músicos como Cardi B e Justin Bieber, a atores como Isabelle Huppert, ou até personalidades como Kim Kardashian. Esta estratégia de *marketing*, é utilizada como uma forma orgânica e espontânea de criar uma ligação entre a Balenciaga e os consumidores que procuram identificar-se, da melhor forma, com as pessoas que seguem e admiram (Williams, 2021, setembro 29). A parceria com Kim Kardashian, anunciada a 1 de fevereiro de 2022, surgiu através de uma série de fotografias capturadas na casa da mesma (Okwodu, 2022). Dados revelados pela Lyst (2022), mostram que, nesse dia, as pesquisas da marca aumentaram cerca de 54%, enquanto que a procura pela "Le Cagole" – mala que Kardashian usou na campanha – reportou um crescimento de 22%. Segundo o Google Trends, nessas 24 horas, as pesquisas sobre "Kim Kardashian" sofreram um aumento exponencial de 750%. Num curto período de tempo, Kim Kardashian construiu uma relação com a marca, utilizando as suas peças em eventos como a Met Gala, o programa SNL, e o jantar de correspondentes na Casa Branca. Em troca, a Balenciaga, os seus produtos, e o trabalho de Demna, foram expostos aos 310 milhões de seguidores da empresária (Williams, 2021, setembro 29).

Dos Simpsons às Crocs, do Justin Bieber a Kim Kardashian, das sapatilhas destruídas ao saco de lixo que ofereceram como mala no último desfile, a Balenciaga parece não sair do centro da indústria da moda. Atraindo os consumidores, por fascínio ou críticas, a marca consegue,

¹⁶ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Google Trends

através de um conjunto de estratégias de *marketing* ousadas e inteligentes, estar constantemente no subconsciente dos consumidores.

SEGMENTAÇÃO

A segmentação da Balenciaga, pode ser dividida em: segmentação geográfica, segmentação demográfica, segmentação psicológica, e segmentação comportamental.

Em relação à segmentação geográfica, a maioria dos clientes da Balenciaga residem em países desenvolvidos e, como resultado, possuem um poder de compra elevado (Wingfield, 2021, p. 54). Nos últimos anos, a marca tem-se movido para outros mercados através da abertura de lojas físicas como é o caso dos cinco espaços que a Balenciaga tem atualmente no México (Balenciaga, s.d.d).

No que diz respeito à segmentação demográfica, a marca utiliza o género e a idade como pontos de rutura. As peças criadas, são divididas em categorias – homens, mulheres e crianças –, e têm a geração Y e a geração Z como foco principal (Wingfield, 2021, p. 54). Por norma, os consumidores da Balenciaga fazem parte da classe alta, têm um rendimento mensal elevado e têm uma educação superior.

Na segmentação psicológica, a Balenciaga presta atenção aos padrões de estilo da vida dos seus consumidores. A marca, concentra-se em celebridades que são capazes de influenciar o mercado de alta qualidade. Podem ser entusiastas da indústria da moda, consumidores assíduos nas redes sociais, ou pessoas que apenas vão à procura das tendências (Amei et al., 2021).

Por fim, em relação à segmentação comportamental, a Balenciaga reconhece a importância do consumidor e da fidelidade do mesmo. Procurando acompanhar as tendências da indústria da moda, a Balenciaga continua a responder às expectativas dos seus consumidores, que ficam entusiasmados por comprar os produtos, assim que estes são anunciados, pois sentem que pertencem a algo e que são ouvidos.

TARGET

Quando a Balenciaga foi fundada em 1919, a marca produzia apenas peças de *haute couture* – alta costura – que atraíam clientes com um estilo de vida luxuoso, e com meios económicos para as adquirir (Charleston, 2004). Atualmente, 60% dos consumidores da Balenciaga, têm

menos de 35 anos, fazendo parte das gerações mais novas: geração Y e geração Z (Wingfield, 2021, p. 54). Em 2017, a empresa de consultoria Bain & Company, reportou que, até 2025, essas gerações serão responsáveis por 40% das compras realizadas no setor de luxo, comparando com os 27% de 2016 (D'Arpizio & Levato, 2017). O facto de a marca ter tido um crescimento tão visível nos últimos anos, deve-se, em parte, ao seu público-alvo atual que, através das redes sociais, permite à marca estar sempre na ribalta (Wingfield, 2021, p. 54-55).

POSICIONAMENTO

A Balenciaga, ao contrário de outras marcas no setor de luxo – Hermès, Chanel, Bottega Veneta, para mencionar algumas –, é conhecida pelos seus *designs* diferenciados e radicais, que atraem o público mais jovem e os entusiastas da indústria da moda. Apesar de a média de preços ser um fator que situa a Balenciaga no setor de luxo, existem alguns produtos que podem ser consumidos pelas massas. Desse modo, a marca distingue-se de outras, por procurar posicionar a marca como sendo inclusiva e atual (Wingfield, 2021, p. 54-55).

ANÁLISE SWOT

Pontos fortes: A Balenciaga é, segundo os resultados da Lyst (2022), a marca com mais sucesso na indústria da moda, ultrapassando marcas como a Gucci e a Bottega Veneta. É, tal como estas últimas, parte do grupo Kering, o que lhe oferece reputação e recursos financeiros. Sendo uma subsidiária do grupo, a Balenciaga adota práticas que garantem a sustentabilidade, condições de trabalho justas, uso eficiente de recursos, entre outras (Kering, s.d.a; Kering, s.d.d). Atualmente, por causa de toda a sua estratégia, a Balenciaga é reconhecida a nível mundial e a sua abordagem na produção de vestuário e acessórios, atrai clientes em diferentes países. A marca tem uma presença física através de lojas internacionais e uma presença *online*, tanto através do *website*, que é simples e fácil de navegar, como através das redes sociais (Pearse, s.d.). A Balenciaga, conta também com mais de 100 anos de história e com uma forte herança deixada pelo seu fundador, Cristóbal Balenciaga (Charleston, 2004).

Fraquezas: A Balenciaga, apesar de ser uma marca com estatuto e reputação, encontra-se inserida em dois mercados muito competitivos, tanto no da moda como no do luxo (Amei et al., 2021). Além disso, a marca tem associada ao seu nome múltiplas acusações, como a forma como clientes chineses foram tratados numa loja em Paris (Thomas, 2018) ou a duplicação do trabalho de um aluno da Universidade de Artes de Berlim, depois deste ter apresentado à Balenciaga o seu trabalho (Holland, 2020).

Oportunidades: A Balenciaga, é uma das poucas marcas do setor de luxo que percebe verdadeiramente a importância do digital, e tem vindo a conseguir acompanhar a sua evolução com fluidez e rapidez. O facto de conseguirem trabalhar com as novas tecnologias, confere-lhes várias oportunidades em novos mercados com novos clientes. A marca, já está a tentar perceber como consegue criar vantagens competitivas com a criptomoeda e o *metaverse*. Outra oportunidade que a Balenciaga tem, é a sua introdução em economias emergentes, como o caso da América Latina (Zaga et al., 2021). A Balenciaga pode continuar a reforçar o seu estatuto, através da parceria com celebridades como Bad Bunny que, segundo dados divulgados pela plataforma de *streaming* de música Spotify, foi o artista com mais *streams* em 2020 e 2021, obtendo números como 8 mil milhões e 9 mil milhões respetivamente (Variety, 2021).

Ameaças: Com a pandemia, fábricas e distribuidores que atuam diretamente com a indústria da moda, foram obrigados a diminuir ou parar totalmente as suas atividades. Apesar de a Balenciaga não ter observado uma queda significativa nos seus resultados, as incertezas trazidas pela pandemia da covid-19 e pela guerra na Ucrânia, podem criar instabilidade económica (Williams, 2021; Danziger, 2022). O aumento das marcas presentes no setor de luxo, mas que apresentam preços mais baixos, podem resultar numa diminuição do número de consumidores e, consequentemente, do lucro. O facto de existirem cópias praticamente idênticas dos produtos da Balenciaga, pode reduzir o valor da marca e tornar os produtos menos desejáveis (Pike, 2016).

MARKETING MIX

Produto: A Balenciaga, possui um vasto portfólio de produtos diversificados, que abrange as categorias de vestuário, malas, calçado e acessórios, cada uma com uma larga variedade. Na categoria de vestuário existem: casacos, *hoodies*, *t-shirts*, camisas, vestidos, saias, calças, roupa interior, e fatos de banho. Na categoria de malas existem: malas de mão, malas de ombro, mochilas, e malas de tiracolo. Na categoria de calçado existem: sapatilhas, botas, sapatos de salto alto, e sandálias. Por fim, na categoria de acessórios existem: porta-moedas, óculos de sol, lenços, chapéus, cintos, porta-chaves, meias, máscaras, e capas de telemóvel. A marca, tem à sua disposição, produtos para mulheres, homens e crianças. Os produtos para criança, são apenas versões em tamanhos mais pequenas de algumas das peças mais vendidas nas secções de adulto, como as sapatilhas Triple S ou a camisola dos Simpsons (Balenciaga, s.d.a). Em

2021, a marca voltou a adicionar a alta costura. Nessa categoria, as peças são feitas à medida do cliente, e não são reproduzidas em massa como nas outras (Wingfield, 2021, 52).

Preço: O preço das peças depende da qualidade do material e do trabalho que é preciso para as produzir. A sua definição está sujeita também, a todas as outras despesas que existem, como a renda das lojas físicas ou o custo das transportadoras. Os materiais utilizados na produção dos produtos da Balenciaga, são de qualidade *premium* e, por isso, os seus preços também o são. Este patamar elevado, funciona como um símbolo de estatuto. Apesar da maioria dos produtos serem produzidos em Itália, a marca produz também na China, Japão, Portugal, França, Tunísia, e, mais recentemente, Eslovénia, quando começaram a produzir máscaras faciais (Balenciaga, s.d.a). A Balenciaga, oferece diferentes valores monetários para os seus diferentes produtos, mas, atualmente, o produto com o valor mais baixo, é um par de meias que custa 75€ (Balenciaga, s.d.b), e, o produto mais caro, é um casaco que custa 18,000€ (Balenciaga, s.d.c). A marca, no seu próprio *website*, não oferece promoções, mas é possível obter descontos em plataformas como a Farfetch ou a Net-a-Porter.

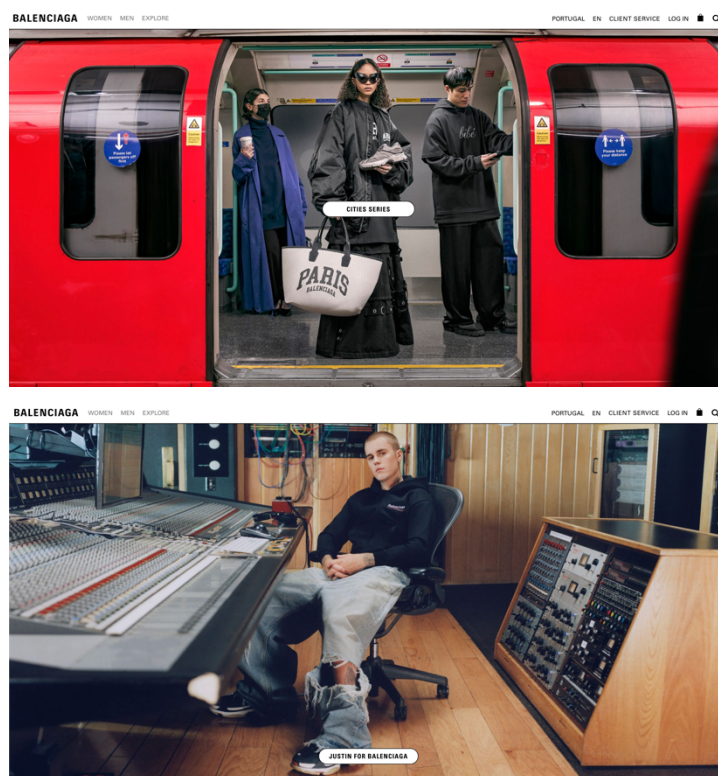
Promoção: A estratégia de promoção da Balenciaga envolve tanto os *media* tradicionais – através de anúncios em *outdoors* e revistas, como a Vogue e Harper's Bazaar – e os *media* digitais – através da publicação de conteúdo nas redes sociais. Ao utilizar todas estas plataformas, a marca aumenta a sua presença com a disseminação de informações, e aumenta a probabilidade de conseguir alcançar o mercado-alvo em diferentes etapas do processo de compra. A Balenciaga, aproveita também as suas relações, utilizando celebridades e *influencers* para mostrar os seus produtos (Williams, 2021, setembro 29).

Praça de venda: A Balenciaga, opera atualmente na Europa, América do Norte, Ásia, México e Austrália, e, está a otimizar a sua rede existente para impulsionar o crescimento orgânico e os lucros. Tem mais de 240 lojas, operadas diretamente em 26 países (Balenciaga, s.d.d), e uma loja *online* que funciona através de um *website* de *e-commerce* em 49 mercados. A Balenciaga, funciona também num número limitado de lojas de departamentos como as Galeries Lafayette em Paris ou a Selfridges em Londres, e em lojas *online* como a Farfetch, Yoox, Net-a-Porter, Mytheresa, Ssense, entre outras. As lojas da marca, são posicionadas em lugares prestigiados, e são visualmente atraentes com o objetivo de proporcionar a melhor experiência possível aos seus clientes. Cada loja, tem um *design* único, e os serviços prestados nas mesmas fazem com que os clientes se sintam especiais (Balenciaga, s.d.e).

WEBSITE

Numa publicação no Instagram, agora apagada, a Balenciaga anunciou, em 2017, o lançamento do seu novo *website* que, segundo a legenda da imagem, foi "designed to be straightforward and clear, inspired by the pragmatic pages of Excel"¹⁷. A agência que trabalhou no *website* – Bureau Borsche – foi encarregada de criar um *layout* simples que refletisse os ideias da marca e a transformação introduzida por Demna (Fulleylove, 2017).

Ao entrar no *website* da Balenciaga, o consumidor é deparado com uma imagem relacionada com um produto ou uma campanha. Essa imagem tende a mudar regularmente, acompanhando as divulgações feitas pela marca nas redes sociais. No início de 2022, quando a marca lançou a sua coleção "Cities Series", era possível observar uma das fotografias da campanha com uma modelo dentro de uma carruagem de metro (Figura 2). Um mês depois, em fevereiro, a mesma secção, tinha uma fotografia da campanha com Justin Bieber (Figura 3). Cada imagem, é acompanhada de um botão com texto, que redireciona o consumidor quando este carrega no mesmo.



Figuras 2 e 3. Exemplos da página inicial do website da Balenciaga em momentos diferentes.¹⁸

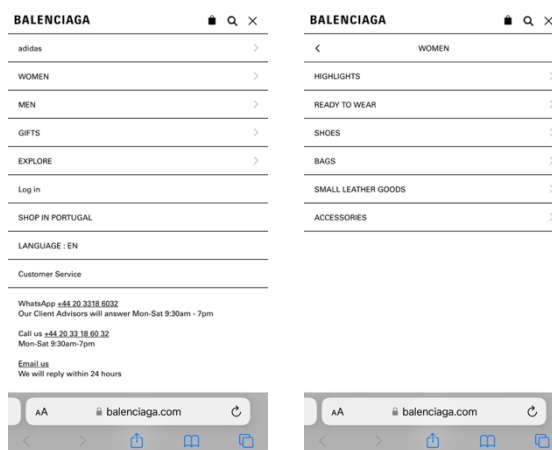
¹⁷ projetado para ser direto e claro, inspirado nas páginas pragmáticas do Excel

¹⁸ Imagens obtidas através de capturas de ecrã do *website* da Balenciaga a 12 de janeiro de 2022 (Figura 2) e 10 de fevereiro de 2022 (Figura 3)

No topo de cada página, existe uma barra de navegação dividida em secções, cada uma com um texto simples num fundo branco – tal como uma célula do Excel – que descreve a categoria e, consequentemente, as subcategorias (Figura 4). Apenas quando se carrega na secção, é que é possível ver quais são os produtos disponíveis. Apesar de não existir uma aplicação, o *website* da Balenciaga funciona também no telemóvel seguindo a mesma lógica. Nessa versão, as células do menu são ainda mais predominantes (Figura 5 e 6). Na barra de navegação, para além de seleccionar as categorias, é possível escolher o país e a língua, ir para o serviço ao cliente, fazer o *log in*, aceder ao carrinho de compras, e utilizar o motor de busca. Quando o cliente decide criar uma conta ou fazer o *log in* pode receber atualizações do pedido, gerir devoluções, obter recomendações personalizadas, e salvar itens na sua lista de desejos (Figura 7).

BALenciAGA adidas WOMEN MEN GIFTS EXPLORE					
PORTUGAL EN CLIENT SERVICE LOG IN Q					
HIGHLIGHTS adidas Le Capote Exclusive Balenciaga Campaign Newness: Summer 22 Paris Sneaker Summer Bags Le Capote Defender Kids	READY TO WEAR adidas Coats & Jackets Sweatshirts & Hoodies T-shirts Knitwear Tops & Shirts Dresses & Skirts Pants Swimwear Underwear View all ready-to-wear	SHOES Sneakers Sandals and Mules Pumps & Heels Boots & Ankle Boots View all Shoes By Line adidas Capote Paris Sneaker Cloud Defender Track Nike S Saint	BAGS Handbags Mini Bags Chain Bags Shopping Bags View all bags By Line Bata Hourglass XX Le Capote Neo Classic Downtown Everyday	SMALL LEATHER GOODS Wallets on Chain Wallets Card Holders Clutches & Pouches View all Small Leather Goods By Line Hourglass Neo Classic Cash Paper Essential	ACCESSORIES Sunglasses Jewelry Scarves & Caps Belts Keychains Objects Phone Accessories Socks Masks & Other Accessories View All The Accessories
WhatsApp +34 20 3318 6032 Our Client Advisors will answer Mon-Sat 9:30am - 7pm Call us +34 20 33 18 60 32 Mon-Sat 9:30am-7pm Email us We will reply within 24 hours					

Figura 4. Menu do *website* da Balenciaga.¹⁹



Figuras 5 e 6. Menu do *website* da Balenciaga na versão na a versão de telemóvel.²⁰

¹⁹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã do *website* da Balenciaga a 20 de maio de 2022

²⁰ Imagens obtidas através de capturas de ecrã do *website* da Balenciaga na versão para telemóvel a 20 de maio de 2022

BALENCIAGA [artidos](#) [WOMEN](#) [MEN](#) [GIFTS](#) [EXPLORE](#) [PORTUGAL](#) [EN](#) [CLIENT SERVICE](#) [LOG IN](#) [Q](#)

LOGIN

RETURNING CUSTOMER
If you are already registered, please log in.
Fields with an asterisk * are required
Email Address *

☐ Remember me [Forgot password?](#)

NEXT

I'M A NEW CUSTOMER
Create an account for access to:
- Order delivery updates and return management.
- Personalized recommendations.
- Save items in your Wish List.

REGISTER

ROUTINES
Find a store nearby

CLIENT SERVICES
FAQ
Track Order
Returns
Delivery
Payment

THE COMPANY
Careers
Careers - Design
Cookie Settings
Legal
World Travel Programme

CONTACT US
Our Client Advisors are available
Mon-Sat 9:30am - 7pm
WhatsApp +351 21 319 0022
CALL US +351 21 319 00 32

NEWSLETTER
Subscribe to our newsletter

CONNECT
Facebook
Twitter
Instagram

Figura 7. Página de registo ou log in de conta no *website* da Balenciaga.²¹

Apesar de a marca dar uso à *newsletter*, a única promoção que faz da mesma no *website* é no *footer*. Não existe qualquer tipo de janela *pop-up* que capte a atenção do consumidor. Para subscrever à *newsletter*, o cliente tem sempre de navegar até ao final da página.

Quando é seleccionada a subcategoria, o *website* é redirecionado para uma nova página que apresenta todos os produtos dessa secção através de fotografias do mesmo. Por cima de cada produto, aparece o nome e o preço (Figura 8). Cada produto tem uma página própria com o nome, descrição, cores e tamanhos produzidos, disponibilidade em lojas físicas, esclarecimentos de envios e devoluções, detalhes, e uma descrição de como o produto responde aos parâmetros de sustentabilidade definidos pela marca (Figura 9). O botão para adicionar o produto ao carrinho de compras é destacado com uma cor verde, e, quando se carrega no mesmo, aparece uma janela *pop-up* do lado direito onde é possível ver o carrinho de compras, ir diretamente para o *checkout*, ou simplesmente fechar a janela e continuar a explorar o *website*. Na zona do *checkout*, o consumidor pode decidir se quer fazer o *log in*, criar uma conta, ou continuar como convidado, não precisando de fazer qualquer registo.

²¹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã do *website* da Balenciaga a 20 de maio de 2022

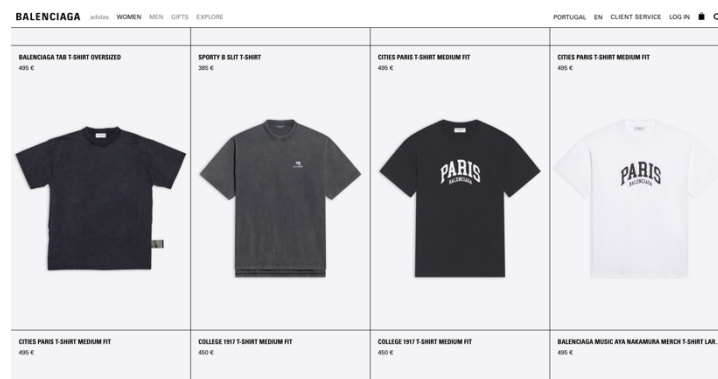


Figura 8. Exemplo de uma das páginas de uma categoria específica no *website* da Balenciaga.²²

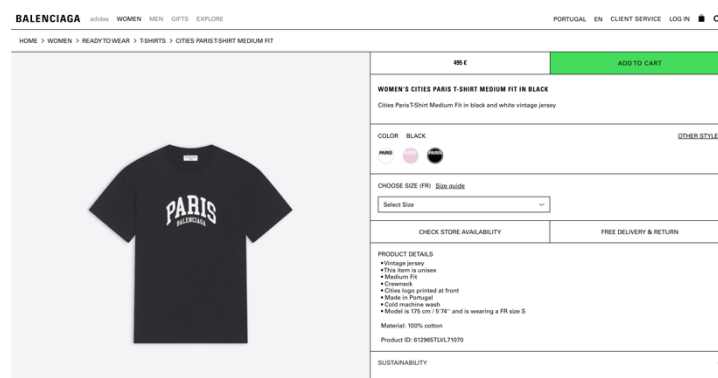


Figura 9. Exemplo de uma das páginas de um produto no *website* da Balenciaga.²³

Analisando as métricas digitais da Balenciaga dos quatro primeiros meses de 2022, é possível observar uma variação do número de visitas (Figura 10), situando-se, no entanto, sempre acima dos três milhões. O mês com mais visitas, foi março com um valor de 3.7 milhões, seguido de abril com 3.6 milhões, janeiro com 3.4 milhões, e fevereiro com 3.2 milhões. Continuando no número total de visitas, o número de pessoas que recorre ao telemóvel para aceder ao *website* é constantemente superior, quando comparado com o número de pessoas que utiliza o computador (Figura 11). Os números dos visitantes únicos (Figura 12), correspondem, em média, a cerca de 72% dos visitantes totais. Tal como o primeiro valor analisado, o mês com mais visitantes únicos foi março com 2.8 milhões, seguido de abril com 2.6 milhões, janeiro com 2.5 milhões e fevereiro com 2.2 milhões. Apesar de apresentarem valores com ligeiras diferenças, os consumidores da Balenciaga visitaram, em média, três páginas (Figura 13), e

²² Imagem obtida através de uma captura de ecrã do *website* da Balenciaga a 20 de maio de 2022

²³ Imagem obtida através de uma captura de ecrã do *website* da Balenciaga a 20 de maio de 2022

passaram cerca de quatro minutos em cada visita em fevereiro, março e abril, e mais de cinco minutos em janeiro (Figura 14).

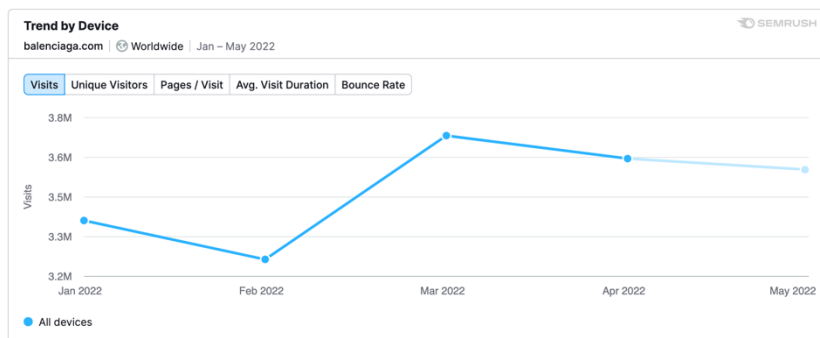


Figura 10. Número total de visitas nos quatro primeiros meses de 2022 no *website* da Balenciaga.²⁴

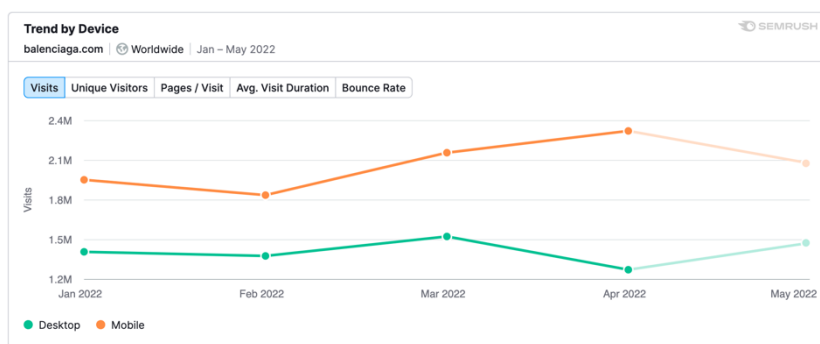


Figura 11. Comparação do número total de visitas nos quatro primeiros meses de 2022 no *website* da Balenciaga através do telemóvel e do computador.²⁵

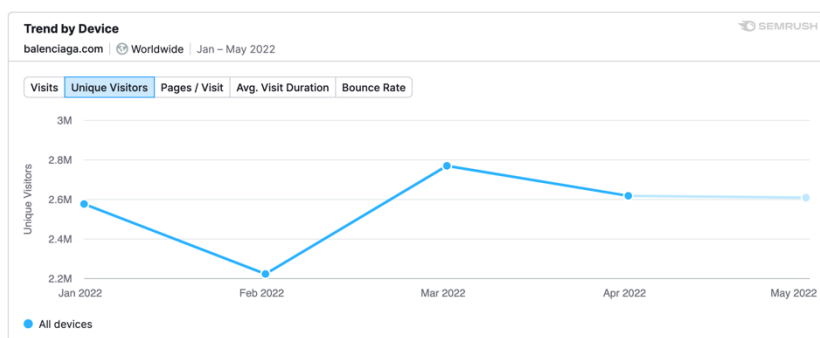


Figura 12. Número visitantes únicos nos quatro primeiros meses de 2022 no *website* da Balenciaga.²⁶

²⁴ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Semrush

²⁵ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Semrush

²⁶ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Semrush



Figura 13. Número de páginas visitadas, em média, nos quatro primeiros meses de 2022 no *website* da Balenciaga.²⁷

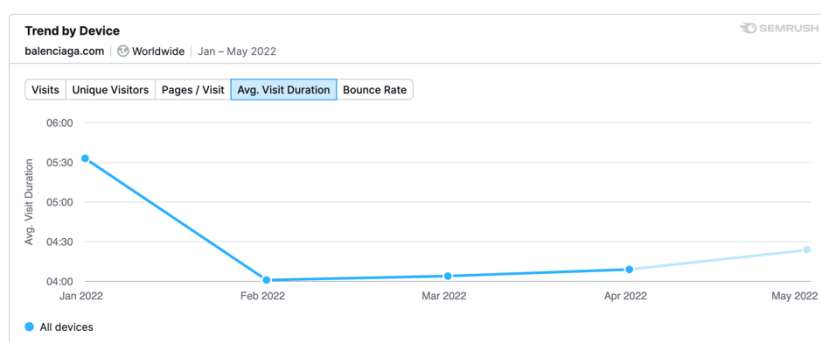


Figura 14. Número de tempo passado, em média, no *website* da Balenciaga durante os quatro primeiros meses de 2022.²⁸

PAY-PER-CLICK

Tal como mencionado na revisão da literatura, o PPC é um modelo de publicidade pago. No que diz respeito à Balenciaga, quando se pesquisa a mesma no motor de busca do Google, o primeiro resultado que aparece é um anúncio com direção ao *website* de *e-commerce* da marca (Figura 15). Já a mesma pesquisa, no motor de busca da Yahoo (Figura 16), apresenta páginas da Balenciaga em *websites* como Net-a-Porter e Tradesy. Em redes sociais, como no caso do YouTube, quando se pesquisa o nome da marca, aparece um carrossel com produtos da Balenciaga (Figura 17). Todos esses produtos, aparecem em *websites* terceiros e não no *website* próprio.

²⁷ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Semrush

²⁸ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Semrush

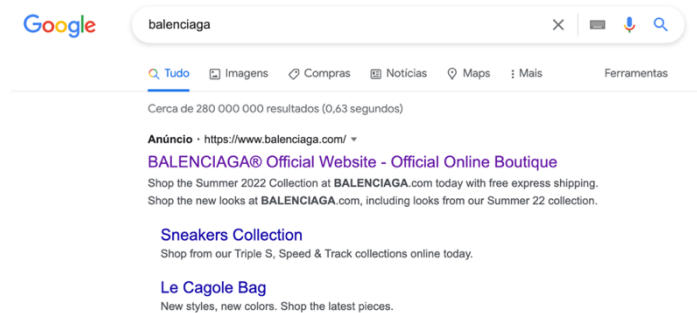


Figura 15. Primeiro resultado da pesquisa “Balenciaga” no motor de busca Google.²⁹

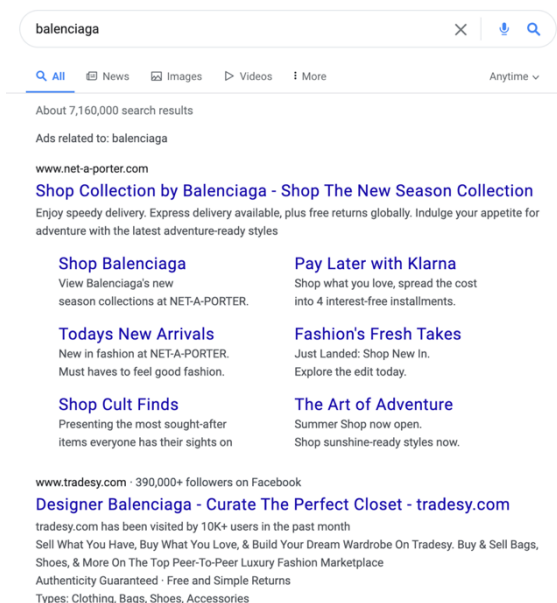


Figura 16. Resultados da pesquisa “Balenciaga” no motor de busca Yahoo.³⁰

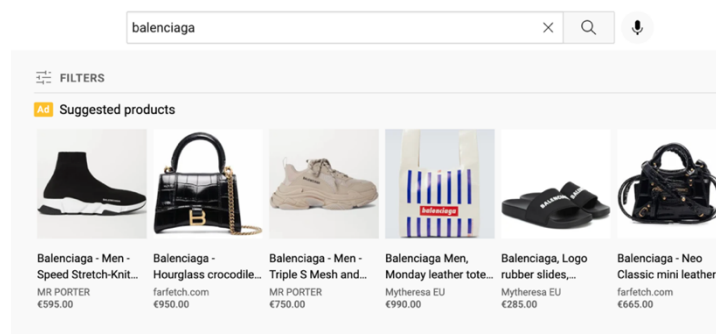


Figura 17. Resultados da pesquisa “Balenciaga” na rede social YouTube.³¹

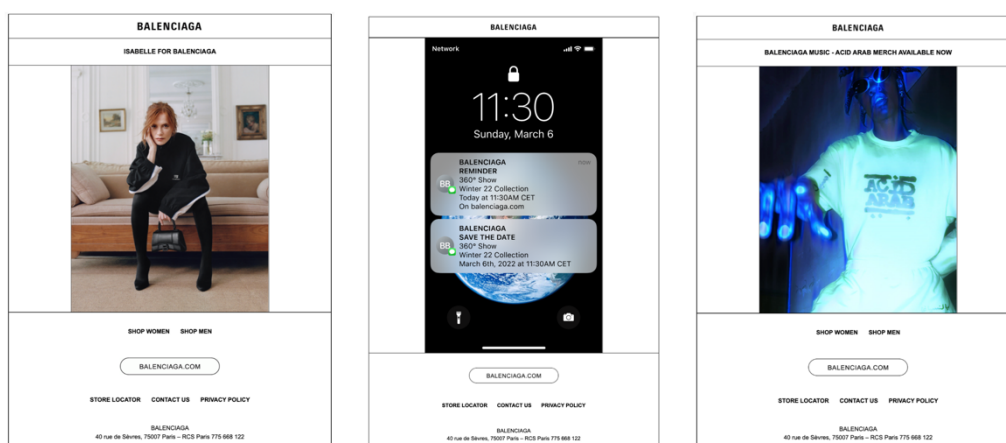
²⁹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã do motor de pesquisa do Google

³⁰ Imagem obtida através de uma captura de ecrã do motor de pesquisa do Yahoo

³¹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da rede social YouTube

E-MAIL

Como mencionado anteriormente, a Balenciaga dá uso às *newsletters* e fá-lo para partilhar produtos, campanhas, desfiles, colaborações, e outras informações. O conteúdo das *newsletters* corresponde, sem falha, ao que está a ser partilhado nas redes sociais. Quando a 4 de fevereiro de 2022, a marca partilhou, na sua conta de Instagram, a fotografia da campanha com a atriz Isabelle Huppert, os consumidores receberam a mesma imagem nas suas contas de *email* (Figura 18). A 6 de março, descobriram que o desfile da coleção de inverno ia acontecer nesse dia (Figura 19). E, a 2 de maio, perceberam que a Balenciaga tinha criado uma *playlist* na Apple Music e *merchandising* com o artist Acid Arab (Figura 20). Como é possível observar pelos exemplos, as *newsletters* da Balenciaga começam sempre com o logotipo, seguido da descrição do que estão a promover, uma imagem, e um conjunto de *links* para o *website*. Tal como o *design* do *website*, as *newsletters* são, com exceção da imagem de destaque totalmente brancas com textos e linhas a preto, fazendo também lembrar as células do Excel.



Figuras 18, 19 e 20. *Newsletters* da Balenciaga.³²

REDES SOCIAIS

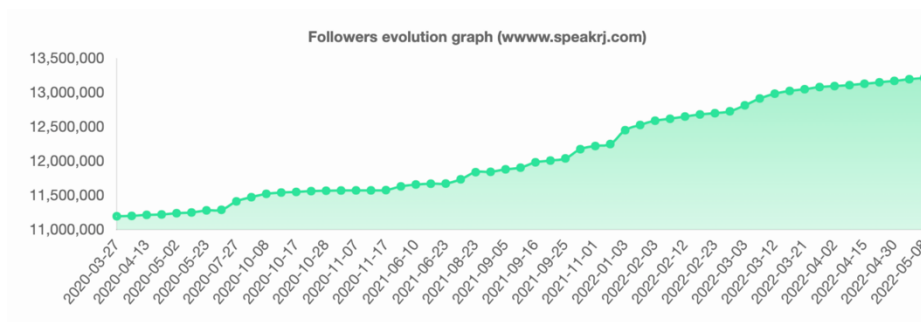
Desde que Demna assumiu o cargo de diretor criativo, a imagem da Balenciaga foi reinventada em todos os aspetos, incluindo no uso das redes sociais. A marca tem presença em diferentes plataformas: Instagram, Twitter, YouTube, TikTok e Facebook.

Apesar de o Facebook ser a rede social com o maior número de utilizadores, a última publicação da Balenciaga na plataforma foi feita em 2018. Dito isso, a página ainda tem mais de dois

³² Imagens obtidas através de capturas de ecrã da *newsletter* da Balenciaga a 4 de fevereiro de 2022 (Figura 18), 6 de março de 2022 (Figura 19) e 2 de maio de 2022 (Figura 20)

milhões de seguidores. Na secção do "sobre", a página da Balenciaga tem ligações para os meios que utiliza com mais frequência: Instagram, YouTube, Twitter e *website*. Apesar de já não utilizarem a página, ainda é possível observar que a marca fazia uso da rede para partilhar fotografias de produtos, campanhas, e outras novidades, e, para divulgar vídeos de coleções e iniciativas.

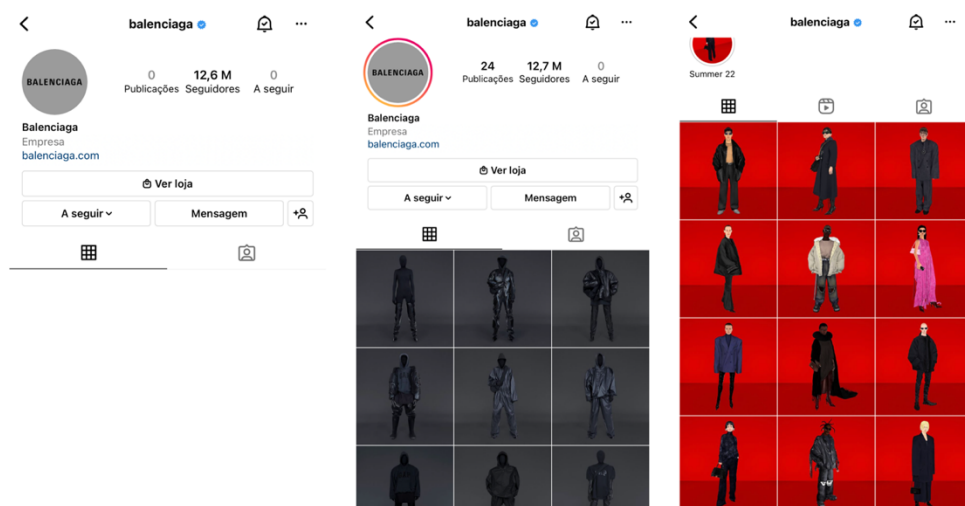
Enquanto muitas das marcas do mercado de luxo têm o desafio de lidar com um público cada vez mais velho e afastado dos meios digitais, a Balenciaga consegue atingir as gerações mais jovens. Para tal, a marca utiliza o Instagram como meio principal de divulgação de informação. Em 2020, com o aumento do número de pessoas em casa a comunicar no digital, a Balenciaga observou um aumento exponencial nos seguidores da página do Instagram. No período de dois anos, o número de seguidores passou de onze milhões para mais de treze (Figura 21).



Figuras 21. Evolução do número de seguidores da Balenciaga na página do Instagram de março de 2020 a maio de 2022.³³

Tal como na página inicial do *website*, na página do Instagram, as imagens vão sendo alteradas. A estratégia atual da Balenciaga passa por partilhar uma publicação, ou um conjunto de várias, sempre que é preciso promover algo. No entanto, quando querem divulgar outro produto ou outra campanha, apagam as publicações anteriores. A 22 de fevereiro de 2022, a página do Instagram estava em branco (Figura 22). No dia a seguir, a marca publicou todos os *looks* da colaboração com Kanye West (Figura 23). E, no dia 25 desse mês, as publicações já tinham sido apagadas de forma a preparar a conta para a campanha de verão (Figura 24). A acompanhar as publicações, a equipa da Balenciaga dá uso também às histórias do Instagram, e partilha vídeos e fotografias com *links* diretos para o *website* (Figuras 25 e 26).

³³ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Speakrj



Figuras 22, 23 e 24. Página da Balenciaga na rede social Instagram em três momentos distintos.³⁴



Figuras 25 e 26. Exemplos de histórias da Balenciaga na conta do Instagram.³⁵

Apesar de não ser possível ver todas as publicações da marca, através do *hashtag* “Balenciaga”, que tem mais de 27 milhões de publicações (Figura 27), e das fotografias que consumidores partilham e identificam a marca (Figuras 28, 29 e 30), a Balenciaga cria uma estratégia de conteúdo orgânica que depende das pessoas e das suas opiniões.

A conta do Twitter, que tem quase 900 mil seguidores (Balenciaga, s.d.f), a conta do TikTok, com 1.5 milhão de seguidores (Balenciaga, s.d.g), e a conta do YouTube com 177 mil

³⁴ Imagens obtidas através de capturas de ecrã da página de Instagram da Balenciaga a 22 de fevereiro de 2022 (Figura 22), 23 de fevereiro de 2022 (Figura 23) e 25 de fevereiro de 2022 (Figura 24)

³⁵ Imagens obtidas através de capturas de ecrã da página de Instagram da Balenciaga a 25 de fevereiro de 2022

seguidores (Balenciaga, s.d.h), funcionam como extensões da página do Instagram, sendo que as publicações do TikTok e do YouTube, que são exclusivamente vídeos, ficam em permanência nas páginas, e, as publicações do Twitter seguem o mesmo modelo das do Instagram.

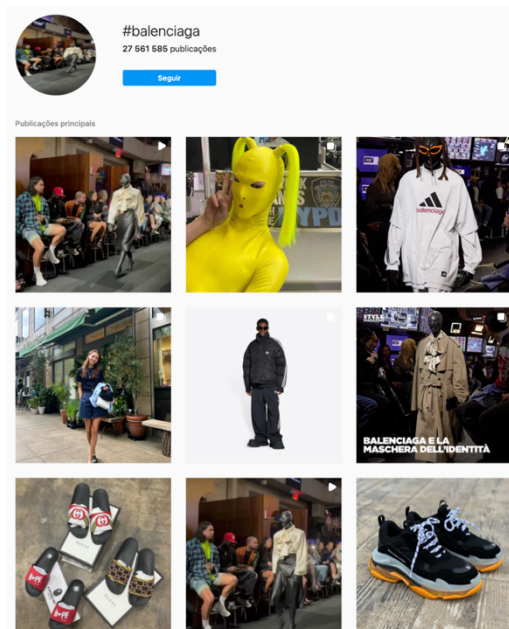
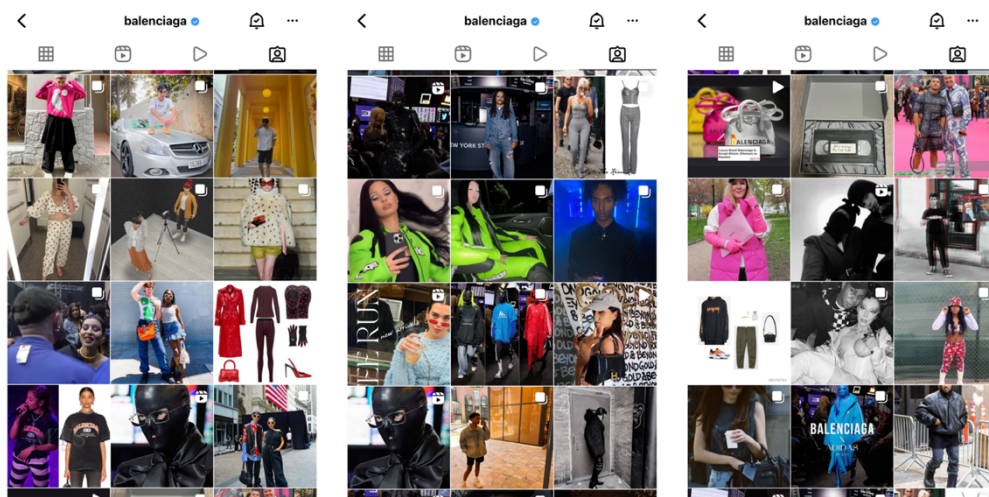


Figura 27. Página do hashtag “Balenciaga” na rede social Instagram.³⁶



Figuras 28, 29 e 30. Exemplos de publicações de consumidores que partilham e identificam imagens da Balenciaga na rede social Balenciaga.³⁷

³⁶ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página do *hashtag* “Balenciaga” a 22 de maio de 2022

³⁷ Imagens obtidas através de capturas de ecrã da página de Instagram da Balenciaga a 22 de maio de 2022

4.6. Colaborações

Embora ter sido desde cedo reconhecida como uma marca de sucesso, a popularidade da Balenciaga continua a crescer dia após dia. Essa ascensão deve-se, em parte, ao retorno da marca à alta costura, mas também às múltiplas colaborações ao longo dos anos. Desde a criação de *playlists* na Apple Music, passando pela produção de produtos exclusivos para a Selfridges, pelas malas da Hello Kitty, até à parceria com RuPaul para angariar dinheiro para a comunidade LGBTQ+, a palavra “colaboração” não é algo novo na marca.

Nesta secção do documento, serão analisadas quatro das mais recentes colaborações da Balenciaga, sendo elas com: o programa de televisão Simpsons, o jogo Fortnite, a marca de luxo Gucci, e a colaboração entre a Yeezy e a Gap. Com esta escolha, será possível perceber como é que a Balenciaga colabora e participa em diferentes indústrias.

4.6.1. Balenciaga e os Simpsons

No que era esperado ser mais um desfile da Semana da Moda em Paris, o público que chegou ao Théâtre du Châtelet, à espera de um cenário convencional, foi deparado com um episódio especial de 10 minutos do programa “Simpsons”. No episódio, as personagens de Springfield viajaram para Paris com o intuito de desfilar para a Balenciaga (Hills, 2021).

O vídeo, que foi adiado um ano por causa das limitações impostas pela pandemia da covid-19, conta atualmente com mais de 10 milhões de visualizações na conta da Balenciaga no YouTube (Figura 31). A colaboração foi partilhada no TikTok da Balenciaga (Figura 32), num vídeo com três milhões de visualizações e mais de 400 mil “gostos”, e, também, pela equipa dos Simpsons numa publicação no Instagram (Figura 33) que obteve cerca de 70 mil “gostos”.

O episódio, conta a história de como Homer Simpson entrou em contacto com a Balenciaga para que lhe enviassem uma peça da marca ou “a piece of cloth with a tag”³⁸, pois queria comemorar o aniversário da sua esposa, Marge Simpson. Algumas das personagens principais dos Simpsons, incluindo as gémeas Sherri e Terri – com vestidos da coleção de verão de 2020 –, Bart Simpson – totalmente vestido com peças da coleção de inverno de 2020 –, e Lisa Simpson – com um vestido da coleção de primavera de 2021 –, fizeram parte do episódio. O

³⁸ um pedaço de pano com uma etiqueta

público do desfile também estava repleto de caricaturas de celebridades incluindo Kanye West, Kim Kardashian e Anna Wintour (Testa, 2021; Hills, 2021).



Figura 31. Vídeo da colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons partilhado na conta de YouTube da Balenciaga.³⁹

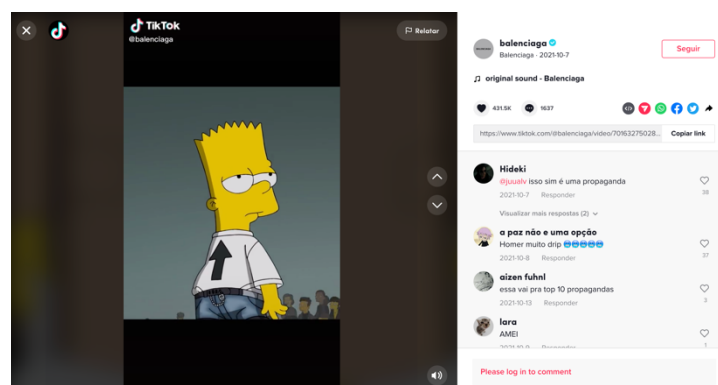


Figura 32. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons partilhada na conta de TikTok da Balenciaga.⁴⁰

³⁹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página do YouTube da Balenciaga a 22 de maio de 2022

⁴⁰ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página do TikTok da Balenciaga a 22 de maio de 2022

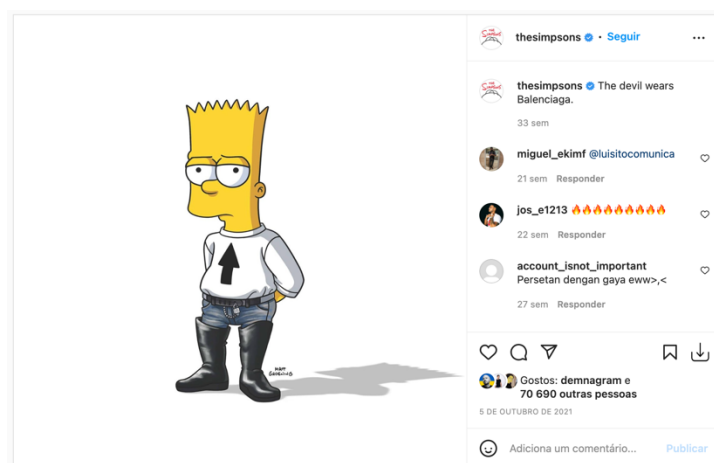


Figura 33. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons partilhada na conta de Instagram dos Simpsons.⁴¹

Depois da apresentação do episódio, a Balenciaga continuou a colaboração através do lançamento de uma coleção cápsula. Em todas as peças foi apresentado um retrato de família incluindo Homer, Marge, Bart, Lisa e Maggie Simpson. A coleção, com preços que variam entre os 260€ e os 500€, incluía chapéus, mochilas, porta-moedas, porta-chaves, *t-shirts* e *hoodies*. Todos os produtos estiveram disponíveis no *website* da Balenciaga (Socha, 2021).

Embora a colaboração tenha sido algo surpreendente, as marcas partilham comportamentos semelhantes, no sentido em que ambas quebram as regras impostas pelas suas indústrias regularmente. Al Jean, um dos produtores executivos dos Simpsons caracterizou o diretor criativo da Balenciaga como um “excellent collaborator”⁴², e Demna, descreveu a experiência como “the highest level of collaboration”⁴³ (Testa, 2021).

4.6.2. Balenciaga e o Fortnite

A 20 de setembro de 2021, a Balenciaga revelou a sua colaboração com a Epic Games – empresa avaliada em mais de 25 mil milhões de euros, e detentora do jogo Fortnite. No jogo popular de *multiplayer*, os jogadores controlam avatares num mundo de fantasia onde lutam

⁴¹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de Instagram dos Simpsons a 22 de maio de 2022

⁴² excelente colaborador

⁴³ o mais alto nível de colaboração

com espingardas e pistolas (Epic Games, s.d.). O anúncio foi feito através de um pequeno vídeo publicado no Instagram (Figura 34). Só na conta do Fortnite, essa publicação foi vista por quase dois milhões de pessoas. Na conta do TikTok da Balenciaga, é possível ver também uma gravação de um dos *outdoors* a publicitar a colaboração. A publicação, quando acedida a 20 de maio de 2022, contava com um 1.5 milhão de “gostos”, e mais de 13 milhões de visualizações (Figura 35).

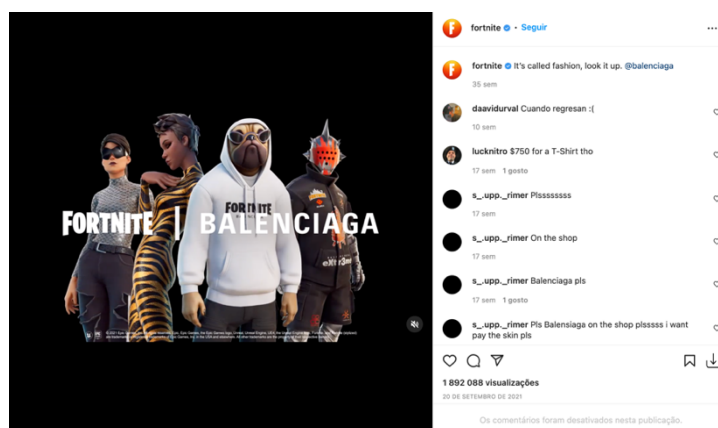


Figura 34. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite partilhada na conta de Instagram do Fortnite.⁴⁴

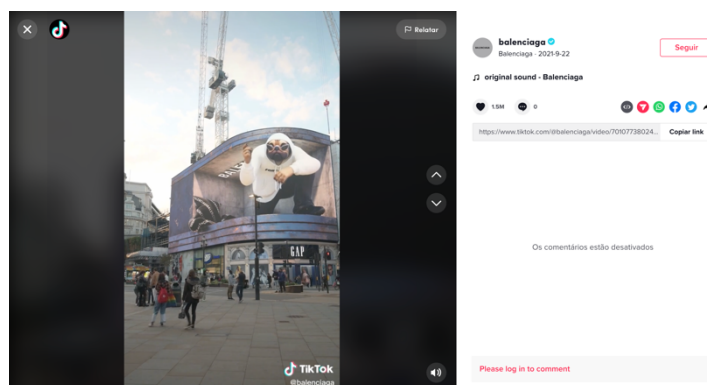


Figura 35. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite partilhada na conta de TikTok da Balenciaga.⁴⁵

As peças de vestuário do jogo, incluem versões inspiradas em coleções recentes da Balenciaga e são destinadas a quatro das personagens mais popular: Doggo, Ramirez, Knight e Banshee (Votka, 2021). Ao contrário do que acontece na vida real, as peças apresentadas no Fortnite, têm propriedades transformadoras que reagem conforme as ações. Com o decorrer do jogo, as

⁴⁴ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de Instagram do Fortnite a 22 de maio de 2022

⁴⁵ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de TikTok da Balenciaga a 22 de maio de 2022

peças podem ficar rasgadas devido a danos de batalhas, ou podem ser iluminadas quando fica escuro. Os jogadores podem desbloquear as peças através do cumprimento de tarefas, ou podem comprá-las através de V-bucks – a moeda do Fornite. Para obter essa moeda é necessária uma transação de dinheiro real. Com cerca de 10€, os jogadores podem obter 1000 V-bucks (Bain, 2021). Para a Balenciaga, era importante que existissem peças gratuitas, de modo a permitir aos jogadores a participação na interação, mesmo sem comprar algo (Wingfield, 2021, p. 106).

Os jogadores que utilizaram as peças da Balenciaga, tiveram a oportunidade de enviar fotografias das suas personagens para serem incluídas nos *outdoors* virtuais de uma das praças da cidade do Fornite (Votka, 2021). No mundo real, em Londres, Tokyo, Seul e Nova Iorque, essas mesmas fotografias foram projetadas em *outdoors* gigantes, criando outra ligação entre o espaço físico e o digital (Bain, 2021).

Para além das peças de vestuário, é também possível modelar alguns dos cenários, entrar numa loja virtual da Balenciaga, e derrubar paredes e outros objetos com uma versão alterada do bastão do jogo com os populares “Speed Sneakers” (Fortnite Team, 2021).

Para comemorar a colaboração, foi criada uma edição limitada de produtos que foram expostos à venda nas lojas físicas e no *website* da marca. As peças eram iguais às disponíveis no jogo. A coleção incluiu *hoodies*, *t-shirts*, casacos e chapéus com os logotipos da Balenciaga e do Fornite. Os preços das peças eram 725€, 495€, 395€ e 1,290€, respetivamente.

A parceria, surgiu depois do jogo Afterworld, criado pela Unreal Engine para a apresentação da coleção de 2021 (Votka, 2021). Ao contrário dessa colaboração, que era dirigida para a indústria da moda como uma forma inovadora e disjuntiva de apresentar uma coleção, a colaboração com a Fornite levou a Balenciaga para um mercado de massas constituído por jogadores jovens, na sua maioria até à altura, inconscientes da marca, e sem meios para adquirir bens de luxo (Bain, 2021; Votka, 2021).

Segundo Demna, “gaming offers us a new dimension and that’s what appeals to me”⁴⁶ (Wingfield, 2021, p. 102). A indústria, tem uma longa história com o digital, mas a colaboração

⁴⁶ o mundo do jogo oferece-nos uma nova dimensão e é isso que me atrai

entre a Balenciaga e o Fortnite, demonstrou uma nova dimensão no *marketing* da moda, através da qual, as marcas encontram uma transição cultural numa grande escala. Para a Balenciaga, o projeto mostra que é possível transmitir a qualidade das peças de vestuário de luxo num ambiente virtual, eliminando a ideia de que é apenas uma estratégia de *marketing* (Maguire, 2021; Bain, 2021).

Transitar a indústria da moda para novas dimensões, tem sido a missão de Demna desde a sua entrada na Balenciaga como diretor criativo, e, com a colaboração com o Fortnite, fez algo que poucos *designers* estavam dispostos a explorar: a entrada no *metaverse*. Ao contrário do que muitos julgariam, não o fez através de um *non fungible token* (NFT) com um valor elevado, nem com uma experiência exclusiva de realidade virtual. Através de uma barreira de entrada relativamente baixa, a parceria colocou a Balenciaga nas mãos dos milhões de jogadores em todo o mundo (Votka, 2021).

4.6.3. Balenciaga e a Gucci

A Gucci, é uma marca italiana inserida no setor de luxo da indústria da moda e, como a Balenciaga, faz parte do grupo Kering. Sob a diretoria criativa de Alessandro Michele, a casa tem vindo a reforçar a sua posição, e representa, neste momento, o "auge do artesanato italiano" (Gucci, s.d.). Fundada em 1921, por Guccio Gucci, a marca conta, atualmente, com mais de 485 lojas, e as suas linhas de produto incluem malas, peças de vestuário, calçado, acessórios, maquilhagem, perfumes e decoração para casa (Lang, 2021).

Conhecida como "Hacker Project", a colaboração entre a Balenciaga e a Gucci, foi anunciada a 15 de abril de 2021, no desfile de inverno da última. O estilo retro de Michele, foi combinado com a ousadia de Demna, numa coleção nostálgica que incluiu múltiplas peças importantes para ambas as marcas (Cary, 2021). Com a autorização de Demna, foram utilizadas algumas das formas e símbolos mais conhecidos da Balenciaga, incluindo a mala "Hourglass" e as *leggings* com as botas incorporadas (Phelps, 2021). Depois do desfile, a colaboração foi confirmada com a publicação de uma simulação de mensagens entre os diretores criativos nas histórias do Instagram da Gucci (Figura 36).

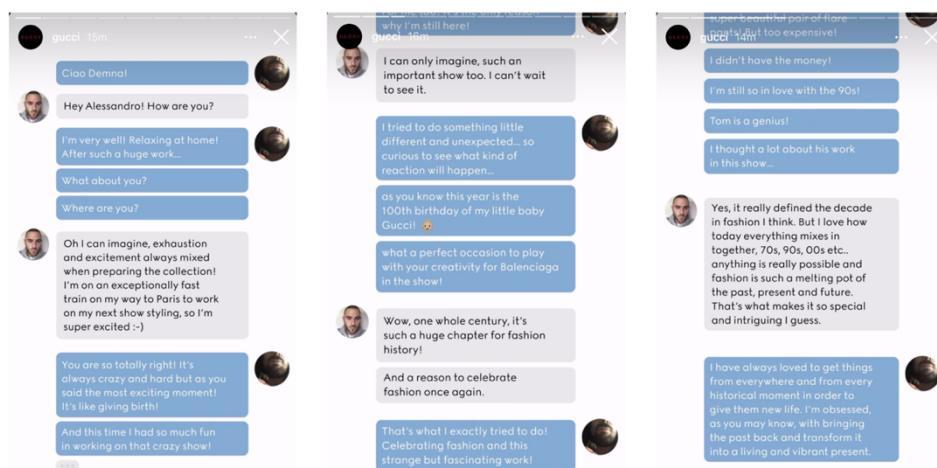


Figura 36. Simulação de mensagens entre os diretores criativos nas histórias do Instagram da Gucci.⁴⁷

Tal como a Balenciaga, a Gucci acredita na integração de espaços físicos e digitais para o sucesso de uma marca. Seis meses depois do anúncio, na *pop-up* criada para celebrar os 100 anos de história da Gucci, a colaboração entre as duas marcas da Kering tornou-se disponível para o público numa experiência imersiva. Os visitantes, foram convidados a entrar na loja através de um tapete vermelho rodeado de câmaras que servia como um cenário perfeito para a geração do Instagram e das redes sociais.

Antes da abertura da *pop-up*, tanto a Balenciaga como a Gucci já tinham disponibilizado, nos seus *websites*, alguns dos produtos. No *website* da Balenciaga, era possível encontrar peças da Gucci com o logotipo da Balenciaga. E, no *website* da Gucci, via-se o oposto. Com preços a variar entre os 200€ e os 12,000€, foi possível comprar a maioria das peças no *website* da Gucci, bem como uma seleção mais pequena no *website* da Balenciaga. A coleção, ficou também disponível nas lojas físicas das marcas e em 74 lojas *pop-up* da Gucci. Nas lojas da Balenciaga que tinham a coleção, foi feito sobre o nome da marca, um *graffiti* com a palavra "Gucci" (Cary, 2021).

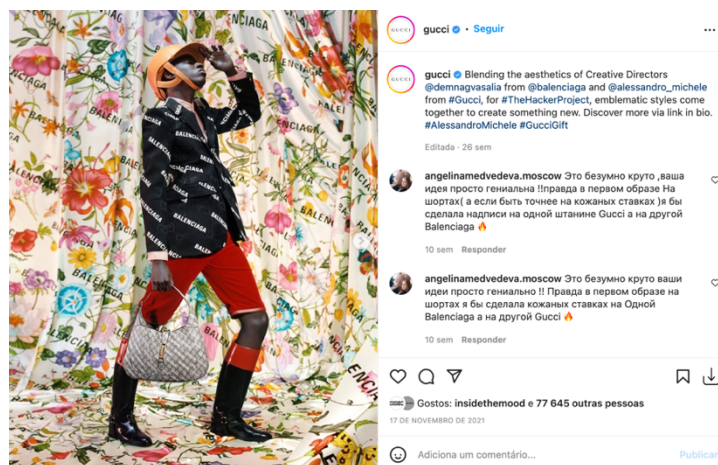
Para publicitar a colaboração, as marcas utilizaram as redes sociais para divulgar fotografias das campanhas e dos produtos. Na conta de Instagram da Gucci, é possível observar fotografias da campanha (Figuras 37 e 38), e, na conta de TikTok da Balenciaga, encontra-se um pequeno vídeo de uma animação (Figura 39). Quando comparadas as contas em termos numéricos, é

⁴⁷ Imagens obtidas através de capturas de ecrã da página de Instagram da Gucci a 15 de abril de 2021

plausível a diferença. Apesar da página de Instagram da Gucci ter mais de 48 milhões de seguidores, os exemplos apresentados nas figuras 39 e 40 tinham apenas, até à data de 22 de maio de 2022, respetivamente, 144 mil e 77 mil “gostos”. Pelo contrário, a página de TikTok da Balenciaga, com apenas 1.5 milhões de seguidores, conseguiu obter mais de 900 mil “gostos”.



Figuras 37. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e a Gucci partilhada na conta de Instagram da Gucci.⁴⁸



Figuras 38. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e a Gucci partilhada na conta de Instagram da Gucci.⁴⁹

⁴⁸ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de Instagram da Gucci a 22 de maio de 2022

⁴⁹ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de Instagram da Gucci a 22 de maio de 2022

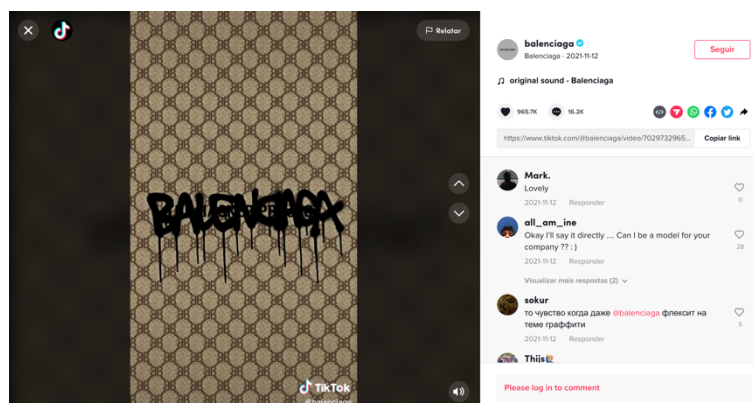


Figura 39. Publicação da colaboração entre a Balenciaga e a Gucci partilhada na conta de TikTok da Balenciaga.⁵⁰

Tanto a Gucci como a Balenciaga, puderam contar com publicidade gratuita por parte de celebridades, como a cantora Beyoncé – que publicou uma série de fotografias a usar um casaco da coleção (Eckardt, 2021a) –, e a atriz Sarah Jessica Parker – que foi vista com uma das malas a gravar o programa "And Just Like That" (Eckardt, 2021b). Os consumidores, fizeram também, parte da estratégia, através da partilha de conteúdo nas redes sociais. Só com o *hashtag* “TheHackerProject”, foram publicadas mais de um milhão de fotografias.

4.6.4. Balenciaga e a Yeezy / Gap

A 7 de janeiro de 2022, a Gap anunciou o lançamento da sua primeira coleção da Yeezy em colaboração com a casa Balenciaga. Com oito peças disponíveis globalmente, num *website* próprio e no *website* da Farfetch, a coleção descrita como uma “intersection of music, art and culture”⁵¹, incluiu um casaco de ganga, um par de calças, múltiplas *t-shirts*, e um *hoodie* preto, que esgotou em minutos. Os preços variavam, aproximadamente, entre os 115€ e os 420€. Intitulada de "Yeezy Gap Engineered by Balenciaga", o anúncio foi feito através de uma fotografia de um excerto do contrato entre as empresas na conta de Instagram de Kanye West (Figura 40). A publicação, agora arquivada, obteve mais de 500 mil “gostos” em menos de duas horas (Phelps, 2022b). Nesse mesmo dia, o número de pesquisas no Google das palavras "Gap", "Yeezy" e "Balenciaga", sofreu um aumento notório a nível mundial, principalmente na primeira (Figura 41).

⁵⁰ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da página de TikTok da Balenciaga a 22 de maio de 2022

⁵¹ Interseção de música, arte e cultura

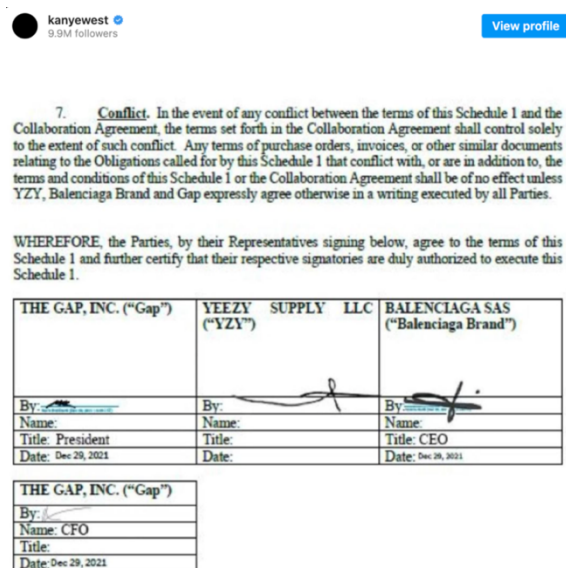


Figura 40. Publicação, agora arquivada, da colaboração entre a Balenciaga, a Yeezy e a Capa partilhada na conta de Instagram da Kanye West.⁵²

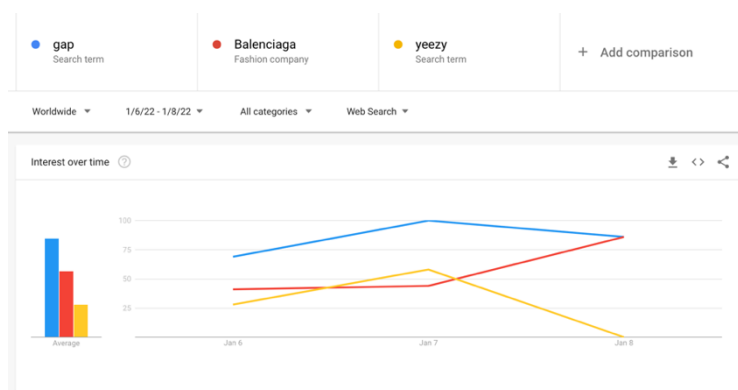


Figura 41. Número de pesquisas acerca da Gap, Balenciaga e Yeezy a 7 de janeiro de 2022.⁵³

A colaboração surge depois da assinatura de um contrato de 10 anos entre o artista Kanye West e a sua marca Yeezy, com a Gap, que trouxe um grande foco às marcas, principalmente à última. Quando a primeira peça ficou disponível para o público, o *website* da Gap encontrou-se, temporariamente, em baixo devido ao elevado número de pessoas que se encontrava no mesmo. Esse lançamento, resultou no maior dia de vendas para a Gap nos seus 52 anos de história, sendo 70% novos clientes. Atualmente, o casaco que custava à volta dos 200€, e que esgotou

⁵² Imagem obtida através de: Lo, D. (2022). Yeezy Gap engineered by Balenciaga will debut this year. Grazia. <https://graziamagazine.com/us/articles/yeezy-gap-balenciaga/>

⁵³ Imagem obtida através de uma captura de ecrã da plataforma Google Trends

em horas, encontra-se disponível por mais de 7 mil euros num *website* de revenda (Millson, 2021).

À medida que as marcas tentam criar novas formas de promover conteúdo que entusiasme e envolva os seus consumidores, a estratégia de Kanye West, fundador da Yeezy, utiliza os acontecimentos espontâneos da sua vida, para criar um impulso em torno da sua arte e dos seus valores, aproveitando esses momentos para, cuidadosamente, posicionar os seus produtos (Caramanica, 2018). Esses produtos, sejam eles um novo *hoodie* em colaboração com a Gap, ou um par de sapatilhas, quando associados a West, deixam de ser apenas produtos e tornam-se símbolos de um momento cultural (Haughes, 2015).

Outro ponto chave da estratégia de West, é o diálogo constante. A atenção mediática que cria em torno de si, conquista o interesse dos seus seguidores, mas também capta a atenção das massas. Enquanto o público tenta acompanhar West, o artista infunde os meios de comunicação com as marcas que o mesmo quer promover. Cada evento, espetáculo, ou aparição pública está associado à visão de um produto (Allaire, 2022).

A última parte da estratégia de West, é a ilusão de acessibilidade. Um exemplo claro do mesmo, envolve os espetáculos produzidos sob a direção criativa de Demna, em 2021, para ouvir o álbum "Donda", enquanto este estava a ser criado. Com três espetáculos esgotados, West partilhou músicas, que ainda não estavam acabadas, com mais de 40 mil pessoas. A ilusão mencionada, é o sentido de que se pode fazer parte do processo criativo de West em tempo real (Jordan, 2021).

Seja através de uma mensagem na loja da Gap em Chicago para celebrar a colaboração, do uso de máscaras faciais peculiares devido à pandemia da covid-19, ou do lançamento de um documentário na Netflix, West faz com que as pessoas acreditem estar envolvidas na sua vida, e que se conseguem relacionar com o artista. A estratégia, no entanto, começa a desmoronar quando se apercebe que os produtos promovidos por West não são, afinal, acessíveis. Em vez disso, o público é confrontado com listas de espera, opções de pré-venda, limitações geográficas, lançamentos reduzidos de alguns produtos, e datas desconhecidas de outros (Silbert, 2020; Mamo, 2021; Thomas, 2021).

Apesar de tudo isto, West tenta inserir esses pontos estratégicos na colaboração "Yeezy Gap Engineered by Balenciaga". Como resultado, a combinação das marcas funciona como algo sem precedentes para a Gap em termos de números de vendas, e, reforça a parceria entre a Balenciaga e Kanye West. Para o diretor criativo da Balenciaga, a colaboração é "a challenge different from the previous ones"⁵⁴ e permitiu-o criar uma coleção funcional, característica que considera partilhar com a Gap e Kanye West (Phelps, 2022b).

⁵⁴ Um desafio diferente de outros anteriores

5. CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Entrevista

Nesta parte da dissertação, será analisada a entrevista realizada com um membro da equipa de *marketing* da Balenciaga para perceber como a marca entende o mercado e o consumidor, a sua estratégia, as colaborações, e a evolução da tecnologia através do *metaverse*, temas presentes na revisão da literatura. A entrevista, que seguiu uma lista semiestruturada de perguntas, foi feita através da plataforma Google Meet e durou cerca de 40 minutos.

5.1.1. Apresentação do entrevistado

Para a entrevista, foi enviado um *email* à diretora de *marketing* da Balenciaga – Ludivine Pont – que, por questões de tempo não lhe foi possível realizar a mesma. Desse modo, foi entrevistado César Soula, *marketing manager* da equipa. Soula é responsável pela promoção dos produtos da Balenciaga nos meios digitais e pela comunicação da mensagem da marca aos seus consumidores.

5.1.2. Análise do conteúdo da entrevista

A entrevista, que seguiu uma estrutura, foi dividida em quatro partes. Na primeira, o objetivo era perceber como é que a Balenciaga observa e avalia o seu consumidor e o mercado atual. Na segunda, foi questionada a estratégia de *marketing* da marca. Na terceira, foram abordadas as colaborações. E, na quarta, o objetivo era perceber o futuro da marca com a evolução das tecnologias através do *metaverse*.

5.1.2.1. Consumidor e o mercado

O consumidor e o mercado, foram temas abordados na revisão da literatura e, são fundamentais para as marcas, uma vez que, estão sempre ligados com as suas estratégias.

Devido aos acontecimentos dos últimos dois anos, e de todas as mudanças, a entrevista começou por procurar como é que a pandemia da covid-19 influenciou as vendas da Balenciaga (questão 1) e como é que o comportamento do consumidor mudou (questão 2). Em relação à primeira, de um modo geral, houve um declínio no consumo e, consequentemente, no lucro. Com o fecho obrigatório das lojas físicas, a Balenciaga teve de se virar obrigatoriamente para o digital. “With

this transformation, and with so many people at home not doing much, we saw a tremendous growth on our e-commerce sales”⁵⁵. Os consumidores da Balenciaga, que não conseguiam aceder aos produtos fisicamente, escolheram fazê-lo através do *website* da marca e, sobretudo, de *websites* terceiros, como a Farfetch ou Yoox. Nessas plataformas, os consumidores conseguiam, não só comprar produtos da Balenciaga, mas também de outras marcas. No que toca ao comportamento do consumidor, “a vast majority stayed online, but there were a lot of customers that returned to the stores and chose them as their main shopping place”⁵⁶.

De seguida, o objetivo era perceber como é que a estratégia de *marketing* é desenvolvida, e para quem, pois, apesar da Balenciaga ter um público cada vez mais jovem, ainda existem muitos consumidores que se relacionam mais com o estilo de Cristóbal Balenciaga (questão 3). Neste momento, “more than half of our [Balenciaga’s] consumers’ age is 35 or less”⁵⁷. Com as redes sociais, a transformação do *e-commerce*, e a evolução da tecnologia, é natural que as marcas sigam a transição, e a maioria da estratégia de *marketing* é desenvolvida para esse público. Dito isso, a marca tenta incluir o seu público mais velho através da recriação de coleções que marcaram a sua história, como a coleção “Le Cagole”.

Quando questionado sobre o maior mercado da Balenciaga (questão 4), Soula limitou-se a dizer “the United States followed by the United Kingdom”⁵⁸. Observando exclusivamente as vendas de *e-commerce* (questão 5), e considerando 100% como o valor total, a distribuição mundial é cerca de 14% para o continente asiático (excluindo o Japão), 15% para o Japão, 22% para a América do Norte, e 49% para a Europa.

Com o avanço tecnológico e o aumento das vendas de *e-commerce*, questionou-se o papel das lojas físicas para a marca (questão 6). Para a Balenciaga, “stores (...) are about creating an experience for the client”⁵⁹. Apesar de Soula admitir que, para algumas pessoas basta ver uma fotografia e descrição de um produto, para outras é importante estar mais envolvido no processo

⁵⁵ Com esta transformação, e com tantas pessoas em casa sem muito para fazer, observámos um crescimento tremendo nas vendas de *e-commerce*

⁵⁶ a grande maioria permaneceu *online*, mas foram muitos os clientes que voltaram às lojas e as escolheram como principal espaço de compra

⁵⁷ mais da metade dos nossos consumidores [da Balenciaga] têm 35 anos ou menos

⁵⁸ os Estados Unidos seguidos pelo Reino Unido

⁵⁹ lojas (...) servem para criar uma experiência para o cliente

de compra, e só as lojas físicas permitem o contacto com as peças. A marca, acredita que é necessário diferenciar “the online from the physical space in order to create different experiences”⁶⁰ e os espaços físicos mudam dependendo da localização. “(...) in Berlin you’ll have an experience, (...) in New York you’ll have another”⁶¹. Mais recentemente, para celebrar a coleção “Le Cagole”, a Balenciaga abriu uma loja em Mayfair, Londres, coberta, na sua totalidade, por uma imitação de pelo cor-de-rosa. “Everything from the shelves to the floor is wrapped and we are just selling items from the collection there”⁶². Como mostram os dados mencionados na questão anterior, o *e-commerce* não tem um valor representativo na Ásia, por isso, as lojas físicas apresentam um papel muito relevante nesses países. É de notar que o maior número de lojas está presente no continente asiático.

Na revisão da literatura, foi descrito que existem várias métricas e vários dados que os profissionais de *marketing* utilizam para criar vantagens competitivas. Quando questionado sobre quais eram as mais importantes para a marca (questão 7), Soula não conseguiu dar uma resposta concreta. Segundo o *marketing manager*, se souberem a localização dos clientes, consegue perceber onde as lojas físicas funcionarão melhor. Se souberem a idade, conseguem informar a equipa de *design* para estes criarem produtos com base nisso. Se souberem que a maioria dos clientes demora uma hora no *website* apenas para comprar um item, calculam que é preciso mudar algo. Se souberem os *e-mails*, conseguem enviar *newsletters* com informações acerca da marca. Como mencionou na entrevista, “everything is important for us and for many different reasons. Each data information has its place”⁶³.

Quanto à experiência *omnichannel* da Balenciaga (questão 8), cada vez mais o objetivo é ligar o digital com o físico. Para isso,

⁶⁰ o *online* do espaço físico de modo a criar experiências diferentes

⁶¹ (...) em Berlim o cliente terá uma experiência, (...) em Nova York terá outra

⁶² Tudo, desde as prateleiras até ao chão, está coberto e estamos apenas a vender itens da coleção

⁶³ Tudo é importante para nós e por razões diferentes. Cada dado tem o seu lugar

“we [Balenciaga] have wi-fi on all of our stores, we offer our products in multiple selling points (...), we stream our fashion show live on Instagram and YouTube, we allow our customers to shop through Instagram, we offer store pick-up, and we also send products home from our stores”.⁶⁴

Os exemplos referidos, foram apenas alguns dos que Soula recordou no momento, no entanto garantiu que, como os dois canais são importantes para a marca, estão constantemente a pensar em como é possível integrar os dois em todos os processos.

5.1.2.2. Estratégia de marketing

As estratégias de *marketing*, descritas na revisão da literatura, existem para as marcas criarem vantagens face à sua competição, e, para se aproximarem dos seus consumidores.

Começando pelas redes sociais (questão 9), “we [Balenciaga] reach our customers through Instagram, Instagram stories, Twitter and TikTok”⁶⁵. Com as plataformas, o objetivo é promover os produtos e criar conversa sobre os mesmos, mas também, usar os dados analíticos para perceber como e com o que os consumidores interagem, entender as suas preocupações, e observar as reações. No momento, o *website* de *e-commerce* e o Instagram são as plataformas mais importantes que a marca utiliza (questão 10).

Quando questionado sobre o facto de a estratégia do Instagram passar por apagar recorrentemente as publicações (questão 11), Soula respondeu que para a marca é “important that our clients are focus on what we are promoting at the moment”⁶⁶. Sempre que é anunciado um novo produto ou uma nova campanha, as publicações anteriores são apagadas para não distrair o consumidor. No entanto, a marca permite a identificação em fotografias, deixando o consumidor criar o tipo de conteúdo que acredita ser relevante para a Balenciaga.

Em relação ao uso de celebridades em campanhas (questão 13), “Balenciaga is all about what is happening now, when we choose who is going to be part of the campaigns we don’t do it for

⁶⁴ nós [Balenciaga] temos *wi-fi* em todas as lojas, oferecemos os nossos produtos em vários pontos de venda (...), transmitimos os desfiles ao vivo no Instagram e no YouTube, permitimos que os nossos clientes comprem pelo Instagram, e também enviamos produtos das nossas lojas para casa dos clientes

⁶⁵ nós [Balenciaga] chegamos aos nossos clientes através do Instagram, histórias do Instagram, Twitter e TikTok

⁶⁶ importante que os nossos clientes estejam focados no que estamos a promover no momento

the attention, we think about the culture as an all”⁶⁷. Soula referiu também que, para Demna, é importante que exista uma ligação com as pessoas escolhidas. Especificamente em relação ao significado da parceria com Kim Kardashian para a marca (questão 12), a empresária está muitas vezes ligada à *pop culture* e “we can no longer think that (...) is something separated from fashion”⁶⁸.

5.1.2.3. Colaborações

As colaborações, como percebidas na revisão da literatura, não são uma novidade na indústria da moda, mas é notável o seu crescimento nos últimos anos.

Para a Balenciaga (questão 14), “every collaboration has a meaning and a special place in the brand”⁶⁹, no entanto, “the work with Fortnite was probably the most important in a way because it was the first and it opened the doors for a lot more”⁷⁰. Soula acrescentou ainda que os Simpsons, por norma, “don’t collaborate with the fashion industry”⁷¹, mas quando viram o sucesso e o potencial, entraram em contacto com a Balenciaga sendo eles a dar o primeiro passo. Em termos de números, a colaboração mais lucrativa até ao momento foi com as marcas Yeezy e Gap, que esgotou quase todas as peças em algumas horas.

Dando seguimento à questão anterior, Soula confirmou que as colaborações na Balenciaga existem de duas formas (questão 15): 1) representantes das marcas entre em contacto com a Balenciaga e, a equipa de *marketing*, em conjunto com o CEO e o diretor criativo, decidem se faz sentido; 2) Demna, o diretor criativo da Balenciaga, está interessado em alguma marca e o processo é o oposto.

⁶⁷ A Balenciaga é sobre o que está a acontecer agora, quando escolhemos quem vai fazer parte das campanhas não o fazemos pela atenção, pensamos na cultura como um todo

⁶⁸ não podemos continuar a pensar que (...) é algo separado da moda

⁶⁹ todas as colaborações têm um significado e um lugar especial na marca

⁷⁰ o trabalho com o Fortnite foi, provavelmente, o mais importante de certa forma porque foi o primeiro e abriu as portas para muito mais

⁷¹ não colaboram com a indústria da moda

Em relação aos objetivos das colaborações (questão 16), "the most important goal is to create something that we think are customers will like"⁷², mas também é inegável que

“there’s an increase in productivity, because we share costs, they are lower, there's always a positive interaction and engagement between the teams of both brands, and we get to work with people that share our values (...) There is a sense of community when you work together to achieve common goals and it is really gratifying when the collaborations are successful”⁷³.

Quanto a quem beneficia mais com as colaborações, se o consumidor ou a Balenciaga (questão 17), Soula respondeu que no final da parceria, “both parties should get benefits, (...) we [Balenciaga] obviously want to have success in what we do, but we always think about our customers first”⁷⁴. Pegando no exemplo dos Simpsons, a colaboração serviu como um movimento de nostalgia num momento cultural completamente diferente, quando comparado com o momento que considerava o programa um dos mais relevantes da televisão. “For us, they [collaborations] are an interpretation of the world that speaks simultaneously to different audiences and overturns the perspective of what’s common”⁷⁵.

5.1.2.4. *Metaverse*

O *metaverse*, trata-se de um mundo virtual, onde os utilizadores têm a capacidade de interagir com as pessoas e os objetos, em diferentes ambientes.

Quando questionado sobre a evolução da marca no *metaverse* (questão 18), Soula mencionou que a Balenciaga pretende explorar a tecnologia em duas fases. “Right now, with e-commerce you can’t really have big interactions with clients (...) for Balenciaga it makes sense to use the

⁷² o objetivo mais importante é criar algo que acreditamos que os clientes irão gostar

⁷³ há um aumento na produtividade, porque partilhamos custos, estes são mais baixos, há sempre uma interação positiva entre as equipas das marcas, e conseguimos trabalhar com pessoas que partilham os nossos valores (...) Há um senso de comunidade quando se trabalha em conjunto para alcançar objetivos comuns e é realmente gratificante quando as colaborações são bem-sucedidas

⁷⁴ ambas as partes deveriam obter benefícios, (...) nós [Balenciaga] obviamente queremos ter sucesso no que fazemos, mas pensamos sempre nos nossos clientes em primeiro lugar

⁷⁵ Para nós, [as colaborações] são uma interpretação do mundo que fala, simultaneamente, a diferentes públicos e derruba a perspetiva do que é normal e comum

metaverse to try to imitate this engagement”⁷⁶. Nesses planos de recriação estão a produção de um suporte *online* com um atendimento virtual através de avatares. A outra fase da evolução, é a “integration of cryptocurrency that will be available online and some physical stores, mainly the in the US”⁷⁷.

Em relação às vantagens e desvantagens do *metaverse* para a Balenciaga (questão 19), Soula referiu que “new technologies bring new and fun ways to reinvent the brand and keep things fresh”⁷⁸, mas que também, “can bring instability because if something happens online we can stay without our platform and there’s still not a lot of regulation”⁷⁹. Quando se introduziu o facto de ser algo novo que precisa de uma aprendizagem, Soula não pareceu muito preocupado uma vez que o público da Balenciaga é jovem e ansioso por mudanças. Uma das vantagens que Soula mencionou com algum entusiasmo, foi o uso das novas tecnologias para se aproximarem ainda mais dos seus consumidores

Para terminar a entrevista, tentou-se perceber como é que as marcas conseguem expandir para o *metaverse* sem perder a sua essência (questão 20). A resposta foi simples e direta:

“you can’t just follow the trends and you can’t do everything. You need to meet your customers where they at, but you also need to grasp what is possible and find the right place for you (...) Our goal is to create a cultural transition, just like Demna did in the fashion industry”⁸⁰.

5.1.3. Conclusões da análise da entrevista

Através da entrevista foi possível explorar várias facetas da Balenciaga. O seu público, cada vez mais jovem, sente-se confortável a utilizar as tecnologias emergentes e, por isso, a equipa

⁷⁶ Neste momento, com o *e-commerce* não existem grandes interações com os clientes (...) para a Balenciaga faz sentido usar o *metaverse* para tentar imitar essa interação

⁷⁷ integração da criptomoeda que estará disponível *online* e algumas lojas físicas, principalmente nos EUA

⁷⁸ novas tecnologias trazem formas novas e divertidas de reinventar a marca e manter as coisas frescas

⁷⁹ pode trazer instabilidade porque se algo acontecer *online* podemos ficar sem a plataforma e ainda não há muita regulamentação

⁸⁰ Não se pode seguir apenas as tendências e não se pode fazer tudo. É preciso encontrar os clientes e saber onde estão, mas também é preciso perceber o que é possível e encontrar o lugar certo para a marca (...) O nosso objetivo é criar uma transição cultural, assim como o Demna fez na indústria da moda

de *marketing* utiliza plataformas como o Instagram e o TikTok para promover a marca e os seus produtos.

A nível do mercado e do consumidor, Soula admite que, com a instabilidade criada pela pandemia da covid-19, as vendas da Balenciaga sofreram um ligeiro declínio de forma geral, mas, as vendas na loja *online*, aumentaram de forma exponencial. Apesar deste aumento, que se manterá nos próximos anos, muitos dos consumidores da marca, optaram por voltar a realizar as suas compras em lojas físicas, quando estas reabriram. A Balenciaga, com um público cada vez mais jovem, tenta incluir, tanto as gerações mais jovens, através da utilização das redes sociais, como as gerações mais velhas, através da recriação de coleções que marcaram a história da marca. Atualmente, o maior mercado da Balenciaga são os Estados Unidos da América, sendo que, relativamente às vendas de *e-commerce*, o continente europeu representa a maior percentagem. Em relação às lojas físicas, e, apesar da transição para o *online*, as mesmas apresentam para a marca uma grande importância, sendo que têm como objetivo criar experiências imersivas para os seus consumidores.

No que diz respeito às estratégias de *marketing* da Balenciaga, a marca entre em contacto com os seus consumidores através de publicações de produtos e campanhas no Instagram, Twitter e TikTok. As publicações na primeira rede social, são constantemente apagadas para permitir que os consumidores estejam focados nos produtos atuais, e para que, sejam os mesmos a criar o conteúdo que consideram relevante para a marca.

Em relação às colaborações, a parceria com o Fortnite foi uma das mais importantes, uma vez que, marcou o início das colaborações da marca. A colaboração com a Yeezy e a Gap, foi a mais lucrativa até ao momento. O objetivo mais importante com as colaborações é criar produtos que os consumidores considerem valiosos, mas também aumentar a produtividade, diminuir os custos, e, incrementar uma interação positiva entre as equipas de ambas as marcas.

Por fim, na categoria do *metaverse*, o espaço digital é uma das possibilidades presente no futuro da Balenciaga. Para já a marca está a explorar dois caminhos: atendimento virtual e personalizado através de avatares; e, integração de criptomoedas na loja *online* e em algumas lojas físicas. Para a Balenciaga, o *metaverse* cria vantagens, como novas formas de reinventar a marca, mas também desvantagens, como a instabilidade criada por erros digitais que vão além da marca.

5.2. Questionário *online*

Nesta parte da dissertação, será analisado o questionário *online* realizado para perceber a perceção dos consumidores em relação ao setor de luxo na indústria da moda, com foco na Balenciaga. Uma vez que o objetivo não era estudar apenas os consumidores portugueses, o formulário foi realizado em inglês para reduzir quaisquer restrições linguísticas. O questionário foi formulado com 42 perguntas, divididas em cinco categorias: caracterização da amostra, indústria da moda (incluindo o setor de luxo), Balenciaga, plataformas digitais, e colaborações da marca.

5.2.1. Caracterização da amostra

Foi definido que, na primeira categoria do questionário, seria importante caracterizar os participantes através do género, faixa etária, estatuto social e rendimento mensal. O questionário, que foi partilhado através de um *link* nas redes sociais, contou com 137 interessados.

Em relação ao género dos inquiridos (Figura 42), é possível observar uma grande discrepância na participação, sendo que, 12.4% são do género masculino e, 86.1% do género feminino.

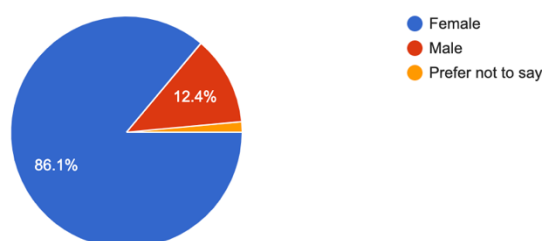


Figura 42. Género dos participantes.

Quanto às idades dos questionados (Figura 43), é possível verificar uma maior incidência nas faixas etárias mais jovens, entre as quais a de 18-25 é representada por 48.2%, e a de 26-49 representada por 43.8%. No estudo, apenas um dos participantes tinha uma idade superior a 65 anos.

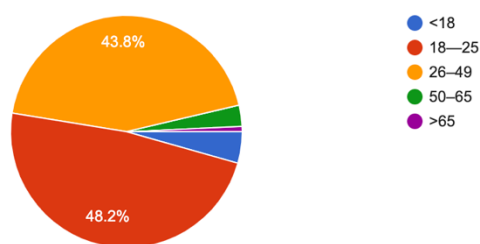


Figura 43. Faixa etária dos participantes.

No que diz respeito ao estatuto social (Figura 44), a maioria dos participantes – 67.9% – encontra-se em regime de trabalho, seja ele por conta própria ou a trabalhar para terceiros.

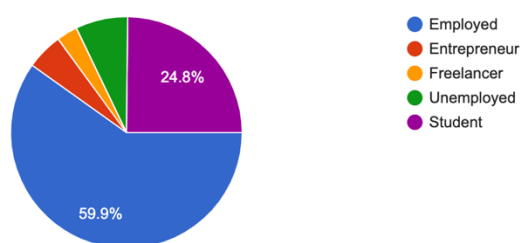


Figura 44. Estatuto social dos participantes.

Por fim, em relação ao rendimento mensal (Figura 45), 38.7% dos participantes vivem com um valor entre os 2000 e 5000€, 35% com mais de 5000€, 17.5% com um valor entre os 1000 e 2000€, e 8.8% com menos de 1000€.

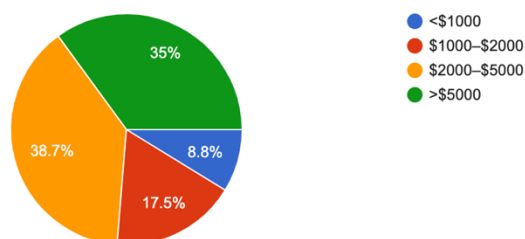


Figura 45. Rendimento mensal dos participantes.

5.2.2. Análise dos resultados principais do questionário

Na segunda categoria do questionário – indústria da moda –, são apresentadas três perguntas introdutórias sobre a indústria de forma geral, e outras três sobre o setor de luxo. A primeira questão, pretende perceber se os inquiridos adquirem produtos da indústria da moda, sejam eles itens pessoais ou para oferecer (Figura 46). Como de esperado, 97.1% respondeu de forma afirmativa. Relacionada com essa pergunta, foi desejado identificar quantas vezes essas aquisições eram feitas (Figura 47). Como é possível observar na figura 49, a maioria dos participantes só o faz uma vez por mês.

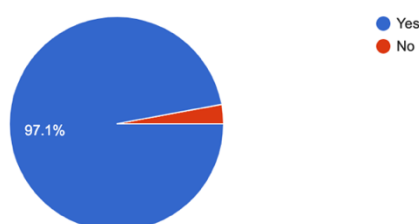


Figura 46. Participantes que consomem, ou não, produtos da indústria da moda.

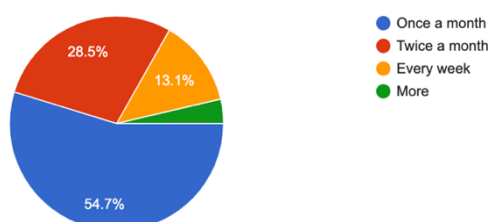


Figura 47. Número de vezes que os participantes adquirem bens da indústria da moda.

A terceira pergunta sobre a indústria da moda, funcionou também como pergunta preliminar para o setor de luxo. Desse modo, procurou-se perceber se os questionados estavam cientes de que existe uma diferença entre moda de luxo e *fast fashion* (Figura 48). Tal como na primeira, quase todos – 94.9% – responderam de forma positiva.

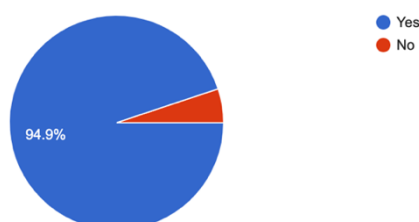


Figura 48. Percepção dos participantes em relação à diferença da moda de luxo e da *fast fashion*.

Entrando nas perguntas do setor de luxo, foi feita uma questão aberta sobre marcas que os participantes conheciam. Como análise à questão, é possível aferir um conjunto vasto de marcas, sendo que as mais recorrentes foram: Balmain, Versace, Balenciaga, Chanel, Louis Vuitton, e Gucci. Quanto aos aspetos mais importantes quando se procura um produto de luxo, apresenta-se uma maior inclinação para a qualidade, com 89.1% a seleccionar a opção, para o preço, com um resultado de 62.8%, para o reconhecimento de marca, que apresentou um valor de 36.5%, e para os comentários e avaliações dos consumidores, com 28.5% dos participantes a escolher a opção.

Quando questionados se alguma vez compraram um produto de luxo (Figura 49), independentemente da marca, 60.6% dos inquiridos responderam que sim, e os restantes 39.4%, responderam que não.

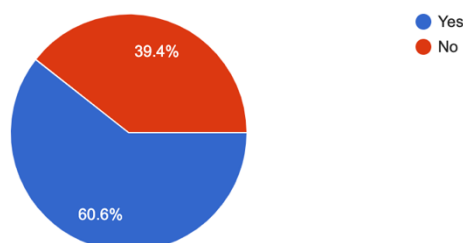


Figura 49. Participantes que já compraram, ou não, produtos de luxo.

A primeira pergunta sobre a Balenciaga, que deu início à terceira categoria, pediu aos participantes que identificassem, numa escala de 1 a 5 – sendo um o nível mais baixo –, a sua familiaridade com a marca (Figura 50). Comparando com as seis pessoas que não conhecem de todo, 33.6% estão familiares e 30.7% conhecem a Balenciaga muito bem e gostam da marca.

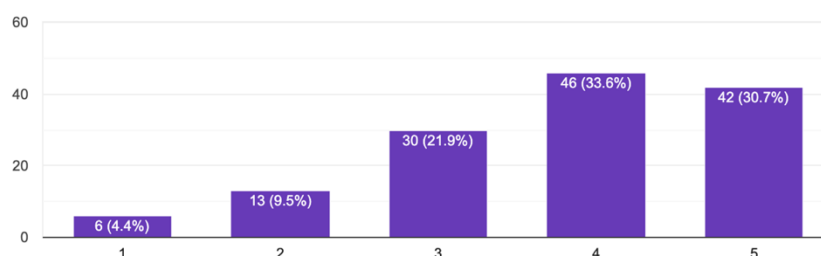


Figura 50. Nível de familiaridade dos participantes com a Balenciaga.

Quando perguntados sobre onde normalmente encontram produtos da Balenciaga (Figura 51), a maioria, 85.4%, selecionou as redes sociais, 73.7% registou que vê em celebridades, 38% utiliza o *website* de *e-commerce* da marca para ver os produtos, 27% é deparado com anúncios, e 24.8% vêm-nos em lojas físicas, tanto próprias como departamentos de lojas.

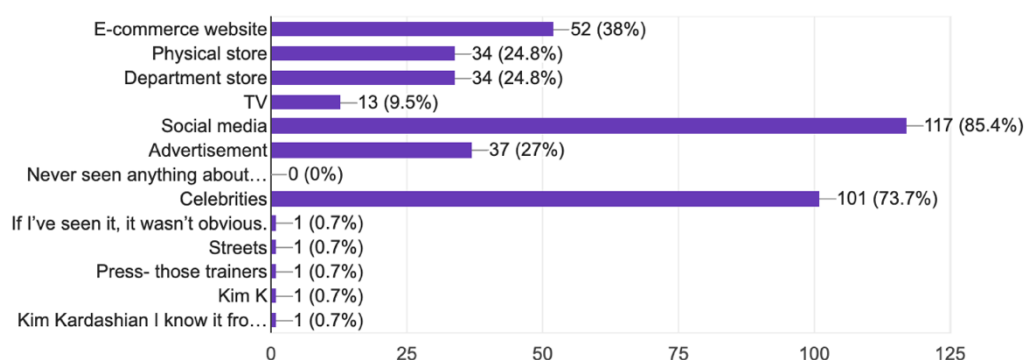


Figura 51. Espaços onde os participantes encontram produtos da Balenciaga.

A quarta categoria do questionário – plataformas digitais – começa por perguntar se os inquiridos seguem a Balenciaga em alguma das suas redes sociais (Figura 52). Tendo só a opção de responder afirmativo ou negativo, 64.2% afirmou que de facto seguia e, os restantes 35.8%, não. Dos que responderam que sim, 92.5% seguem a marca no Instagram, 17% no Twitter, 15.1% no TikTok, e 13.2% no YouTube (Figura 53).

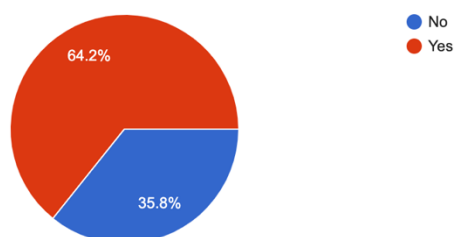


Figura 52. Participantes que seguem a Balenciaga nas suas redes sociais.

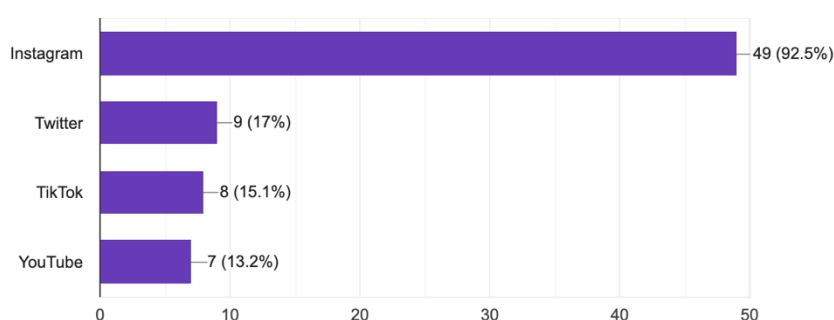


Figura 53. Plataformas digitais onde os participantes seguem a Balenciaga.

Quando confrontados para avaliar, numa escala de 1 a 5, a importância das redes sociais para uma marca (Figura 54), 70.8% admitiu que era muito importante, comparando com apenas 4.4% que considera não serem relevantes.

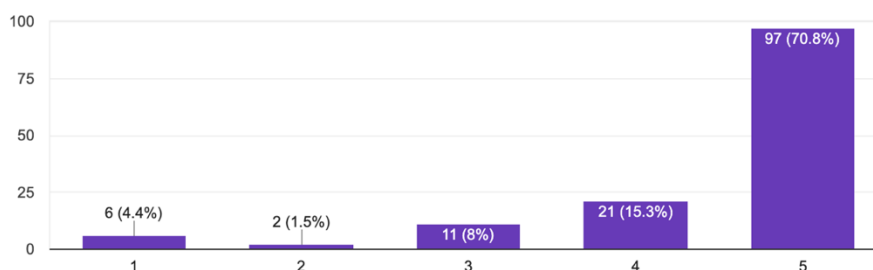


Figura 54. Importância das redes sociais para as marcas segundo os participantes.

Em relação aos participantes que já visitaram o *website* da Balenciaga (Figura 55), apesar de o número de pessoas que o fizeram apresentar um valor ligeiramente superior – 50.4% –, a diferença não é significativa. Desses 69 inquiridos, 80.6% respondeu que o *website* é fácil de navegar (Figura 56).

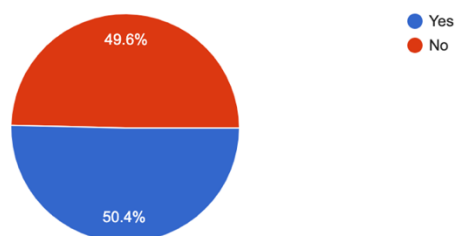


Figura 55. Participantes que já visitaram o *website* da Balenciaga.

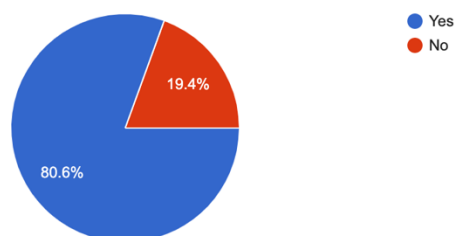


Figura 56. Facilidade em navegar o *website* da Balenciaga segundo os participantes que já o fizeram.

Quanto à importância de ter um *website* próprio (Figura 57), 122 dos participantes – número que corresponde a 89.1% – respondeu que era muito relevante, e apenas uma pessoa respondeu que não tinha qualquer importância.

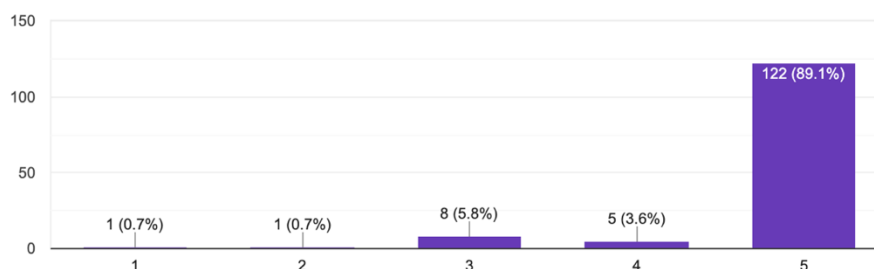


Figura 57. Importância de ter um *website* próprio segundo os participantes.

Por fim, quando questionados se era mais provável adquirir bens em lojas *online* ou lojas físicas (Figura 58), 56.2% selecionou as primeiras e os restantes 43.8% as segundas.

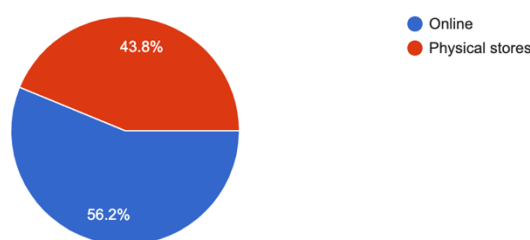


Figura 58. Preferência dos participantes face à compra em lojas *online* ou físicas.

Na última categoria, a das colaborações da Balenciaga, foram repetidas três perguntas para quatro colaborações diferentes: Fortnite, Simpsons, Yeezy e Gap, e Gucci. A primeira pergunta, pretendia perceber se os participantes conheciam a colaboração. A segunda, pedia aos inquiridos que tinham respondido de forma positiva, onde tinham descoberto a colaboração. E a última, perguntava se já tinham comprado algum produto da colaboração.

Em relação à colaboração com o Fortnite, 77.4% dos participantes tinham conhecimento da mesma (Figura 59), e descobriram-na através das redes sociais (76.5%), de *websites* como o Business of Fashion e o WWD (26.5%), e de anúncios e publicidade (20.6%) (Figura 60). De todos os participantes, apenas 2.2% já tinha adquirido algo da colaboração (Figura 61).

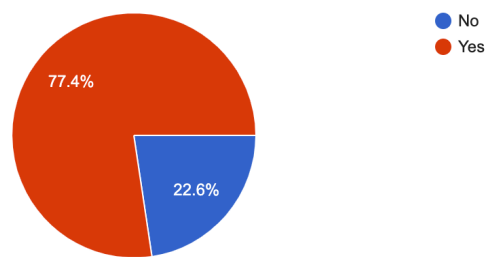


Figura 59. Participantes que conhecem a colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite.

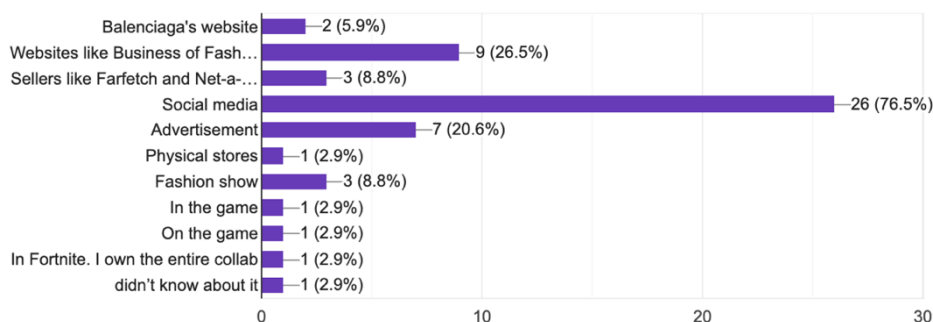


Figura 60. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite.

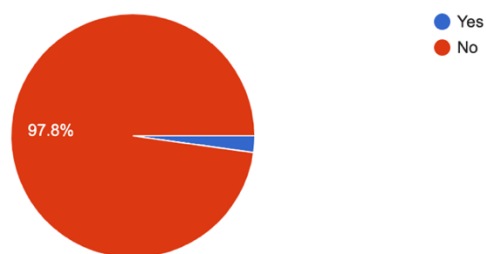


Figura 61. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a Balenciaga e o Fortnite.

Em relação à colaboração com os Simpsons, 71.5% dos participantes tinham conhecimento da mesma (Figura 62), e descobriram-na através das redes sociais (88.1%), de *websites* como o Business of Fashion e o WWD (19%), de anúncios e publicidade (19%), e lojas *online* como a Farfetch e Net-a-Porter (14.3%) (Figura 63). De todos os participantes, apenas 0.7% já tinha adquirido algo da colaboração (Figura 64).

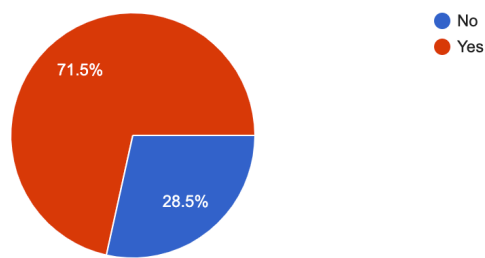


Figura 62. Participantes que conhecem a colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons.

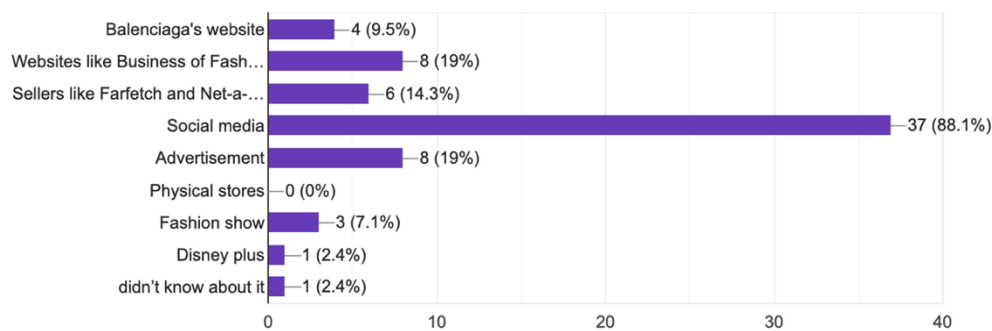


Figura 63. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons.

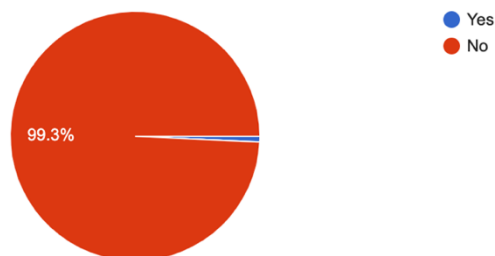


Figura 64. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a Balenciaga e os Simpsons.

Em relação à colaboração com a Yeezy e a Gap, 59.9% dos participantes tinham conhecimento da mesma (Figura 65), e descobriram-na através das redes sociais (84.7%), de *websites* como o Business of Fashion e o WWD (23.5%), de anúncios e publicidade (17.6%), e do *website* da Balenciaga (17.6%) (Figura 66). De todos os participantes, 5.1% já tinha adquirido algo da colaboração (Figura 67).

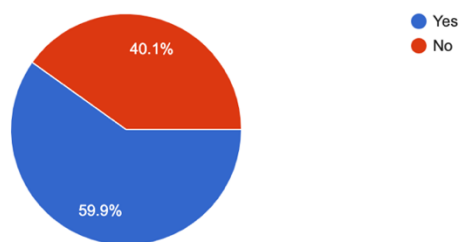


Figura 65. Participantes que conhecem a colaboração entre a Balenciaga, Yeezy e Gap.

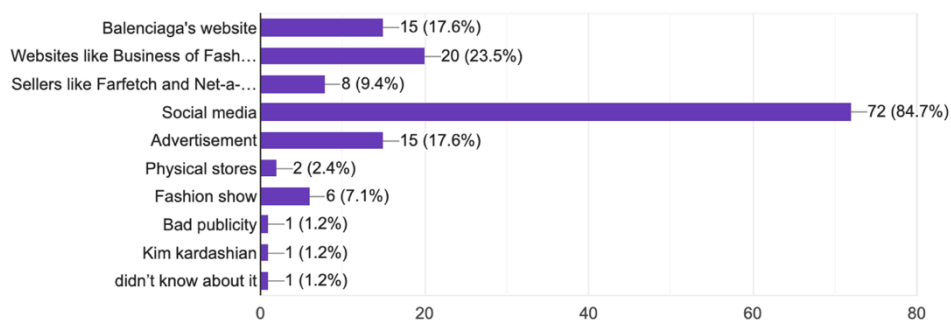


Figura 66. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a Balenciaga, Yeezy e Gap.

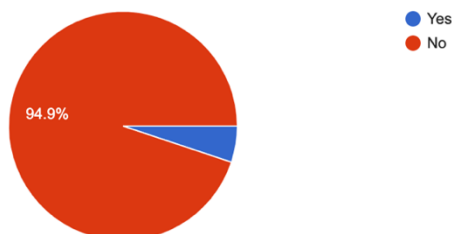


Figura 67. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a Balenciaga, Yeezy e Gap.

Em relação à colaboração com a Gucci, 51.1% dos participantes tinham conhecimento da mesma (Figura 68), e descobriram-na através das redes sociais (91.7%), de *websites* como o Business of Fashion e o WWD (37.5%), de anúncios e publicidade (27.8%), lojas *online* como a Farfetch e Net-a-Porter (22.2%), do desfile da Gucci (20.8%), e do *website* da Balenciaga (17.6%) (Figura 69). De todos os participantes, 5.1% já tinha adquirido algo da colaboração (Figura 70).

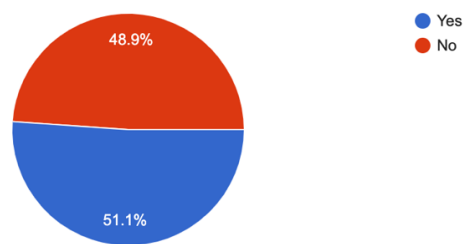


Figura 68. Participantes que conhecem a colaboração entre a Balenciaga e a Gucci.

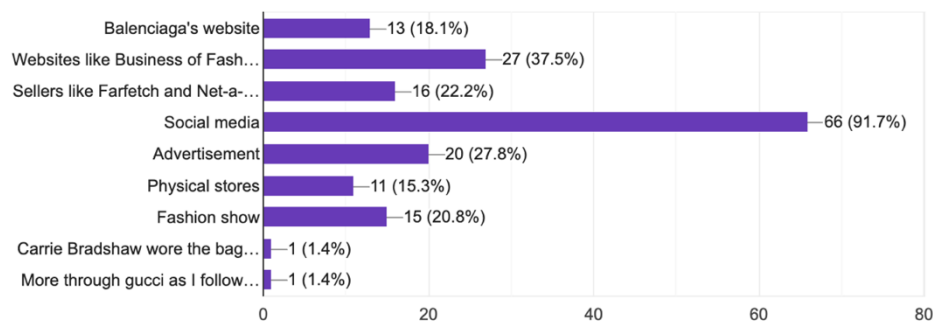


Figura 69. Lugares e plataformas onde os participantes descobriram a colaboração entre a Balenciaga e a Gucci.

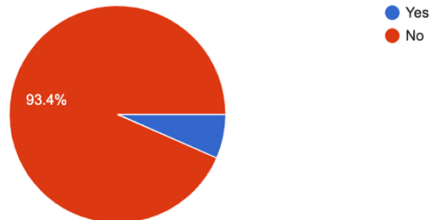


Figura 70. Participantes que já compraram algo da colaboração entre a Balenciaga e a Gucci.

Por fim, quando questionados se as colaborações eram vantajosas (Figura 71), 13.9% dos inquiridos responderam que não, 10.9% não tinham a certeza, 30.7% acreditavam na possibilidade de existir algo útil, e 44.5% concordavam que eram importantes.

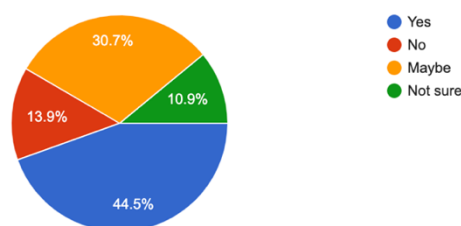


Figura 71. Participantes que consideram que as são colaboração vantajosas.

5.2.3. Conclusões da análise do questionário

No início do questionário *online*, foi possível perceber que quase todos os inquiridos eram consumidores da indústria da moda, mas que apenas 2/3 comprava bens de luxo. Na decisão de compra, os fatores que lhes interessavam mais eram: a qualidade, o preço, o reconhecimento de marca, e as avaliações de consumidores anteriores.

De um modo geral, a maioria dos participantes conhecia a Balenciaga e, por norma, os seus produtos eram vistos no *website* da marca, em lojas físicas, em anúncios, e em celebridades, mas sobretudo nas redes sociais, com 117 pessoas a seleccionar a opção. Continuando com esta última plataforma, foi possível observar que um grande número seguia a Balenciaga nos seus canais, com uma grande incidência no Instagram, e cerca de 70% acreditava que as redes sociais eram muito importantes para as marcas.

Em relação ao *website* da Balenciaga, as respostas dividiram-se ao meio, com cerca de metade a reportar que já tinha visitado o mesmo e que era fácil de navegar. Quando questionados se era mais provável fazer compras em lojas físicas ou *online*, mais de metade seleccionou a última, resultado previsível tendo em conta a evolução da tecnologia e o aumento do uso da mesma. Apesar de nem todos os participantes darem prioridade às lojas *online*, quase todos acreditam que é importante que uma marca tenha o seu próprio *website*.

No que diz respeito às colaborações, o número de pessoas que conhecia as colaborações mencionadas – Fortnite, Simpsons, Yeezy e Gap, e Gucci – não foi estonteante, sendo que, a mais conhecida, foi a colaboração com o Fortnite. Surpreendentemente, quase nenhum dos inquiridos tinha adquirido qualquer um dos produtos das colaborações. A colaboração com a Gucci, foi onde se identificaram mais consumidores, mas, mesmo assim, o número só chegou a seis. Por fim, e este dado era expectável, foi através das redes sociais que a maioria dos participantes teve conhecimento das parcerias com a Balenciaga, mas também aconteceu através do *website* da marca, de plataformas de notícias *online*, e de publicidade.

6. CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

6.1. Conclusões finais

O impacto da era digital na indústria da moda é substancial e progressivo. O verdadeiro desafio das marcas de luxo não é competir pelo maior número de clientes, mas sim, pelo maior número de adaptações à mudança, inovação e compreensão do consumidor atual, potencial e passado. Dessa forma, garantem uma presença relevante no setor e junto aos consumidores. A adaptação dos elementos de expressão da marca na era digital, em função do aumento da utilização das redes sociais pelos consumidores, é apenas uma perspectiva dentro do universo do *marketing*, adequada à atual evolução tecnológica e procurando enfrentar um futuro que se espera ser dominado pela mesma.

A Balenciaga, faz uma análise cuidadosa e profunda do seu posicionamento no setor de luxo em resposta a um conjunto de tendências comportamentais. Há uma sensação de imperfeição e autenticidade, na qual se relacionam a Geração Y e Z, os chamados nativos digitais. Coincidentemente, ou não, esse público corresponde hoje, a 60% do consumidor da Balenciaga. A maioria desse grupo procura algo que os faça destacar e sentir especial, e que vá além do que as marcas tradicionais propõem. Este, pode não ser o público que investiria 18.000€ num casaco, mas é, se calhar, o público que não se importa de comprar uma *t-shirt* que custe 450€ ou um par de sapatilhas que custe 600€.

Se observarmos a comunicação da empresa antes da transformação digital e das tendências comportamentais, é possível verificar que a Balenciaga não era muito diferente das outras marcas da indústria da moda – o foco era os produtos, o luxo, o estatuto, e o padrão. No entanto, nos últimos anos, a Balenciaga encontrou uma oportunidade de reinventar a sua marca, acrescentando inovação no seu posicionamento. Hoje, a Balenciaga constrói a sua individualidade por meio do seu posicionamento. O sucesso nas plataformas digitais, principalmente no Instagram e TikTok, é uma consequência de uma estratégia criativa que começa no produto. A marca, aborda um conceito único, que celebra e provoca a negação do luxo na contemporaneidade, atribuindo ao próprio produto, a capacidade de autopromoção, principalmente no ambiente digital.

Demna Gvasalia, através da sua irreverência e do alargamento dos símbolos da Balenciaga ao consumo de massa, criou um potencial viral nas suas criações, tornando o produto uma peça de

comunicação, uma provocação criativa que produz tendências e orienta a conversa dentro e fora das redes sociais, dividindo as opiniões na indústria da moda.

A síntese da análise da revisão da literatura e do estudo de caso, e também as respostas à entrevista e ao questionário, dá origem às seguintes implicações:

- i. Uma boa prestação de serviço aumenta o interesse do consumidor e, conseqüentemente, a sua fidelização.
- ii. O fluxo de informações, disponíveis pelos meios digitais, afetou positivamente o lucro das marcas, levando a uma economia de escala que se manifesta na melhoria dos produtos e experiências oferecidas. A criatividade, está inserida neste conceito como parte da melhoria das experiências de compra, onde os recursos disponíveis pelas tecnologias são explorados e direcionados pelas empresas.
- iii. A experiência de compra faz parte do posicionamento das marcas, como um elemento de alto impacto.
- iv. Os recursos tecnológicos colaboram com a atual construção e renovação da imagem das marcas. No entanto, o poder continua do lado do consumidor, e é preciso criar mensagens que não infrinjam a sua própria imagem; isso significa ter em consideração, os valores e os princípios sociais aos quais o consumidor pode ser suscetível.
- v. O sucesso de uma comunicação eficaz depende da qualidade do conteúdo da mensagem, e, está também relacionado, com o envolvimento do consumidor com a marca, independentemente da existência, ou não, de uma compra.
- vi. Os elementos de expressão das marcas são, atualmente, reforçados através do uso de tecnologias de comunicação. Os benefícios são percebidos na medida de uma mensagem mais adaptada ao comportamento e interesses do consumidor, para que este tome decisões mais precisas.

O desenvolvimento das tecnologias digitais no setor do luxo da indústria da moda, representa para as marcas, uma adaptação e uma oportunidade para continuarem a estar ligadas ao consumidor de uma forma mais eficaz, respondendo às suas necessidades e aos comportamentos dentro do mercado. A informação, graças ao desenvolvimento tecnológico, é dinâmica, e, por um lado, ajuda o consumidor a construir percepções, por outro, ajuda as empresas a captá-los. Isso indica o início de um processo de comunicação que, ao utilizar as ferramentas adequadas, passa a ser eficaz e lucrativo.

6.2. Limitações

Ao longo do processo de investigação, surgiram algumas limitações dignas de nota. Em primeiro lugar, o estudo de caso efetuado, teve vários entraves no que diz respeito à retenção de números quantificáveis uma vez que, a Balenciaga apaga regularmente as publicações nas redes sociais, não sendo possível a avaliação de métricas de sucesso em relação às mesmas.

Na entrevista, um dos objetivos era obter dados representativos e mais pormenorizados do consumidor e das vantagens da Balenciaga, no entanto, por questões de privacidade e exclusividade não foi possível obtê-los.

Por fim, outra limitação foi na recolha de dados do questionário *online*, pela dificuldade na recolha de respostas. O número de participantes ficou aquém do esperado para que representasse de forma mais exata a amostra considerada para o estudo.

6.3. Sugestões para trabalhos futuros

Investigações futuras deverão ser focadas numa pesquisa quantitativa com uma amostra maior que represente mais faixas etárias de modo a confirmar de uma forma mais adequada se existe uma tendência global.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achille A., Marchessou S., & Remy N. (2018). *Luxury in the age of digital Darwinism*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-in-the-age-of-digital-darwinism>
- Ahmed, O. (2019). *Stronger together: why designer collaborations are good business*. Vogue. <https://www.vogue.fr/fashion/article/stronger-together-why-designer-collaborations-are-good-business>
- Alim, L. (2020). The impact of industrial revolution to marketing. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4). <https://www.researchgate.net/publication/340771984>
- Allaire, C. (2022). *Ye wore Balenciaga's XXL boots before they even hit the runway*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/kanye-west-balenciaga-new-york-show>
- Amei, I., Balchandani, A., Berg, A., Hedrich, S., Jensen, J., Merle L., & Rölkens, F. (2021). *State of fashion 2022: an uneven recovery and new frontiers*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andjelic, A. (2021). *Special report: good collaborations are art, great ones are kitsch*. Highsnobiety. <https://www.highsnobiety.com/p/special-report-what-makes-a-good-collaboration/>
- Badenhausen, K. (2020). *Michael Jordan has made over \$1 Billion from Nike: the biggest endorsement bargain in sports*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2020/05/03/michael-jordans-1-billion-nike-endorsement-is-the-biggest-bargain-in-sports/?sh=523b5c966136>
- Bain, M. (2021). *Balenciaga and Fortnite are a match made in the metaverse*. Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/balenciaga-and-fortnite-are-a-match-made-in-the-metaverse/>
- Balenciaga. (s.d.a). Acedido a 12 de maio de 2022. <https://www.balenciaga.com/en-pt>
- Balenciaga. (s.d.b). *Men's Balenciaga socks in white/black*. Acedido a 12 de maio de 2022. <https://www.balenciaga.com/en-pt/balenciaga-socks-white-black-512473468B89060.html>
- Balenciaga. (s.d.c). *Women's boxy fake fur coat in silver*. Acedido a 12 de maio de 2022. <https://www.balenciaga.com/en-pt/boxy-fake-fur-coat-silver-675377TLQ068106.html>

- Balenciaga. (s.d.d). *Store locator*. Acedido a 12 de maio de 2022.
<https://www.balenciaga.com/en-us/storelocator>
- Balenciaga. (s.d.e). *FAQ: distribution network*. Acedido a 12 de maio de 2022.
<https://www.balenciaga.com/en-pt/faq>
- Balenciaga. (s.d.f). *Perfil*. [Página Twitter]. Twitter. Acedido a 22 de maio de 2022 em
<https://twitter.com/BALENCIAGA>
- Balenciaga. (s.d.g). *Perfil*. [Página TikTok]. Twitter. Acedido a 22 de maio de 2022 em
<https://www.tiktok.com/@balenciaga>
- Balenciaga. (s.d.h). *Videos*. [Página YouTube]. Twitter. Acedido a 22 de maio de 2022 em
<https://www.youtube.com/c/balenciaga/videos>
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researcher*. The Qualitative Report 13(4): 544–59.
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- BBC. (2022). *Netflix gets 16 million new sign-ups thanks to lockdown*.
<https://www.bbc.com/news/business-52376022>
- Blume, M. (2013). *The master of us all: Balenciaga, his workrooms, his world*. MacMillan.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Oxford University Press.
- Cadogan, D. (2017). *Louis Vuitton's best cult art collaborations*. Dazed Digital.
<https://www.dazeddigital.com/fashion/article/35567/1/louis-vuitton-art-collaborations-yayoi-kusama-richard-prince-cindy-sherman>
- Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh, H. (2008). *Concept of collaboration*. Encyclopedia of networked and virtual organizations. Information Science Reference.
<https://www.researchgate.net/publication/256082228>
- Caramanica, J. (2018). *Into the wild with Kanye West*. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2018/06/25/arts/music/kanye-west-ye-interview.html>
- Cary, A. (2021). *Gucci's "hacking" of Balenciaga is a fashion power move – and finally available to shop*. Vogue. <https://www.vogue.co.uk/news/article/gucci-balenciaga-aw21>
- Celeste, P. & Moniz, L. (2019). *Marketing performance: 80 métricas de marketing e vendas*. Clube do Autor.
- Charlesworth, A. (2018). *Digital marketing: a practical approach*. (3^a ed.). Routledge.
- Charleston, B. (2004). *Cristobal Balenciaga (1895-1972)*. The Metropolitan Museum of Art.
https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm
- Chevalier, M. & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury brand management: a world of privilege*. (2^a ed.). Wiley.

- Cochrane, L. (2021). *What's Behind 2021's Fashion Collaboration Boom?*. The Face. <https://theface.com/style/fashion-collaborations-2021-fendace-balenciaga-the-simpsons-gucci-prada-fendi-ss22>
- Coppola, D. (2022). *E-commerce worldwide*. Statista. <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#editorialPicks>
- Corstjens, M. & Lal, R. (2012). *Retail doesn't cross borders: here's why and what to do about It*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/04/retail-doesnt-cross-borders-heres-why-and-what-to-do-about-it>
- Cywinski, B. (2022). *Metaverse vs. VR: why they're not the same*. UIG Studio. <https://uigstudio.com/insights/metaverse-vs-vr-differences-future>
- D'Arpizio, C. & Levato, F. (2017). *The millennial state of mind: digital is reshaping how luxury is purchased across generations*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/the-millennial-state-of-mind/>
- Danziger, P. (2022). *Power luxury brands take control of the luxury market in 2021, leaving little room for anybody else*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2022/01/09/power-luxury-brands-take-control-of-the-luxury-market-in-2021-leaving-little-room-for-anybody-else/?sh=3860c7186975>
- Deloitte. (2019). *Digital CRM 2.0: Building customer relationships in the digital landscape*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Deloitte_Digital_Digital_CRM_Study_2.0_2019.pdf
- Deloitte. (2021). *Global powers of luxury goods 2021*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html>
- Demie, A. (2022). *Demna*. Time. <https://time.com/collection/100-most-influential-people-2022/6177810/demna/>
- Dodson, I. (2016). *The art of digital marketing: the definitive guide to creating strategic, targeted and measurable online campaigns*. John Wiley & Sons.
- Eckardt, S. (2021a). *Beyoncé put a queenly spin on Gucci x Balenciaga*. W Magazine. <https://www.wmagazine.com/fashion/beyonce-gucci-balenciaga-instagram>
- Eckardt, S. (2021b). *And just like that, Carrie Bradshaw is back to "it" bags*. W Magazine. <https://www.wmagazine.com/fashion/carrie-bradshaw-gucci-balenciaga-bag>
- Epic Games. (s.d.). *Balenciaga brings high fashion to Fortnite*. Acedido a 20 de maio de 2022. <https://www.epicgames.com/site/en-US/news/balenciaga-brings-high-fashion-to-fortnite>

- Farfetch. (s.d.). *Farfetch: the global platform for luxury*.
<https://aboutfarfetch.com/about/farfetch/>
- Fortnite Team (2021). *High digital fashion drops into Fortnite with Balenciaga*. Epic Games.
<https://www.epicgames.com/fortnite/en-US/news/high-digital-fashion-drops-into-fortnite-with-balenciaga>
- Friedman, V. (2021). *The year of Balenciaga*. The New York Times.
<https://www.nytimes.com/2021/12/21/style/balenciaga-demna-gvasalia.html>
- Friedman, V. (2022). *Balenciaga goes where fashion hasn't dared go before*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/03/07/style/balenciaga-ukraine-valentino.html>
- Fulleylove, R. (2017). *Bureau Borsche redesigns Balenciaga's new website to reflect "norm core" aesthetics*. It's Nice That. <https://www.itsnicethat.com/news/bureau-borsche-balenciaga-website-redesign-010317>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª. ed.). Editora Atlas S.A.
- Gucci. (s.d.). *About Gucci*. Acedido a 24 de maio de 2022.
<https://www.gucci.com/us/en/st/about-gucci>
- GW. (2021). *Social: GWI's flagship report on the latest trends in social media*.
https://304927.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/304927/Social%20-%20GWI%20Report%20-%20Website.pdf?utm_campaign=220203%20Social%20flagship%202022%20report%7C&utm_medium=email&_hsmi=202821734&_hsenc=p2ANqtz-_Alf3ABmlW9BrtdlGa2Vy_dll-z-mzrXrW6gLz4Xfa_111gAIFTZistx9QwTNqbfXOYqv9UIdqEXy7eQ-vUQRebiHag&utm_content=202821734&utm_source=hs_automation
- Hajro, N., Hjartar K., Jenkins, P., & Vieira, B. (2021). *What's next for digital consumers*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers>
- Hartzog, O. (2022). *RS recommends where to buy the Yeezy Gap x Balenciaga collection online*. Rolling Stone. <https://www.rollingstone.com/product-recommendations/lifestyle/where-to-buy-yeezy-gap-balenciaga-online-1311818/>
- Haughes, A. (2015). *Kanye's new hit: Yeezy Season 1 collection sells out at retail*. WWD. <https://wwd.com/menswear-news/mens-retail-business/kanye-west-yeezy-season-1-collection-best-sellers-10271717/>

- Hills, M. C (2021). *The Simpsons make their runway debut during Paris Fashion Week*. CNN. <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-the-simpsons-paris-fashion-week/index.html>
- Holland, O. (2020, julho 29). *'I am not your moldboard': graduate fashion designer accuses Balenciaga of appropriation*. CNN. <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-trammy-nguyen/index.htm>
- Hull, R., Batra, V., Chee, Y., Deutsch, A., Heath, F., & Vianu, V. (2016). *Towards a shared ledger business collaboration language based on data-aware processes*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-46295-0_2
- Idris, J. (2021). Marketing mix 4Cs: impact on small and medium entrepreneurs (SMES) marketing performance. *ICoMM 2021*, 221-226. <http://conference.kuis.edu.my/icommm/8th/images/021-113.pdf>
- Ilyas, S. (2015). *Balmain x H&M: scenes from the queue*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/fashion/gallery/2015/nov/05/balmain-x-hm-scenes-from-the-queue>
- Jara, A., Merono, M., & Skarmeta, A. (2012). Marketing 4.0: a new value added to the marketing through the internet of things. *2012 Sixth International Conference on IEEE*, 852-857. <https://doi.org/10.1109/IMIS.2012.203>
- Jing, Z. (2017). Explore the opportunities and challenges of marketing in the era of big data. *Advances in social science, education and humanities research*, 179, 231-234. <https://doi.org/10.2991/ieesasm-17.2018.47>
- Jordan, M. (2021). *'This is a full-circle moment': inside Kanye West's Donda listening party*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/music/2021/jul/23/donda-kanye-west-release-listening-party-what-happened>
- Kapferer, J. & Bastien V. (2012). *Luxury strategy: break the rules of marketing To Build Luxury Brands*. (2^a ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J. (2015). *How luxury brands can grow yet remain rare*. Kogan Page.
- Kansara, V. (2013, abril 3). *Why did PPR change its name to Kering*. Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/why-did-ppr-change-its-name-to-kering/>
- Kering. (2022). *2021 financial report*. https://www.kering.com/assets/front/documents/Kering_2021_Financial_Document_ENG.pdf

- Kering. (s.d.a). *Demna*. Acedida a 22 de fevereiro de 2022, a partir de <https://www.kering.com/en/houses/couture-and-leather-goods/balenciaga/demna/>
- Kering. (s.d.b). *Group history*. Acedida a 20 de fevereiro de 2022, a partir de <https://www.kering.com/en/group/culture-and-heritage/group-history/>
- Kering. (s.d.c). *Balenciaga history*. Acedida a 20 de fevereiro de 2022, a partir de <https://www.kering.com/en/houses/couture-and-leather-goods/balenciaga/history/>
- Kering. (s.d.d) *Our strategy*. Acedida a 20 de fevereiro de 2022, a partir de <https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/#:~:text=Group-,Our%20strategy,shape%20our%20vision%20of%20Luxury>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing*. (17^a ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: moving from tradition to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: technology for humanity*. Wiley.
- Lang, C. (2021). *The outrageous true story behind House of Gucci*. Time. <https://time.com/6122130/house-of-gucci-true-story/>
- Lapan, S. D., Qartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (2012). *Qualitative research: an introduction to methods and designs*. Wiley.
- Le Bon, C. (2015). *Fashion marketing: influencing consumer choice and loyalty with fashion products*. Business Expert Press.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2010). *Practical Research: Planning and Design*. Pearson.
- Lyst. [@lyst]. (2021, fevereiro 3). *At #Lyst, we're bringing you exclusive insights from our Data Drop. Swipe through to discover what's been trending in fashion*. [Instagram]. <https://www.instagram.com/p/CZzR4VXLEqo/>
- Lyst. (2022). *The Lyst index: fashion's hottest brands and products Q1 2022*. <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q122/>
- Major, J. (s.d.). *Fashion industry*. Britannica. Acedido a 20 de abril de 2022. <https://www.britannica.com/art/fashion-industry>
- Maguire, L. (2021). *Balenciaga launches on Fortnite: what it means for luxury*. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/technology/balenciaga-launches-on-fortnite-what-it-means-for-luxury>
- Marques, V. (2018). *MKT Digital 360*. (2^a ed.). Conjuntura Actual.

- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). *Big data: the management revolution*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>
- Millson, A. (2021). *Kanye West's \$90 Yeezy Gap hoodie selling out hours after launch*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-09-30/kanye-west-s-90-yeezy-gap-hoodie-selling-out-hours-after-launch>
- Minculete, G. & Olar, P. (2018). Approaches to the modern concept of digital marketing. *International Conference Knowledge-Based Organization*, 24(2), 63-69. <https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0067>
- Morley-Cartner, J. (2021). *D'oh! Couture: Balenciaga puts The Simpsons on Paris catwalk*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/fashion/2021/oct/03/balenciaga-the-simpsons-paris-catwalk-fashion>
- Mower, S. (2022, março 6). *Balenciaga: Fall 2022 ready-to-wear*. Vogue. <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2022-ready-to-wear/balenciaga>
- Muratovski, G. (2016). *Research for designers: a guide to methods and practice*. Sage Publications.
- Musee YSL Paris. (s.d.). *The Mondrianrevolution*. Acedido a 14 de abril de 2022. <https://museeyslparis.com/en/stories/la-revolution-mondrian>
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. *Encyclopedia 2022*, 2, 486–497. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2010031>
- OECD. (2020). *Digital transformation in the age of COVID-19: building resilience and bridging divides*. www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf
- Okwodu, J. (2022). *Kim Kardashian is Balenciaga's latest campaign star*. Vogue. <https://www.vogue.com/slideshow/kim-kardashian-stars-in-balenciaga-campaign>
- Okonkwo, U. (2017). *Luxury fashion branding: trends, tactics, techniques*. (2^a ed.). Palgrave Macmillan
- Payne, L., Peltier, J., & Barger V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: a research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197. <http://doi.org/10.1108/JRIM-08-2016-0091>
- Pearse, J. (s.d.). *What can brands and marketers learn from the Balenciaga effect?*. New Digital Age. <https://newdigitalage.co/agencies/what-can-brands-and-marketers-learn-from-the-balenciaga-effect/>
- Phelps, N. (2021). *Gucci: Fall 2021 ready-to-wear*. Vogue. <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2021-ready-to-wear/gucci>

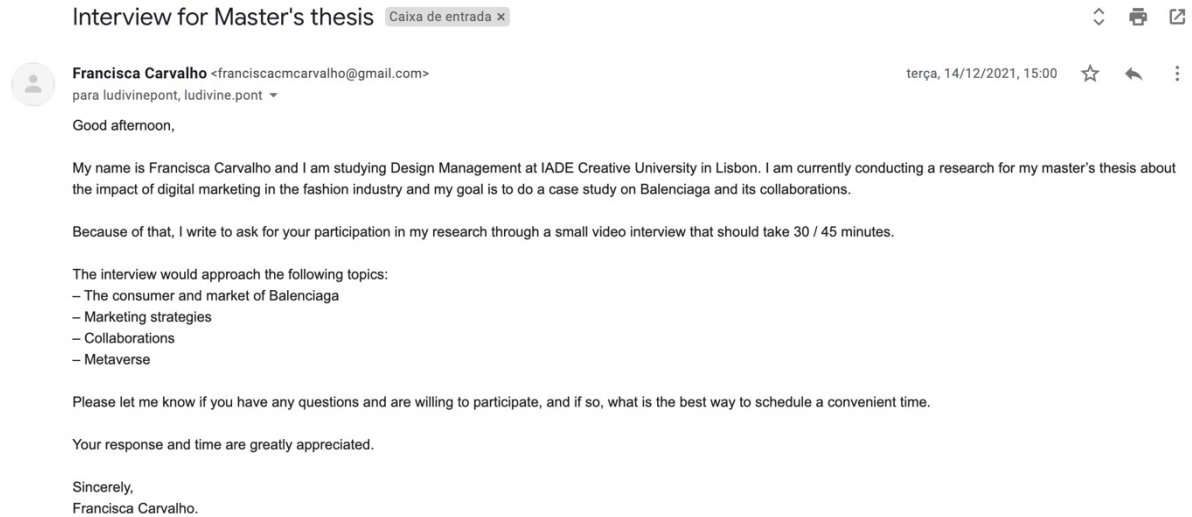
- Phelps, N. (2022a). *Gucci: fall 2022 ready-to-wear*. Vogue. <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2022-ready-to-wear/gucci#review>
- Phelps, N. (2022b). *Yeezy Gap engineered by Balenciaga begins*. <https://www.vogue.com/article/ye-gap-engineered-by-balenciaga>
- Pike, H. (2016). *The copycat economy*. Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/fashions-copycat-economy/>
- Rasmussen, N., Chen, C., & Bansal, M. (2019). *Business Dashboard: a visual catalog for design and deployment*. (2^a ed.). John Wiley & Sons.
- Romão, M., Moro, S., Rita, P., & Ramos, P. (2018). Leveraging a luxury fashion brand through social media. *European Research on Management and Business Economics*, 25, 15-22. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.10.002>
- Sabanoglu, T. (2022). *Value of the global personal luxury goods market 1996-2021*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/266503/value-of-the-personal-luxury-goods-market-worldwide/>
- Savoy, S. (2021). *Everything to Know About Cristóbal Balenciaga*. WWD. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-features/cristobal-balenciaga-everything-to-know-1234985275/>
- Semrush. (2022). *Traffic analytics: balenciaga.com*. Acedido a 22 de maio de 2022. <https://www.semrush.com/analytics/traffic/overview/balenciaga.com?searchType=domain>
- Sherman, L. (2019). *Can Balenciaga become a megabrand?* Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/can-balenciaga-become-a-megabrand/>
- Silbert, J. (2020). *Kanye West redesigns Chicago Gap store in light of Yeezy partnership*. Hypebeast. <https://hypebeast.com/2020/6/kanye-west-yeezy-gap-chicago-store-redesign-partnership-handwritten-letter>
- Singla, J. & Chaudhary, K. (2021). *Marketing 5.0: putting up block together*. National Press Associates.
- Slater, M. & Sanchez-Vives, M. (2016). Enhancing our lives with immersive virtual reality. *Frontiers in Robotics and AI*, 3(74), 1-47. <https://doi.org/10.3389/frobt.2016.00074>
- Smith, P. (2022). *Global apparel market: statistics and facts*. Statista. https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/#topicHeader__wrapper

- Socha, M. (2021). *Balenciaga. Drops 'The Simpsons' collection of hoodies, t-shirts*. WWD. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/balenciaga-the-simpsons-hoodie-collaboration-1234975216/>
- Statista. (2022a). *Luxury goods*. Acedido a 12 de abril de 2022. <https://www.statista.com/outlook/cmo/luxury-goods/worldwide>
- Statista. (2022b). *Most popular social networks worldwide as January 2022, ranked by number of monthly active users*. <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/#:~:text=What%20is%20the%20most%20popular,2.89%20billion%20monthly%20active%20users>
- Sung, M. (2022). *Balenciaga's \$1,850 'full destroyed' sneakers raise eyebrows online*. NBC News. <https://www.nbcnews.com/pop-culture/viral/balenciagas-full-destroyed-sneakers-raise-eyebrows-online-rcna28372>
- Testa, J. (2021). *Homer Simpson was made for fashion*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2021/10/08/style/homer-simpson-fashion.html>
- Thomas, D. (2015). *How luxury lost its luster*. Penguin Books Ltd.
- Thomas, D. (2018). *Balenciaga sorry over mistreatments of Chinese shoppers in Paris*. BBC. <https://www.bbc.com/news/business-43925802>
- Thomas, D. (2019). *The high price of fast fashion*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/the-high-price-of-fast-fashion-11567096637#:~:text=In%202018%2C%20that%20averaged%2068,by%20the%20British%20charity%20Barnado's>
- Thomas, L. (2021). *The first piece in Kanye West's Yeezy Gap line sold out in a few hours. Here's what it looks like*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2021/06/08/the-first-piece-in-kanye-wests-yeezy-gap-line-sold-out-in-a-few-hours.html>
- V&A. (s.d.). *Introducing Cristóbal Balenciaga*. <https://www.vam.ac.uk/articles/introducing-cristobal-balenciaga>
- Variety. (2021). *Bad Bunny tops Spotify's streaming charts for second year running*. NBC News. <https://www.nbcnews.com/news/latino/bad-bunny-tops-spotifys-streaming-charts-second-year-running-rcna7281>
- Votka, S. (2021). *Balenciaga and Fortnite team up for a digital-to-physical partnership*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/balenciaga-fortnite-partnership>

- Williams, R. (2021, setembro 29). *The business vision behind Balenciaga's 'new era'*. Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/the-business-vision-behind-balenciagas-new-era/>
- Wingfield, J. (2021). System [Editorial]. *Balenciaga*, 18, 66.
- WWD. (2010). *A century of celebrity endorsements*. <https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/a-century-of-celebrity-endorsements-3337854/>
- Yasmin, A., Tasneem, S., & Fatema, K. (2015). Effectiveness of digital marketing in the challenging age: an empirical study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(5), 69-80. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.15.1006>
- Yotka, S. (2017). *Dali and Schiaparelli invented the art-fashion collaboration: a new exhibit celebrates their shocking works*. Vogue. <https://www.vogue.com/article/dali-schiaparelli-in-daring-fashion-exhibit-dali-museum>
- Zaga, D., Mina, A., Olaiz, M. B., Sesmas, D. G., & Ortiz, A. (2021). *Latin America: inflationary pressures and monetary policy in the post pandemic era*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/americas/latin-america-economic-outlook.html>

8. ANEXOS

Anexo 1. *E-mail* de apresentação à diretora de *marketing* da equipa da Balenciaga (versão original em inglês).



Anexo 2. *E-mail* de apresentação à diretora de *marketing* da equipa da Balenciaga (tradução para o português).

Boa tarde,

O meu nome é Francisca Carvalho e estou a estudar Gestão do Design no IADE – Creative University em Lisboa. Estou, atualmente, a conduzir uma investigação para a minha tese de mestrado sobre o impacto do *marketing* digital na indústria da moda e o meu objetivo é realizar um estudo de caso na Balenciaga e nas suas colaborações.

Por essa razão, escrevo para pedir a participação na minha investigação através de uma pequena entrevista por vídeo que deverá demorar 30 / 45 minutos.

A entrevista seguirá os seguintes tópicos:

- O consumidor e o mercado da Balenciaga
- Estratégias de *marketing*
- Colaborações
- *Metaverse*

Por favor, informe-me se existir alguma questão e se está disponível para participar. Se sim, qual seria o dia e hora mais convenientes para a realização da entrevista.

A sua resposta e tempo, são muito agradecidos.

Cumprimentos,

Francisca Carvalho.

Anexo 3. Questionário *online*.

Consumer perception of Balenciaga

This form, created for an investigation for a master's thesis, aims to understand the perception of consumers about the luxury market in the fashion industry, specifically about the Balenciaga brand.

1. PARTICIPANT IDENTIFICATION

Description (optional)

Select your gender *

☐ Female

☐ Male

☐ Prefer not to say

☐ Other...

Select your age group *

☐ <18

☐ 18–25

☐ 26–49

☐ 50–65

☐ >65

What is your social status? *

☐ Employed

☐ Entrepreneur

☐ Freelancer

☐ Unemployed

☐ Student

What is your household income per month? *

☐ <\$1000

☐ \$1000–\$2000

☐ \$2000–\$5000

☐ >\$5000

2. FASHION INDUSTRY / LUXURY SECTOR

Description (optional)

Do you buy products from the fashion industry for yourself or others (this may include clothes, bags, shoes, accessories, etc)? *

☐ Yes

☐ No

How often do you buy those products? *

- ☐ Once a month
- ☐ Twice a month
- ☐ Every week
- ☐ More

Are you aware that there's a difference between fast fashion and luxury fashion? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Please write some luxury brands you've heard of or know about. *

Long answer text

Do you buy luxury products? (From brands like Gucci, Chanel, Louis Vuitton, Balenciaga, etc) *

- ☐ Yes
- ☐ No

What is the most important quality / qualities for you when buying or searching luxury products? Select as many as you see fit. *

- ☐ Quality
- ☐ Scale
- ☐ Price
- ☐ Brand recognition
- ☐ Service
- ☐ Customer reviews
- ☐ Wide selection of goods
- ☐ Advertising
- ☐ Initiatives
- ☐ Other...

3. BALENCIAGA

Description (optional)

How well are you familiar with Balenciaga? *

- | | | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Not familiar at all | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Know and love |

Where do you usually see Balenciaga products? Select as many as you see fit. *

- ☐ E-commerce website
- ☐ Physical store
- ☐ Department store
- ☐ TV
- ☐ Social media
- ☐ Advertisement
- ☐ Never seen anything about Balenciaga
- ☐ Celebrities
- ☐ Other...

What was the last advertisement you saw of Balenciaga and where? (please write your answer in "other" if you saw any advertisement) *

- ☐ Never saw any
- ☐ Other...

What was the last fashion show you saw of Balenciaga? (please write your answer in "other" if you saw any show) *

- ☐ Never saw any
- ☐ Other...

Have you ever bought any Balenciaga product? *

- ☐ Yes
- ☐ No and I don't want to
- ☐ No, but I want to
- ☐ No, but I was gifted

Do you think prices of Balenciaga products are reasonable for the luxury market? *

- ☐ Not sure
- ☐ Totally unreasonable
- ☐ Somewhat unreasonable
- ☐ Reasonable
- ☐ Very reasonable

How likely are you to buy Balenciaga products in the future? *

- | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Very unlikely | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Very likely |

You view Balenciaga as... (Select as many options as you see fit). *

- ☐ Modern
- ☐ Current
- ☐ Unconventional
- ☐ Excentric
- ☐ Luxurious
- ☐ Elitist
- ☐ Poweful
- ☐ Innovative
- ☐ Other...

Do you follow Balenciaga on any of their social media channels? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, which? Select as many as you see fit.

- ☐ Instagram
- ☐ Twitter
- ☐ TikTok
- ☐ YouTube

How important is for a brand to have social media? *

- | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Not important at all | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Very important |

Have you ever visited Balenciaga's website? (balenciaga.com) *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, did you think it was easy to navigate?

- ☐ Yes
- ☐ No

Are you more likely to buy products from Balenciaga.com or other seller like Farfetch or Net-a-Porter? *

- ☐ Balenciaga.com
- ☐ Other seller

Are you more likely to buy products online or in physical stores? *

- ☐ Online
- ☐ Physical stores

How important is for a brand to have a website? *

- | | | | | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Not important at all | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Very important |

4. COLLABORATIONS

Description (optional)

Have you ever heard of other collaborations in the fashion industry? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, which?

Long answer text

Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Fortnite? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.

- ☐ Balenciaga's website
- ☐ Websites like Business of Fashion, WWD, NYTimes, etc
- ☐ Sellers like Farfetch and Net-a-Porter
- ☐ Social media
- ☐ Advertisement
- ☐ Physical stores
- ☐ Fashion show
- ☐ Other...

Have you bought anything from this collaboration? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Are you aware of the collaboration between Balenciaga and The Simpsons? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.

- ☐ Balenciaga's website
- ☐ Websites like Business of Fashion, WWD, NYTimes, etc
- ☐ Sellers like Farfetch and Net-a-Porter
- ☐ Social media
- ☐ Advertisement
- ☐ Physical stores
- ☐ Fashion show
- ☐ Other...

Have you bought anything from this collaboration? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Yeezy? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.

- ☐ Balenciaga's website
- ☐ Websites like Business of Fashion, WWD, NYTimes, etc
- ☐ Sellers like Farfetch and Net-a-Porter
- ☐ Social media
- ☐ Advertisement
- ☐ Physical stores
- ☐ Fashion show
- ☐ Other...

Have you bought anything from this collaboration? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Are you aware of the collaboration between Balenciaga and Gucci? *

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, where did you see about it? Select as many options as you see fit.

- ☐ Balenciaga's website
- ☐ Websites like Business of Fashion, WWD, NYTimes, etc
- ☐ Sellers like Farfetch and Net-a-Porter
- ☐ Social media
- ☐ Advertisement
- ☐ Physical stores
- ☐ Fashion show
- ☐ Other...

Have you bought anything from this collaboration? *

- ☐ Yes
- ☐ No

Are you more likely to buy products from a collaboration? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Maybe
- ☐ Not sure

Do you find collaborations useful? *

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ Maybe
- ☐ Not sure

Thank you so much for participating in this study.

Description (optional)