



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**  
**Departamento de Gestão**

**A Moda e suas Oportunidades:**  
**Projecto de Investimento numa Marca de Calçado em Portugal**

**Maria Helena Lino Neto Motta Guedes**

**Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização**

Orientador:

Professor Doutor Nuno Goulart Brandão

Co-Orientador:

Professor Doutor José Alberto Lopes Costa

Lisboa 2013

## **Resumo**

Através da presente investigação pretende-se aferir se existem e quais são as possibilidades de mercado da marca em estudo. E, muito particularmente e dentro do possível, queremos assimilar o funcionamento do mercado, compreender as consumidoras e capacitarmo-nos para o mundo criativo e competitivo.

Ao analisar vários pontos-chave, primeiro e numa perspectiva mais global o consumidor, os critérios do mercado, o *Design* e a Moda, e de seguida noutra perspectiva já mais específica o sector do calçado, pretende-se aferir a viabilidade, ou não, de um caso concreto que se traduz afinal no objectivo principal desta dissertação: a criação de uma nova marca nacional - *helen*.

A metodologia adoptada baseou-se num estudo de base exploratório da criação da marca *helen* como objecto de estudo, analisando os dados secundários das entrevistas realizadas, e os dados primários do Inquérito por Questionário. Foi assim possível a formulação e verificação das hipóteses em investigação, que validariam afinal a criação da marca.

Perante a conjuntura actual existente em Portugal e no Mundo, em que se verifica a incerteza e o risco como realidades que se enfrentam em todas as áreas, a visão para a marca *helen* é a de preencher um espaço no mercado de calçado feminino de preços médios mas de qualidade elevada quer em termos de materiais e de qualidade na produção. Através da presente investigação podemos considerar que há uma janela de oportunidade para desenvolver esta marca.

## **Palavras-chave**

Sociedade de Consumo, Comportamento do consumidor, Gestão de Marcas, Moda e *Design* de calçado.

## **Abstract**

With this research we aim to assess whether there are and what are the possibilities for this brand through a market study. And very particularly, to the possible extent, we want to grasp the functioning of the market, understand the consumer and capacitate ourselves for such a creative and competitive world.

By analyzing several key points, firstly, the consumer market, Design and Fashion, and then more specifically, the footwear sector, we intend to measure the viability, or not, of a specific case which is ultimately the main goal of this thesis: the creation of a new national brand - *helena*.

The methodology was based on a study of exploratory basis for the creation of *helena* mark as object of study, analyzing secondary data from interviews and primary data of the survey. It was thus possible to formulate and verify hypotheses in research that would validate after the creation of the brand.

Given the current context in Portugal and in the world, where realities like uncertainty and risk must be faced in all areas, the vision for the brand *helena* is to fill a space in the women's footwear market of medium prices but high quality in terms of materials and production execution. Through this research we can consider that there is a window of opportunity to develop this brand.

## **Keywords**

Consumption Society, Consumer Behavior, Brand Management, Fashion and Footwear Design.

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação.

Em primeiro lugar ao Professor Doutor Nuno Goulart Brandão, meu orientador, e ao Professor Doutor José Alberto Lopes Costa, meu co-orientador, pelos valiosos aconselhamentos e indicações que abriram novos caminhos de investigação e muito contribuíram para o enriquecimento da presente dissertação, assim como pela partilha de conhecimentos em conversa e cedência de algumas fontes importantes, para além da sua disponibilidade incansável para analisar criticamente e ajudar no desenvolvimento da dissertação.

À minha Mãe, Maria de Jesus, pela importância que teve no meu desenvolvimento académico, assim como na realização deste trabalho, pelas sugestões, pelos conselhos e ensinamentos, assim como pelo interesse demonstrado e presença atenta sempre que precisei.

Queria agradecer também ao meu Pai, João Augusto, pelo seu amparo, carinho e preocupação comigo ao longo deste período de trabalho, assim como pelas ajudas que me deu.

À minha irmã Joana, pela motivação e pelo empenho em me ajudar, pelo auxílio e por ter velado pelo meu bem-estar ao longo de todo este período de trabalho.

De forma muito especial, gostaria de agradecer ao António, pelos conselhos e motivação que me deu e pelo seu amor e apoio incondicional.

A todos o meu mais profundo reconhecimento.

*À minha Mãe*

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I – O Consumidor e os Critérios do Mercado .....	4
1. Da Sociedade de Consumo ao Hiperconsumo .....	4
1.1. O Comportamento do Consumidor .....	4
1.2. A Sociedade de Consumo .....	6
2. A Moda e o <i>Design</i> – Perspectiva Global e Nacional .....	10
2.1. Uma Perspectiva Nacional .....	18
2.2. Entidades Representantes do <i>Design</i> .....	21
3. A Gestão e o Valor das Marcas .....	25
3.1. Gestão de Marca nas Empresas .....	26
3.2. A Importância de uma Imagem Coordenada .....	28
Capítulo II – O Sector do Calçado: Visão Global e Nacional .....	31
1. O Sector do Calçado – Uma Visão Global .....	31
1.1. Características do Negócio .....	32
1.2. Exemplo de uma Marca Internacional - Geox .....	37
2. O Sector do Calçado – Uma Visão Nacional .....	39
2.1. Características do Negócio .....	40
2.2. Exemplo de uma Marca Portuguesa - Helsar .....	43
3. Principais Entidades do Sector do Calçado .....	45
3.1. APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos .....	45
3.2. CTCP – Centro Tecnológico do Calçado Português .....	46

Capítulo III - Metodologia .....	48
1. Enquadramento Situacional da Criação da Marca <i>helen</i> como Objecto de Estudo.....	48
2. Relevância da Investigação .....	48
3. Apresentação do Negócio.....	50
4. Estratégia para a Criação da Marca .....	54
5. Estratégia Metodológica .....	54
5.1. Problemática e Objecto em Estudo .....	54
5.2. Dados Secundários .....	56
Entrevistas Exploratórias .....	56
5.3. Dados Primários .....	58
Inquérito por Questionário .....	58
5.4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação .....	60
6. Hipóteses em Investigação .....	62
 Capítulo IV - Estudo de Caso: Análise da Marca <i>helen</i> .....	63
1. Dados de Caracterização dos Indivíduos .....	63
2. Dados Apurados no Inquérito por Questionário.....	66
3. Apuramento dos Resultados Obtidos pelo Cruzamento entre os Dados de Caracterização <i>Idade</i> e os Dados Gerais do Estudo .....	79
4. Reflexões aos Dados .....	97
4.1. Dados do Estudo .....	97
4.2. Validação das Hipóteses em Investigação.....	100
4.3. Principais Indicadores de Negócio para Criação da Marca <i>helen</i> .....	102
 Conclusões.....	104
Bibliografia.....	105
Anexos .....	111
• Anexo 1 – Questionário	

## ***Índice de Figuras***

Figura 1 – Centro Português de Design .....	22
Figura 2 – Associação Nacional de Designers .....	24
Figura 3 – Anúncio publicitário da Timberland .....	33
Figura 4 – Posição de marcas face à cadeia de valor .....	35
Figura 5 - Posicionamento da marca Nike na cadeia de valor .....	36
Figura 6 – Logotipo da Geox.....	37
Figura 7 – Modelo de sapato de senhora da Geox .....	38
Figura 8 - Logotipo da marca Helsar .....	43
Figura 9 - Site da marca Helsar.....	44
Figura 10 – Empresas e entidades que colaboram com o CTCP.....	46
Figura 11 – Site do CTCP .....	47
Figura 12 – Logotipo da marca <i>helena</i> .....	50
Figura 13 – Modelo de avaliação dos valores da marca <i>helena</i> .....	52
Figura 14 – O processo de investigação .....	55
Figura 15 – Página oficial da revista <i>Cosmopolitan</i> no <i>Facebook</i> .....	60

## ***Índice de Tabelas***

Tabela 1 – Modelos sobre o valor da marca .....	26
Tabela 2 – Suportes transmissores de mensagens .....	29
Tabela 3 – Dimensão da amostra .....	61

## ***Índice de Gráficos***

Gráfico 1 - Idade.....	63
Gráfico 2 – Área de Residência em Lisboa .....	64
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade .....	64
Gráfico 4 – Situação Profissional .....	65
Gráfico 5 - Estado Civil.....	65
Gráfico 6 – Pergunta 1 - Qual a marca de sapatos de que é cliente com mais frequência?.....	66
Gráfico 7 – Pergunta 2 - Há quanto tempo é cliente desta marca? .....	67
Gráfico 8 – Pergunta 3 - Com que regularidade compra sapatos? .....	67
Gráfico 9 – Pergunta 4 - Em que zona de Lisboa compra mais sapatos? .....	68
Gráfico 10 – Pergunta 5 - Onde compra sapatos? .....	68
Gráfico 11 – Pergunta 6 - Quando compra sapatos normalmente gosta de comprar outros acessórios que combinem? .....	69
Gráfico 12 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Mala .....	69
Gráfico 13 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Carteira/Porta-moedas .....	70
Gráfico 14 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Clutch .....	70
Gráfico 15 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Cinto.....	71
Gráfico 16 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Lenço .....	71
Gráfico 17 – Pergunta 8 – Opção de resposta: Proximidade .....	72
Gráfico 18 – Pergunta 8 – Opção de resposta: Intemporalidade.....	72
Gráfico 19 - Pergunta 8 – Opção de resposta: Design.....	73
Gráfico 20 - Pergunta 8 – Opção de resposta: Adaptabilidade .....	73
Gráfico 21 – Pergunta 9 – Opção de resposta: Qualidade nos materiais.....	74
Gráfico 22 - Pergunta 9 – Opção de resposta: Design.....	74
Gráfico 23 - Pergunta 9 – Opção de resposta: Conforto .....	75
Gráfico 24 - Pergunta 9 – Opção de resposta: Estilo .....	75
Gráfico 25 - Pergunta 9 – Opção de resposta: Cor .....	76
Gráfico 26 – Pergunta 9 – Opção de resposta: Altura do salto .....	76
Gráfico 27 – Pergunta 9 – Opção de resposta: Produto nacional .....	77
Gráfico 28 – Pergunta 10 - Na sua opinião, quanto acha justo pagar pela compra de sapatos?.....	77
Gráfico 29 – Pergunta 11 - Estaria interessada em comprar sapatos personalizados/costumizados? .....	78

Gráfico 30 – Pergunta 12 - Para que ocasião estaria disposta a comprar sapatos personalizados? .....	78
Gráfico 31 – Idade vs Pergunta 1 .....	80
Gráfico 32 - Idade vs Pergunta 2.....	81
Gráfico 33 - Idade vs Pergunta 3.....	82
Gráfico 34 - Idade vs Pergunta 4.....	83
Gráfico 35 - Idade vs Pergunta 5.....	84
Gráfico 36 - Idade vs Pergunta 6.....	85
Gráfico 37 - Idade vs Pergunta 7 - Opção: Mala .....	85
Gráfico 38 - Idade vs Pergunta 7 - Opção: Carteira/Porta-moedas .....	86
Gráfico 39 - Idade vs Pergunta 7 - Opção: Clutch.....	86
Gráfico 40 - Idade vs Pergunta 7 - Opção: Cinto.....	87
Gráfico 41 - Idade vs Pergunta 7 - Opção: Lenço .....	87
Gráfico 42 - Idade vs Pergunta 8 - Opção: Proximidade .....	88
Gráfico 43 - Idade vs Pergunta 8 - Opção: Intemporalidade .....	89
Gráfico 44 - Idade vs Pergunta 8 - Opção: Design.....	89
Gráfico 45 - Idade vs Pergunta 8 - Opção: Adaptabilidade .....	90
Gráfico 46 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Qualidade nos materiais .....	91
Gráfico 47 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Design.....	91
Gráfico 48 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Conforto .....	92
Gráfico 49 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Estilo .....	92
Gráfico 50 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Cor .....	93
Gráfico 51 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Altura do salto .....	94
Gráfico 52 - Idade vs Pergunta 9 - Opção: Produto Nacional.....	94
Gráfico 53 - Idade vs Pergunta 10.....	95
Gráfico 54 - Idade vs Pergunta 11.....	96
Gráfico 55 - Idade vs Pergunta 12.....	96

## ***Lista de Abreviaturas***

AICEP - Instituto das Empresas para os Mercados Externos

AND – Associação Nacional de *Designers*

APD - Associação Portuguesa de *Designers*

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CAE – Código de Actividades Económicas

CET – Curso de Especialização Tecnológica

CPD - Centro Português do *Design*

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

IADE - Instituto de Artes Visuais e *Design*

ICSID – *International Councils of Societies of Industrial Design*

PME – Pequena ou média empresa

## **Introdução**

No sentido de aferir as possibilidades de criação de uma marca de calçado portuguesa e da sua implementação no mercado nacional, nomeadamente em Lisboa, a presente dissertação investiga temas como a Sociedade de Consumo, o Comportamento do Consumidor, a Gestão de Marcas nas empresas, a Moda e o Design de calçado, e aborda as principais estratégias inovadoras do Sector do Calçado passando pela análise de exemplos reais. Desta forma, e sendo este o problema que constitui o nosso objecto de estudo, será possível averiguar a viabilidade da criação de uma nova marca nacional de calçado feminino, a *helena*.

O negócio apresentado – a marca *helena* – pretende surgir como um projecto inovador em Portugal ao oferecer às consumidoras portuguesas produtos de qualidade e um serviço que tem como base a diferenciação e a qualidade material e imaterial dos produtos e serviços.

O grau de incerteza é um factor presente no processo de desenvolvimento de produtos, mas um conhecimento das etapas a seguir é meio caminho andado para o sucesso.

Este trabalho é composto por quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma abordagem teórica do consumo na sociedade e dos aspectos mais determinantes da história do *design* e da moda, não só a nível internacional como nacional o que permite averiguar os motivos que definem o estado actual destas áreas no nosso país e de que forma é possível fazer aproximar o *design* do tecido empresarial.

Devido às mutações constantes da economia mundial actual, a abertura da competitividade do mercado global, a nova era da informação e do conhecimento leva a que o *design* já não pode ser entendido simplesmente, como um processo de desenvolvimento de produto, mas, é sobretudo, indispensável a aplicação da gestão de *design* sustentável.

Actualmente, a nível internacional, o grande foco já passa pelo *design* sustentável, que corresponde à urgência de não comprometer mais o meio ambiente e os seus recursos naturais, concebendo-se produtos e serviços sustentáveis a nível social,

político e ambiental. Destaca-se ainda, o tema Inovação, verificando-se que o *design* é essencial no processo e que o desenvolvimento tecnológico, não está ligado exclusivamente à inovação.

A procura de respostas direccionou a pesquisa no sentido de encontrar referências internacionais possíveis de serem aplicadas a nível nacional para ultrapassar as dificuldades detectadas e atribuir responsabilidades aos diferentes agentes dessas mudanças.

O segundo capítulo incide sobre o sector do calçado, apresentando uma visão global das principais características do negócio actual e da forma como imprimem valor acrescentado nos produtos/serviços. O que tem implicado a criação de redes globais, a deslocalização da produção para as regiões de mão-de-obra acessível.

As tendências de segmentação e aposta nos artigos de luxo, nichos específicos de mercado, incentivam a novos e exclusivos estilos de vida. Face a este panorama é apresentada uma perspectiva nacional, ainda muito dependente do factor trabalho, pois, apesar do esforço significativo em termos de modernização tecnológica persistem lacunas ao nível da formação dos recursos humanos, falta de cooperação entre retalhistas e fabricantes, investimento reduzido em estratégias de diferenciação e segmentação e reduzida aposta na criação de marcas.

Na verdade, grande parte das empresas ainda está subordinada à lógica das encomendas e dimensão de séries impostas pelos clientes. Tendo em conta as desvantagens, são enunciadas uma série de oportunidades possíveis de serem desenvolvidas pelas empresas do sector, nas diferentes fases da cadeia de valor, reforçadas também pela mostra de bons exemplos.

Ainda no segundo capítulo são descritas duas das entidades representativas do sector (APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, e CTCP – Centro Tecnológico do Calçado Português) por serem fundamentais na sua promoção e desenvolvimento. Também foram incluídas algumas entrevistas realizadas a representantes do sector, verificando-se que apesar de estarem sensíveis à temática, ainda não apostam no *design*, como têm feito com a tecnologia.

No terceiro capítulo, dá-se início à concepção de uma marca de calçado feminino sendo aqui definidas as suas principais características, propósitos e valores. A caracterização será seguida metodologicamente pela aplicação de um inquérito por questionário com a finalidade de melhor definir o público-alvo e, também, de averiguar junto das potenciais clientes a viabilidade deste projecto.

O quarto capítulo analisa e procura dar respostas, tendo presente o tema central da pesquisa, o *design* e moda como estratégias inovadoras no sector do calçado, estabelecendo relações entre os dados obtidos e o suporte teórico da revisão da literatura. Os resultados mais significativos aferidos nos inquéritos estão apresentados neste capítulo.

Por último, são apresentadas as reflexões e conclusões a propósito da viabilidade e das possibilidades deste investimento, mais precisamente, como o *design* e a gestão devem estar integrados no processo no sentido de se acrescentar valor à empresa, indicando-se, posteriormente no seguimento do projecto idealizado nesta dissertação, os principais indicadores de viabilização da criação da marca *helena*.

## **Capítulo I - O Consumidor e os Critérios do Mercado**

### **1. Da Sociedade de Consumo ao Hiperconsumo**

#### **1.1. O Comportamento do Consumidor**

Quando falamos em comportamento do consumidor referimo-nos ao processo pelo qual um indivíduo ou um grupo, compra, usa ou dispõe de serviços, ideias ou produtos para satisfazer as suas necessidades e/ou desejos.

Segundo Solomon (2002:24), “o comportamento do consumidor é um processo contínuo e não só o que acontece no instante em que um consumidor entrega dinheiro ou apresenta o seu cartão de crédito e, em troca, recebe uma mercadoria ou serviço.”

Para entendermos o consumidor é fundamental que se conheça a segmentação do mercado, onde podem ser identificados grupos de consumidores reunidos a partir de características semelhantes. Devemos observar e considerar nesses grupos as diferenças de personalidade e de gostos que apesar de diferirem, são de extrema importância e influenciam o consumidor na escolha do produto.

A diferenciação por género e classe social é fundamental. Outras variáveis não menos importantes são a família e o estado civil do consumidor, factores que têm uma grande influência sobre as suas escolhas e prioridades. Conhecendo a classe social do consumidor, os profissionais de marketing determinam quais os grupos que têm maior poder de compra e, automaticamente, maior potencial.

Cada consumidor tem um estilo de vida muito diferente, mesmo quando partilha outras características comuns, como idade ou género. Para Solomon (2002:28), nós como consumidores assumimos papéis referentes a “(...) como nos percebemos, as coisas que valorizamos, o que gostamos de fazer com o tempo livre, todos esses factores ajudam a determinar quais os produtos que vão chamar a nossa atenção.”

O comportamento do consumidor é importante na medida em que, para satisfazer as suas necessidades, é fundamental conhecê-lo. Conforme Solomon (2002:25), “os

dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca.”

Como será que os consumidores percebem as relações de compra? Que sensações são absorvidas por eles e como são interpretadas? Conforme Solomon (2002:51-52), “a sensação está relacionada à reacção imediata de nossos receptores sensoriais a estímulos básicos como a luz, a cor, o som, os odores e as texturas. A percepção é o processo através do qual as sensações são seleccionadas, organizadas e interpretadas.”

O estado psicológico do consumidor é um factor preponderante da percepção. Os seus motivos, as suas emoções e expectativas fazem com que absorva preferencialmente certos estímulos do meio que o envolve. Assim, certos aspectos de uma situação que foram percebidos por um podem não ser percebidos por outro.

O espírito humano só capta a sua atenção naquilo que lhe interessa pessoal e directamente, desviando-se do que não chama a sua atenção. De acordo com Sant’Anna (1995:97), “o interesse que uma pessoa dirige a um objecto de sua atenção voluntária é uma função do valor que este objecto representa para ela. A pessoa só vê e compreende realmente o que interessa ao seu próprio ser.”

Sabendo que o consumidor valoriza os produtos, marcas ou serviços que por ele são percebidos de formas diferentes, as campanhas publicitárias procuram identificar os conceitos de maior interesse e que são mais valorizados pelos consumidores em relação a cada segmento de produto e a cada perfil de um grupo de consumidores, criando uma identificação que desperte desejos.

“Compramos em termos de desejo e não em termos racionais. Compramos aquilo que nos agrada e não o que nos é útil. Não compramos o que realmente precisamos, mas sim o que desejamos – isto é, o que as nossas forças afetivas nos impulsionam a comprar. Os produtos valem, não pelas suas qualidades intrínsecas, mas pelo prestígio ou satisfação que eles conferem” Sant’Anna (1995:91).

## 1.2. A Sociedade de Consumo

É sem dúvida este prestígio e valorização, isto é, o valor psicológico e subjectivo dos produtos, marcas e serviços que a publicidade confere e que conforme já vimos, dá afinal ao consumidor a verdadeira satisfação.

Lipovetsky (2007:25) acredita que as compras não são sinónimo de felicidade, mas que no entanto não deixam de ser, muitas vezes, fontes de uma real satisfação, ao que chama de hiperconsumo. Assim, cria-se uma situação à qual o autor chamou de “felicidade paradoxal”, sendo esta efémera, porque termina com a conclusão do próprio consumo.

É importante salientar que, mesmo com algumas diferenças nas suas ideias principais, o consumidor nunca estará satisfeito e sempre procurará novos produtos, experiências e recomeços – “Os consumidores não buscam apenas produtos, mas experiências, emoções, sensações” (Lipovetsky, 2007:26).

A sociedade de hiperconsumo sustentada por Lipovetsky (2007:127) está envolvida numa dinâmica social estruturada na compra dos mais diversos produtos, e o autor organiza do ponto de vista histórico a sociedade em três fases:

- a) A **Fase I**, teve início por volta de 1880 e termina com a Segunda Guerra Mundial.

Neste período, o comércio desenvolveu-se em grande escala, devido à modernização das infra-estruturas de transporte e comunicação que possibilitaram o aumento da regularidade, volume e velocidade nos transportes quer para as fábricas quer para as cidades.

A invenção das máquinas de fabrico e produção em massa fez com que a produtividade aumentasse e, ao mesmo tempo, os custos diminuíssem. Além disso, com a reestruturação das fábricas através do modelo da linha de fabrico em série, os produtos passaram a ser produzidos com maior rapidez. Entretanto, para vender uma tão grande quantidade de produtos foi necessário uma nova abordagem junto dos consumidores e, assim, o

marketing tornou-se inseparável da economia de consumo. Produtos que, anteriormente, eram vendidos por grosso, são substituídos por outros com marca. Nesta fase, o consumidor tradicional transforma-se no consumidor moderno, que procura as marcas e é seduzido pela publicidade. Para complementar a transformação do consumidor, as grandes lojas e armazéns surgem, em diversas partes do mundo, e passam a vender não apenas mercadorias, mas a estimular a necessidade do consumo, através das novidades e da moda.

- b) A **Fase II**, foi principalmente orientada pela marcante economia fordista, que se estabeleceu cerca de 1950 e que se apresentou como o modelo puro da sociedade de consumo de massa.

É neste período que a estrutura do consumo se modifica profundamente, no momento em que diversos produtos se tornam acessíveis a uma maior parte da população, tais como televisões, electrodomésticos e automóveis. As massas tiveram acesso, neste período, a uma gama de bens materiais antes destinados, apenas, às elites sociais. Nesta fase, as estratégias de marketing modificam-se e passam a dirigir-se às diferentes camadas sociais e aos seus aspectos socio-culturais.

Desejos e aspirações são sempre estimulados, e a individualização da pessoa, através da compra, ganha cada vez mais força.

- c) A **Fase III** deu-se a partir de 1970, e nesta fase a sociedade encontra-se numa 3ª fase do consumo, ou como o autor a denomina, numa sociedade de hiperconsumo.

Segundo Lipovetsky, surgem uma série de novos contornos para a aventura individualista e consumista das sociedades, onde tudo se pode tornar num segmento mercantil.

O autor afirma que vivemos hoje numa civilização de “felicidade paradoxal” em que as nossas sociedades são cada vez mais ricas, mas em que um número crescente de pessoas vive na precariedade, e apesar de termos cada

vez mais preocupação connosco próprios, as decepções e as inseguranças sociais aumentam incessantemente.

A fase do hiperconsumo (fase III) é principalmente emocional e subjectiva, e teve lugar quando os indivíduos desejam objectos para “viverem” e não pela sua utilidade ou necessidade. As mercadorias que são consumidas adquirem um novo perfil, não fornecem apenas o *status*, mas também oferecem um estilo de vida específico ao consumidor.

O consumo para “si” suplantou o consumo para o “outro”, em sintonia com o movimento de individualização das expectativas, gostos e comportamentos.

Num trabalho anterior, Lipovetsky (1992:40) afirma que o processo das racionalidades colectivas foi pulverizado e o processo da personalização foi promovido, abrindo caminho para a realização pessoal e para as aspirações individuais – os indivíduos estão ávidos por realizações imediatas, que podem ser encontradas nas mercadorias vendidas no mercado.

Esta nova relação entre a pessoa e o produto faz com que ocorra o que o autor chama de “consumo emocional”, em que são procuradas as sensações e um maior bem-estar subjectivo, instituindo no acto da compra o “sentir”. Sendo assim, as marcas ganham uma nova dimensão, quando o consumidor acredita que possui o direito de consumir um produto de qualidade. E, muito mais que um objecto, é comprado um estilo de vida, para nos diferenciarmos e nos destacarmos da “massa cinzenta”- “A marca traduz uma apropriação pessoal, uma busca de individualização assim como um desejo de se integrar em determinados grupos” (Lipovetsky, 2007:132).

O hiperconsumo, de certa forma, adquiriu tentáculos que se estendem às mais diversas áreas, como a saúde, o lazer e o turismo. Nesta terceira fase do consumo, a insegurança e a ansiedade quotidianas crescem na mesma proporção do nosso poder de combater a fatalidade e de alongar a duração da vida.

Os hiperconsumidores, possuidores do desejo constante de alcançar o bem-estar, são sempre levados à insegurança e ao medo, e utilizam o consumo como um meio de esquecer e vencer o envelhecimento, as tristezas e as decepções. Existe uma indústria de sensações, situações pré-moldadas à disposição do hiperconsumidor, onde são vendidas experiências previamente estipuladas.

Um factor importante da sociedade de hiperconsumo contextualizada por Lipovetsky (2007: 129) é a chamada febre da mudança perpétua, quando as necessidades básicas já estão satisfeitas e se procura o prazer renovado, a novidade, juntamente com um mercado que não pára de inovar.

Outro ponto importante que se destaca na sociedade hiperconsumidora é a modificação ocorrida na escolha do consumidor, que passa a ser chamada de hiperescolha, em que o indivíduo passa a ter múltiplas possibilidades, tal como o consumo individualista que se modifica para hiperindividualista, pois as pessoas passam a fechar-se cada vez mais em busca da sua satisfação pessoal.

Tais alterações, segundo Lipovetsky (2007), foram consequência da disseminação dos multi-equipamentos, isto é, dos novos objectos electrónicos, em que os indivíduos constroem o seu próprio espaço-tempo e ditam a sua própria rotina.

Uma característica importante deve ser realçada: a formação do indivíduo, incluindo a sua personalidade, os seus anseios, objectivos e estilos de vida, inserido numa sociedade de hiperconsumo de Lipovetsky, ou de consumidores de Baudrillard, passa a ser moldada através do consumo.

“À nossa volta, existe hoje uma espécie de evidência fantástica do consumo e da abundância, criada pela multiplicação dos objectos, dos serviços, dos bens materiais, originando como que uma categoria de mutação fundamental na ecologia da espécie humana. (...) os homens da opulência já não se encontram rodeados, como sempre acontecera, por outros homens, mas mais por objectos” (Baudrillard, 1981:32)

A formação da identidade do indivíduo por este meio faz com que este seja essencialmente individualista, com os seus pensamentos voltados para o agora, para o instante em que se compra ou se vive uma determinada experiência.

Este indivíduo está, de certa forma, fora da sociedade e está a viver apenas no seu mundo de consumo, não se preocupando com os efeitos que o seu estilo de vida possa vir a ter.

## **2. A Moda e o Design – Perspectiva Global e Nacional**

### ***A Moda***

"A moda é um todo harmonioso e mais ou menos indissolúvel. Serve a estrutura social, acentuando a divisão em classe; reconcilia o conflito entre o impulso individualizador de cada um de nós e o socializador; exprime ideias e sentimentos, pois é uma linguagem que se traduz em termos artísticos" (Souza, 1987:198).

Definir a moda, do ponto de vista da ciência e da cultura, implica contextualizar um fenómeno social ligado à estética do quotidiano, que dá acesso, nas palavras de Souza, a "uma apaixonante história das formas". De modo geral, esta autora define a moda como algo que "abrange as transformações periódicas efectuadas nos diversos sectores da vida social, política, na religião, na ciência, na estética" e que tem um caso exemplar nas mudanças dos estilos de vestuário e ornamentação (Souza, 1987:197).

O vestuário é definido normalmente como a protecção que o homem criou contra as intempéries. Este pode ser o motivo pelo qual a humanidade se vestiu pela primeira vez, porém, o acto de cobrir o corpo — seja com pele animal ou tecidos rústicos — tornou-se um factor de diferenciação sociocultural. O acto de vestir-se vai além do acto simples e mecânico de protecção do corpo, o ser humano veste e adorna a sua corporalidade com símbolos que ele sabe que os outros da sua sociedade saberão ler. Ele *escolhe* o que vestir. É uma selecção da imagem da pessoa como ser social, uma construção visual frente à sociedade, dirigida aos seus semelhantes, aos que

pertencem ao mesmo grupo e às suas diferenças em relação aos outros. O vestuário pode comunicar a respeito de diferentes assuntos culturais, desde a religiosidade, até aos padrões de beleza, passando por preceitos morais, tradições, distinções de género, o que possibilita uma gama infinita de leituras.

Nas sociedades complexas esta "segunda pele" é escolhida e trocada constantemente. Isso porque a escolha no vocabulário do vestuário ocidental é ampla, abrangente e maleável, construída a partir da ideia de novidade. Esta última impulsiona a produção de um imenso espectro de opções de peças, que possam construir composições, as quais suscitam interpretações diversas.

O vestuário ocidental possui uma lógica própria que é denominada como **moda**. Para nós, as roupas e os seus ornamentos, são importantes comunicadores das nossas crenças e ideais a respeito do mundo. Pois, a partir da maneira como um indivíduo manipula essa cultura material, ele expressa o que deseja que a sociedade reconheça nele, os lugares que frequenta, a música que ouve, enfim, o seu comportamento. É uma linguagem que — como em qualquer outra sociedade — o coloca numa posição sociocultural. Trata-se de uma mensagem para todo o mundo, ao mesmo tempo é uma mensagem particular do indivíduo para a sociedade, sem esquecer que é esta última quem produz os instrumentos pelos quais o primeiro se irá expressar.

Por isso, a moda vai além do vestir, entrando no universo de tecnologias da beleza, *design* de superfície, *design* de jóias e bijuteria, decoração, consumo cultural, etc. Para defini-la, é necessário entrar tanto num mundo de cultura material quanto de todos os aspectos imateriais que a envolvem, pois a moda não espelha apenas a sociedade e a cultura - antes, faz parte desta, construindo e constituindo-a (Sant'Anna, 2002:50).

No final da Idade Média, o centro da moda já está consolidado nas elites. A mudança periódica na forma do vestir não é regra em toda a sociedade, mas manifesta-se nos grupos sociais dominantes. Um dado importante a destacar é de que, neste período, tanto os homens como as mulheres competiam visualmente entre si. Havia diferenciações na construção da aparência de cada género, mas ambos eram ostensivamente elaborados (Lipovetsky, 1992:78).

A moda não possuía um carácter feminino, pois tal ideia só começa a surgir com a consolidação da burguesia industrial.

"O advento da burguesia e o prestígio crescente da carreira desviam o interesse masculino da moda, que passa a ser característica do grupo feminino" (Souza, 1987:51).

A partir do final do século XVIII, a moda consolida-se como uma cadeia produtiva que impulsiona o consumo e que tem uma alma capitalista. Por um lado, o vestuário feminino possuía uma incrível liberdade lúdica; por outro, os homens compunham-se numa silhueta alongada e cilíndrica, concluída com o uso do chapéu, as cores eram económicas, e a paleta masculina tinha tons sóbrios e discretos. "Roupa funcional e liberdade de movimentos eram atributos do vestuário masculino, enquanto a rigidez e a sunptuosidade da roupa feminina serviam antes de mais para exprimir a riqueza do marido" (Lipovetsky, 1992:79).

Se hoje a moda está vinculada como fenómeno cultural intrínseco ao sexo feminino, essa caracterização inicia-se no século XIX. Como bem notou Charles Baudelaire, naquele período, a própria ideia de mulher mistura-se com o seu traje: "que poeta ousaria, na pintura do prazer causado pela aparição de uma mulher, separar a mulher da sua indumentária?" (Baudelaire, 1996:43).

Nesta época, a liberdade individual torna-se "modo de vida", ou seja, existe uma ideologia e uma prática social que caminham em direcção à queda das leis discriminatórias em relação às classes, tornando todos potencialmente consumidores. Nesse cenário, por exemplo, os homens burgueses estão demasiadamente ocupados a ganhar dinheiro, enquanto as suas mulheres se preocupam com o que vestir.

Estes dois posicionamentos, que nos parecem antagónicos, são, no entanto, dois lados da mesma moeda: o vestuário feminino significa *status* para ambos. Além desta primeira, há ainda a correlação que efectuamos no âmbito profissional, pois o fabrico dos produtos de moda também é compreendido como um trabalho feminino. Consequentemente, a moda é vinculada ao universo feminino seja por nos lembrarmos "da dama de sociedade, da funcionária do escritório, da dona de casa,

da tecelã e da costureira. Das que chegam pela entrada principal ou pela porta de serviço, com fortunas a gastar ou economias a fazer" (Duran, 1988:23).

A moda esteve sempre ligada, historicamente, ao universo industrial. A própria Revolução Industrial é profundamente ligada à moda, pois foi a partir das máquinas de tecelagem e das conquistas técnicas ligadas ao desenvolvimento de todo o processo produtivo que esta se estabeleceu e desenhou a vida urbana moderna, com uma intensa concentração de pessoas (multidão) e, ainda, com novas técnicas de venda, os grandes armazéns e lojas.

A moda é um fenómeno cultural que, como a fotografia e o cinema, pertence ao ambiente urbano da modernidade (Sant'Anna, 2002:12).

Ao longo do século XX, a moda foi-se consolidando como nós a conhecemos: uma cadeia industrial com alma capitalista. Os seus produtos exigem dos indivíduos que sintam e demonstrem visualmente as suas características comuns com cada grupo social. Estes possuem os seus próprios sinais de *status*, de beleza, atitudes e posturas em relação à sociedade. A moda explora e investe na formação de grupos consumidores. Esta produz e vende identidades pré-fabricadas. A moda aponta *status*, porém este, nas sociedades complexas, não é tão facilmente detectável pois, afinal, cada um pode manipular as suas coordenadas de consumo, participando no jogo de escolhas e ostentação à sua maneira.

Como demonstra Sahlins (2003:131), a moda alimenta tanto o sistema capitalista como a sua estrutura simbólica: "na sua dimensão económica, esse projecto (...) consiste na reprodução da sociedade num sistema de objectos não simplesmente úteis, mas significativos, cuja utilidade realmente consiste num significado (...) de **mera aparência** que deve ser uma das mais importantes formas de manifestação simbólica na civilização ocidental. Porque é através de aparências que a civilização transforma a contradição básica da sua construção num milagre de existência: uma coesa sociedade de estranhos". Trata-se de uma experiência social em que é necessário compreender tanto a relação entre moda e vestuário quanto o processo histórico no qual esta se formou no mundo capitalista.

O foco ocidental na individualidade exige liberdade de expressão, e revela a tensão do acto de vestir-se: *ser individual X ser social*. É uma associação intencional de elementos que, segundo Becker conjuga, portanto, a ideia de uniformidade e pertença. Trata-se de uma linguagem que está intrinsecamente ligada à ideia de uma sociedade organizada em grupos. As pessoas manipulam "idiomas" diversos e específicos do código do vestuário e, ao elaborar a sua própria aparência, esta é reconhecida pelos vários grupos em que se movem (Becker, 1971:45).

Esta "classificação" é, então, necessária para se identificarem os outros, porém, é falível. Deste modo, as pessoas podem ser, num primeiro momento, classificadas e definidas de uma maneira que não corresponde à verdade, já que a identidade "é produto de um processo que envolve respostas de outras pessoas ao comportamento" (Becker, 1971:46). A aparência que a moda constrói é feita para residir nos olhos dos outros.

Nota-se que é fundamental considerar a moda como espaço expressivo poderoso, já que há uma potencialidade sociocultural e poética nos vestuários que as pessoas ostentam (Celant, 1999:20). Ao vestirmo-nos revelamos um mapa dos significados contemporâneos, não só dos nossos processos de construção de identidade mas também da compreensão de como os indivíduos interagem connosco socialmente através das aparências. A escolha de vestuário indica **o quê, onde** (no sentido temporal e local da palavra), **quem** e, até mesmo **como** a pessoa vestida se coloca frente à sociedade, aos grupos com os quais interage e a si mesma. Como bem demonstra Sahlins, o sistema de vestuário é um "esquema muito complexo de categorias culturais e de relações entre elas, um verdadeiro mapa — não é exagero dizer — do universo cultural" (Sahlins, 2003:213).

A moda é uma linguagem baseada num código simbólico aberto, onde o significado é dado, em princípio, pelos produtores (estilistas, *designers*, indústria de moda, jornalismo especializado), mas onde os consumidores possuem uma enorme possibilidade de rearticulação do símbolo, manipulando-o constantemente. É ingénuo pensar que as regras são estabelecidas a partir da oferta, a moda não é simplesmente imposta, o que ocorre é uma dinâmica entre produtor-produto-consumidor.

As mudanças e características da moda apontam para transformações mais vastas e complexas ligadas ao modo de ser, sentir e pensar de uma sociedade, esta dá-nos acesso a como, por exemplo, as influências vindas do exterior são consumidas, apropriadas e aplicadas.

Outro importante ponto de caracterização da moda é que esta é um fenómeno envolto na ideia de arte da era industrial, já que a sua concepção nasce de uma criação que tem em conta a repetição, a publicidade e o consumo. Porém, como qualquer artista, o estilista — ou *designer* de moda — procura uma forma visual. Da mesma maneira como Focillon (s/d:17) observa sobre a prática dos pintores e escultores na sua busca pela forma, como medida no espaço, que resolva o problema plástico enfrentado, o criador de moda procura harmonizar factores como o cair do tecido, a textura, a cor e o design, para descobrir qual é a "melhor forma", seguindo os valores estéticos vigentes no momento.

## **O Design**

A história do *Design* não se apresenta de forma unânime, cada país tem características culturais e socioeconómicas próprias, inculcando particularidades distintas nos profissionais ligados a esta área. No entanto é possível verificar de uma forma frequente a existência de duas tendências distintas relativamente ao *Design* por parte dos principais autores: (i) os que defendem o *Design* como uma actividade ligada à Arte – Urdek (2006) - e (ii) os que defendem o *Design* como uma actividade direccionada para as questões tecnológicas e económicas, como – Charles Eames e Ray K. Eames (Caplan, 1976).

Esta divisão aparece com diferentes denominações em obras de diversos autores, que nem sempre as defendem de uma forma explícita, mas admitem a sua existência. Por exemplo Dormer (1995:11) comenta “acima e abaixo da linha”, ou então Manzini (1993:51) refere que os “percursos do *Design* cruzam e recruzam um plano inclinado que vai da técnica quase zoológica a uma relação com a matéria, que se identifica com um sistema de códigos, de linguagens, de relações entre os modelos.”

Como se pode verificar a concepção mais básica do *design* associa-se a valores estéticos. No entanto a evolução do mercado tem ampliado progressivamente tal concepção, abrangendo outros aspectos que permitem entender o *design* como processo criativo, inovador e que encontra as melhores soluções aos problemas propostos. Não apenas nas áreas produtivas, tecnológicas e económicas, mas também sociais, ambientais e culturais.

O século XX foi marcado por uma sociedade industrial, actualmente o século XXI é considerado uma sociedade da informação e do conhecimento. Langer (2004:31) considera que “nunca antes na história da humanidade tantas pessoas haviam tido acesso, a tanta quantidade de informação disponível para gerar a aplicação de dados. O acesso e a compreensão da informação, são a chave do êxito da sobrevivência em termos sociais, culturais, económicos e ambientais. A informação pode ser o que se apresenta, mas o conhecimento é o objectivo, o valor.”

A sustentabilidade e as responsabilidades sociais implícitas são também fundamentais na redefinição do *Design*. Estas são questões tratadas por diversos autores como Peter Butenschon (2001), Ezio Manzini (1993), todos de acordo no que se refere à profissão de Design dever liderar com temas, como a sustentabilidade, responsabilidade social e universalidade – grandes preocupações do século XXI, seus valores e questões éticas.

O *Design* não só caracteriza o objecto mas também o seu contexto e os respectivos valores éticos e cada vez mais, o percurso de tomadas de decisões e as metodologias aplicadas definem os resultados finais. Por isso actualmente o *Design* é reconhecido como um método relevante na área da educação, na gestão de processos políticos em que a ética e a filosofia são pilares cada vez mais importantes, para o desenvolvimento da actividade. Daí as novas áreas de actuação do que devem ser tidas em conta, como o *Eco-Design*<sup>1</sup>, *Design Multimédia*<sup>2</sup> e o

---

<sup>1</sup> O *Eco-Design* tem como objectivo principal a projecção de produtos e serviços que de alguma forma reduzam o uso de recursos não renováveis e/ou minimizem o impacto ambiental, substituindo produtos e processos menos nocivos ao meio ambiente.

<sup>2</sup> *Design Multimédia* está directamente relacionado com plataformas que utilizam múltiplas formas de transmitir e processar informação (como áudio, imagens, vídeo, animação, interactividade), por exemplo telemóveis ou computadores e neste caso o *design* de páginas interactivas na web.

*Design Social*<sup>3</sup>. Estas dinâmicas e os respectivos atributos do *design*, são responsáveis pelas diferentes perspectivas encontradas tanto fora quanto dentro das empresas.

Também o ICSID - *Internacional Council of Societies of Industrial Design (s/d)*, refere o *design* como “uma actividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objectos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo o seu ciclo de vida. Portanto, este é o factor central da humanização inovadora de tecnologias e o factor crucial para o intercâmbio económico e cultural”... “dessa forma o termo *designer* refere-se a um indivíduo que pratica uma profissão intelectual, e não simplesmente oferece um negócio ou presta um serviço para as empresas”.

Podemos afirmar que, actualmente o *design* emerge como uma disciplina que intersecta os aspectos económicos, sócio-culturais e ambientais, com um papel primordial tanto em termos conceptuais como organizacionais.

O *design* deve então ser encarado, como uma actividade profissional de carácter evolutivo e de negociação constante, pouco dependente de inspirações individuais.

Através do *design* é possível desenvolver estratégias próprias para encontrar soluções que ajudem no sucesso da empresa, na criação de produtos diferenciados. Através da racionalização do projecto, otimizando os recursos, possibilitando a adaptação dos meios de produção e recursos da empresa. Como, por exemplo, o uso de matérias-primas mais baratas no caso do calçado, a forma de cortar a própria matéria-prima. Possibilitando ainda favorecer na venda dos produtos, através do valor percebido pelo consumidor, que paga pela diferenciação.

---

<sup>3</sup> *Design Social* são todos os produtos/serviços que correspondem às necessidades de uma sociedade de forma inteligente respeitando não só o meio ambiente mas também utilizando e privilegiando a cultura e a mão-de-obra local, através de criações auto-sustentáveis do ponto de vista cultural e social, mas também é o *Design* para culturas com dificuldades económicas.

## 2.1. Uma Perspectiva Nacional

Em Portugal só a partir da década de 60 é que um conjunto de profissionais, entre eles Daciano Costa e Sena da Silva (Rato, 2002), se envolveram na criação de diversas entidades com o propósito de promover o *design* e a sua formação. Destaca-se a criação da APD (Associação Portuguesa de *Designers*) e o nascimento do IADE (Instituto de Artes Visuais e *Design*), a primeira escola vocacionada para o ensino do *design*.

Mas é desde 1974 que se inicia o ensino superior em *design* na Escola de Belas Artes de Lisboa. Começou-se então a falar em *design* de forma explícita, definindo-se assim, uma nova conjuntura político-económica favorável à assimilação de novas ideias, abertas às influências externas.

Nos anos 80 e 90, o *design* converge para uma postura tendencialmente elitista, na procura de uma linguagem própria. Designers como Filipe Alarcão, Paulo Parra ou Marco de Sousa Santos desenvolveram peças de autor, tornando também o *design* menos próximo das empresas e/ou classes menos abastadas (Rato, 2002).

Durante o Estado Novo, é certo que se promoveu o consumo exclusivo de produtos nacionais, e por isso muitas empresas surgem, crescem e têm sobrevivido até aos nossos dias, sem qualquer tipo de planeamento.

Os modelos estrangeiros no que diz respeito ao tipo de encomendas também têm contribuído para condicionar, a nível nacional, a nossa cultura industrial e produtiva, pois não favorecem a criação/implementação de uma identidade cultural. Isto torna as pequenas e médias empresas frágeis, sem políticas de actividade direccionadas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, recorrendo afinal ao *design* apenas de forma pontual.

A correcta utilização das ferramentas do *design* permitiriam não só, a Portugal criar uma identidade cultural própria, como também participar na revitalização das empresas tendo em conta por exemplo, a tradição em mão-de-obra artesanal, a

partir de “uma abordagem culturalista”<sup>4</sup>(Costa, 1993:81). Mas para que tal aconteça os diferentes agentes da nossa sociedade incluindo gestores, *designers* e políticos deveriam conhecer e aplicar os princípios de gestão de *design* nas diferentes tipologias organizacionais.

É possível afirmar que além de tardia, a evolução do *design* tem sido lenta e com grandes lacunas, face ao impacto da fraca adopção do *design* pela maioria das empresas nacionais. Tal facto foi verificado pelos estudos realizados pelo C.P.D. (2000:21), um sobre o estado do *design* em Portugal e outro sobre os perfis profissionais da actividade.

Segundo o Arquitecto P. Brandão, então presidente do C.P.D., detecta-se uma situação paradoxal sobre o estado do *design*, que por um lado indicava ser uma actividade em crescimento (na procura e na oferta), mas que por outro se caracterizava pela necessidade de ser reconhecida. Também Cayatte (2000:52), apela ao “reforço da ligação entre *designers* e entre organismos nacionais e internacionais, articulação entre as escolas para revisão dos currículos e reciclagem dos professores. Falar com a sociedade sobre a necessidade e importância do *design*”.

Pelos estudos anteriormente enunciados é possível observar uma série de respostas:

1. No primeiro estudo sobre empresários (C.P.D., 2000:4-7), escolas e *designers*, em relação ao que lhes parecia ser o estado do *design* em Portugal e ao modo como eles se situavam face à actividade, foram detectados oito constrangimentos que impedem afinal o exercício da actividade, dificultando a respectiva adopção.

---

<sup>4</sup> Abordagem culturalista está relacionada com a maneira como compreendemos os objectos e a respectiva actividade projectual, os objectos também podem ser entendidos como factores culturais. Daciano Costa (1993:81) justifica mesmo com a seguinte frase: “a cultura pode estar, estará certamente, numa colher de pau”. Assim os produtos/serviços estão integrados na civilização que os cria como os monumentos, estátuas podem servir de referência cultural de um país, região ou empresa. Uma abordagem culturalista permite também que as empresas possam tirar partido da mão-de-obra e criatividade de artesãos.

O primeiro constrangimento é a confusa percepção do que é o *design*, pelos diferentes inquiridos “muitas vezes encarado como uma forma de criação artística (...) em vez de uma postura de profissionais, cujo trabalho se insere numa dinâmica empresarial e que deve conciliar uma vertente funcional e uma vertente estética”, distanciando-se assim de aspectos mais funcionais, ergonómicos ou processos de fabrico sustentáveis. Em resumo, não utilizar afinal o *design* como ferramenta de diferenciação.

O segundo constrangimento é a não integração do *design* nas estratégias de produção e comunicação, por parte dos empresários, evidenciando-se apenas a abordagem por tentativa erro e as iniciativas pontuais.

O terceiro, sobre a função do *designer* no universo empresarial, em que as respostas se apresentam pouco esclarecedoras, talvez por ser uma profissão recente e de formações demasiado diversificadas, conduzindo a interpretações menos claras das potencialidades do design e das competências do designer.

No quarto e quinto constrangimentos sobressai a deficiente regulamentação da actividade de *designer*, assim como a sua formação escolar. Especificamente o desequilíbrio entre a vertente criativa e funcional, assim como a falta de conhecimentos da realidade industrial e as escassas competências em gestão, gestão de processos ou comportamento dos materiais.

Nos pontos sexto e sétimo, o estudo evidenciou a escassez de estruturas de apoio à criação e produção de *design*, como laboratórios, centros tecnológicos, parceiros de produção assim como a inexistência de partilha de experiências e conhecimentos entre os profissionais.

O oitavo e último constrangimento, é a fraca credibilidade do *design*, o que se atribui afinal à pouca visibilidade dos designers nacionais e à inexistência de uma cultura de *design* em Portugal.

2. No segundo estudo (C.P.D., 2000:8-16) realizado sobre o perfil e estruturas profissionais do *design* em Portugal, os resultados apontaram para o facto dos *designers* na faixa etária dos trinta anos trabalharem por conta de outrem e/ou exercerem docência. A partir dos quarenta anos a tendência é para exercerem a profissão por conta própria ou associados a empresas. Relativamente à distribuição geográfica do exercício da actividade, as áreas com maior incidência são o Porto e Lisboa, especialmente ao nível do *design* gráfico e de comunicação.

Coloca-se a seguinte questão: como será possível mudar este panorama?

Esperemos que com a conclusão deste trabalho, seja possível encontrar sugestões credíveis e concretizáveis face à criação da marca *helen*.

## **2.2. Entidades Representantes do Design**

Apesar da Associação Portuguesa de *Designers* (2013) ser a mais antiga entidade representativa do *Design* e dos próprios *designers*, é de notar uma insuficiente visibilidade da mesma junto dos profissionais nacionais, especialmente aqueles situados fora da grande Lisboa. No entanto, é de referir a criação de uma página na Internet como sendo um avanço positivo na tentativa de aproximação aos seus associados, e como um potencial alargamento da referida Associação.

O Centro Português do *Design* e a Associação Nacional de *Designers* são as entidades que mais têm impulsionado o design a nível nacional nos últimos anos, independentemente das crescentes faltas de meios económicos para investir mais na dinamização do design no nosso país. De seguida, estas duas organizações serão destacadas.

Figura 1 - Centro Português do *Design*



Fonte: CPD (2010)

Desde a sua criação em 1992, o CPD tem desempenhado um papel significativo na promoção e divulgação do *design*, e é considerado como um centro agregador de competências, saberes e conhecimento. Define-se como um estimulador de inovação, que tem como missão definir, desenvolver, instituir e implementar as boas práticas de *design* junto da sociedade, actuando a nível nacional e internacional (CPD, 2010).

O Centro Português de *Design* é composto por quatro áreas fundamentais (CPD, 2010):

### 1- Empresas e Parcerias:

- Observatório do *Design*;
- Prestação de serviços a empresas e instituições;
- Cooperação e parcerias transnacionais;
- Projectos - piloto de dinamização da envolvente empresarial;
- Missões conjuntas em países e mercados relevantes para os diferentes sectores de actividade económica;
- Estudos de Caso / identificar e recolher casos exemplares através do recurso ao *design*;
- Empresas aderentes.

## **2- Apoio à Prática:**

- Promoção efectiva do uso do *Design*, através dos Prémios Nacionais de *Design*;
- Organização de concursos em conjunto com empresas e organismos públicos;
- Gestão de base de dados de profissionais;
- Produção do Directório de *Design*;
- Protecção do *Design*.
- Biblioteca de *Design*;
- *Designer* aderente.

## **3- Formação:**

- Formação pós-graduada;
- Projecto Equal | *Design* Inclusivo;
- Organização de encontros com todas as escolas de *design* do país;
- Programas de estágios para jovens *designers* nas empresas;
- Animadores de *Design*.

## **4- Promoção e Comunicação**

- Canais de divulgação do *design* - edições, anuário, *newsletter*, *site* e *mailing list*;
- Campanhas nos *media*;
- Organização de congressos, exposições e seminários,
- Participação em eventos no estrangeiro;
- Criação de eventos, jornadas de *design*.

Figura 2 - Associação Nacional de *Designers*



Fonte: AND (2011)

A Associação Nacional de *Designers* (AND, 2011) foi constituída oficialmente por escritura a 13 de Março de 2003 e tem como principais objectivos:

- Defender o design e os profissionais de design através da defesa e orientação, junto das instituições públicas ou privadas, no âmbito da legislação aplicável.
- Conseguir o reconhecimento e institucionalização da profissão.
- Integrar os designers numa ordem profissional.

Esta associação tem as seguintes acções em curso:

- Revisão do CAE – Código de Actividades Económicas, para inclusão das quatro áreas de especialização do design, bem como actividades de investigação científica e de desenvolvimento;
- Reconhecimento da profissão junto de organismos estatais e obtenção de direitos para os designers;
- A definição de uma tabela de honorários;
- A colaboração com algumas escolas na definição das estruturas curriculares segundo o processo de Bolonha;
- Prestação de serviços de consultoria jurídica a todos os membros da AND com as quotas em dia.

### 3. A Gestão e o Valor das Marcas

As marcas são formas de representação da oferta organizacional, e são símbolos que os públicos aprendem a descodificar, em função não só das mensagens recebidas, mas também da sua cultura e de padrões internos de pensamento, que resultam de experiências variadas. Esses símbolos convencionais assentam não só em valores e emoções, elementos intangíveis, mas também em questões de funcionalidade, ligadas ao produto, serviço ou ideia em causa. No entanto, esta dualidade, emoção/funcionalidade não é contraditória.

Segundo Christensen e Askegaard (2001:292-315), um símbolo tem sempre uma função, e uma função é sempre a expressão simbólica de um conjunto de valores, pelo que é impossível separar a perspectiva funcional da simbólica. Aliás, a funcionalidade é um dos mais importantes símbolos da cultura ocidental dos nossos dias.

Aaker (1996:7-8) define valor de uma marca «como o conjunto de activos ligados ao nome e ao símbolo da marca que adicionam valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou ao conjunto de clientes dessa empresa». Noutra sua obra de referência, o autor defende que as principais fontes de valor são a notoriedade, a fidelização à marca, a qualidade nela percebida, as associações à marca, para além de um conjunto de outros elementos, tais como os direitos de propriedade sobre a marca (Aaker, 1991:33).

Keller (1993:1-22) introduz, por seu lado, o conceito de “valor da marca baseado no consumidor” (*consumer-based brand equity*), definindo-o como “o efeito diferencial do conhecimento da marca, na resposta do consumidor ao marketing da sua marca”. Segundo o autor o conhecimento da marca caracteriza-se em função de duas componentes que, são consideradas as duas principais fontes de valor de uma marca: a notoriedade e a imagem. A primeira resulta do nível de presença da marca no espírito do consumidor e reflecte-se na sua capacidade em recordar e conseguir identificar a marca. Por sua vez, a imagem é definida como o conjunto de percepções e associações que os consumidores fazem de certa marca.

Apesar de David Aaker (1991; 1996) e Kevin Keller (1993; 2003), dois dos mais prestigiados acadêmicos na área da Gestão das Marcas, a questão do valor da marca tem merecido a atenção de muitos outros autores - Lebar et al., 2005; Martesen e Grønholdt, 2004; Srinivasan et al., 2005; Villarejo-Ramos e Sánchez-Franco, 2005 (Chernatony et al., 2004:16). Nesse sentido, de Chernatony et al. (2004), após uma revisão da bibliografia sobre o tema, sintetiza alguns dos principais modelos sobre o valor da marca na perspectiva do cliente (ver tabela 1).

**Tabela 1 - Modelos sobre o Valor da Marca**

Aaker (1991)	Keller (1993)	Sharp (1995)	Berry (2000)	Yoo e Donthu (2001)
- Notoriedade da marca	- Notoriedade da marca	- Notoriedade da marca	- Notoriedade da marca	- Notoriedade /associações à marca
- Associações à marca	- Imagem da marca	- Imagem da marca (ou reputação da marca/empresa)	- Significado da marca	- Lealdade à marca
- Lealdade à marca		- Relacionamento com os clientes/ franchisados		- Qualidade percebida
- Qualidade percebida				

Fonte: Adaptado de Chernatony et al. (2004:20)

Apesar das várias perspectivas definidas pelos autores, há três fontes de valor de uma marca que são frequentemente citadas e que merecem atenção especial: (i) a notoriedade, que resulta do seu nível de presença no espírito do consumidor, (ii) a imagem que se traduz no conjunto de “percepções acerca da marca resultantes das associações que a ela faz o consumidor” (Keller, 1993:1-22), e (iii) a fidelização, uma das principais fontes de valor de uma marca.

### 3.1. Gestão de Marca nas Empresas

Kevin Keller (2003:92) refere várias vezes uma dicotomia: “Uma marca é, afinal, um produto ao qual está associado um conjunto de outras dimensões o que de alguma forma o diferenciam de outros produtos concebidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com

o desempenho do produto – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa”.

O autor salienta alguns exemplos em que “a vantagem competitiva de algumas marcas resulta da *performance* do produto. Por exemplo, marcas como a Gillette, Merck, Sony, 3M há décadas que são líderes nas respectivas categorias de produtos, devido, em parte, a uma contínua inovação [a nível de produto]. (...) Outras marcas criam vantagens competitivas através de meios não directamente relacionados com o produto em si. Por exemplo, Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel Nº5, Marlboro, tornaram-se líderes nas respectivas categorias de produto porque foram capazes, não só de entender as motivações e desejos dos consumidores como também de criar uma imagem relevante e apelativa em torno dos seus produtos” (Keller, 2003:5-7).

No essencial, e tal como Keller (2003:99-100) afirma, “um aspecto importante é as marcas apresentarem uma dualidade. Uma marca que seja forte deve apelar tanto à mente como ao coração. (...). As marcas fortes doseiam o desempenho do produto com o imaginário em torno da marca, tendo como objectivo criar assim um conjunto rico, variado e complexo de respostas nos consumidores. Ao apelar a um conjunto de aspectos racionais e emocionais, uma marca forte proporciona aos clientes múltiplos pontos de acesso, reduzindo dessa maneira, a sua vulnerabilidade à concorrência”.

Em síntese, tal como Grönroos (2007:21) põe em relevo, gerir uma marca seguindo uma abordagem relacional exige, em primeiro lugar, reconhecer que a principal tarefa passa por uma gestão adequada do processo de interacção entre a marca e os potenciais clientes para que uma relação favorável possa estabelecer-se entre ambas as partes. Por outro lado, as opções em termos dos sinais de identidade da marca, tal como as acções no âmbito do marketing-mix que se venham a realizar, não são mais do que, no essencial, os elementos de suporte que facilitam a criação de um envolvimento positivo com a marca.

Tendo como suporte estas teorias, o processo de desenvolvimento de uma estratégia de gestão de uma marca deve basear-se, ainda segundo Grönroos

(2007:29) essencialmente em quatro pontos: diferenciação, reputação, emoção e internacionalização.

Em primeiro lugar é preciso ser diferente, inovar, não apenas ao nível do produto mas também dos processos, designadamente no que diz respeito à forma de abordar o mercado e os potenciais clientes. Assim, poderá vir a estabelecer-se um envolvimento estreito e duradouro que será fruto das associações positivas que se fizerem em relação à marca. Só assim é que as marcas assumem uma natureza distinta nas percepções e na mente dos clientes.

Mas não basta ser diferente. Mais do que isso, é necessário que os clientes valorizem os factores distintivos que lhes estão a ser oferecidos, ou seja, é necessário desenvolver uma reputação relacionada com a importância da marca. Sendo assim, a gestão da marca deixa de ser unilateral, e passa a envolver os clientes na sua construção e evolução.

### **3.2. A Importância de uma Imagem Coordenada**

O sucesso de uma empresa não depende unicamente do saber fazer, da qualidade dos seus produtos, dos seus colaboradores ou da excelência de gestão, como se pode verificar nos pontos anteriores. A imagem é também factor essencial para a leitura da notoriedade e do valor atribuído pelos diferentes públicos. O “know how”, as competências e sobretudo as atitudes devem coincidir com a imagem que se projecta para o exterior.

Sendo assim, a empresa confronta-se com a necessidade de construir uma identidade, que possa ser facilmente percebida e que se afirme no sistema de formas visuais.

Branco (s/d:98) define uma imagem coordenada<sup>5</sup> como “um processo coerente de construção e gestão dos sistemas<sup>6</sup>, de formas empresariais que sejam relevantes

---

<sup>5</sup> Imagem coordenada é uma tradução adoptada por João Branco de outros termos equivalentes utilizados nacional e internacionalmente como por exemplo «Corporate Identity», «Corporate Image», «Imagem Global», «Imagem Corporativa», «Visual Management», «Imagem Institucional».

para a obtenção absoluta de percepção e valorização, pelos públicos das ofertas organizacionais, embora com destaque natural para os aspectos de percepção visual”.

Nielsen (1987:1-2) acrescenta que um dos objectivos do *design* é poder fazer-se ouvir num mundo sobrecarregado da comunicação<sup>7</sup> e este depende da relação do homem com as suas ferramentas e que “el diseno de productos y la comunicacion gráfica deben formar una unidade”. Reforçando a importância da imagem e comunicação coerente no produto/serviço, embalagem, ambiente e que estes devem ser percebidos através da sua unicidade pelo consumidor.

O ambiente é muitas vezes deixado para segundo plano, mas também é importante na sustentação da identidade coordenada. Todos os espaços de contacto pelos diferentes tipos de públicos e potenciais consumidores são importantes. A Tabela 2 apresenta alguns dos objectos como veículos de emissão de mensagens.

**Tabela 2 - Suportes transmissores de mensagens**

Veículos de emissão	
Comunicação gráfica ou Identidade visual	<ul style="list-style-type: none"><li>- o logotipo e as suas aplicações,</li><li>- outros elementos visuais e gráficos,</li><li>- meios audiovisuais e novas tecnologias de informação</li></ul>
Produto / serviço	<ul style="list-style-type: none"><li>- as formas,</li><li>- as cores empresariais,</li><li>- grafismo que acompanha o produto,</li><li>- embalagem</li></ul>
Espaços físicos	<ul style="list-style-type: none"><li>- escritórios,</li><li>- pontos de venda,</li><li>- delegações, exposições, stands, etc.</li></ul>
Equipa humana	<ul style="list-style-type: none"><li>- relações públicas,</li><li>- dirigentes,</li><li>- empregados,</li><li>- vendedores</li></ul>

Fonte: Adaptado de CPD (2010)

<sup>6</sup> Os sistemas de formas percebidas a que João Branco se refere estão relacionadas com a maneira como a empresa gere os quatro subsistemas internos: produtos/serviços, a comunicação, os ambientes e os recursos humanos/comportamentos que podem transmitir mensagens mais atractivas ou não.

<sup>7</sup> Segundo o autor a comunicação consiste na arte de integrar a palavra e a imagem na comunicação gráfica de modo a fazer produzir uma concordância entre o que percebe o olho humano e o que capta a mente.

Assim, a imagem coordenada permite criar um conjunto de mensagens uniformes e consistentes que contribuem para definir a identidade da imagem tornando-a única, tal como um bilhete de identidade da organização. Naturalmente, que podem existir, ou não, processos e metodologias mais complexos conforme forem as necessidades de construir ou desenhar uma identidade coordenada. No entanto, aqui o sentido é poder esclarecer e apresentar um caminho que permita desenhar uma imagem coerente ao nível das PME's.

Numa primeira fase, deve-se analisar e trabalhar todos os dados internos da empresa. Posteriormente, é necessário determinar as acções que permitam chegar a uma imagem coordenada, o que simultaneamente deve incluir não só acções de divulgação junto dos respectivos colaboradores, como também associar a empresa a causas importantes (publicidade institucional) ou utilizar ainda diferentes meios de comunicação para chamar a atenção e promover o consumo.

Desta forma é possível verificar que o *design* permite participar também na concepção e construção de mensagens eficazes, dando forma aos conteúdos a comunicar, o que irá contribuir para a criação de uma identidade única.

## ***Capítulo II – O Sector do Calçado: Visão Global e Nacional***

### **1. O Sector do Calçado – Uma Visão Global**

De acordo com a associação do sector, a APICCAPS (2012), em 2010 a Ásia e a Europa são os principais produtores mundiais de calçado, com 85% da produção mundial.

Segundo a mesma fonte, de Janeiro a Junho de 2010, as exportações europeias caíram cerca de 11% em quantidade e 12% em valor, em relação a diversos mercados como os EUA, a Suíça, a Rússia, a Polónia e o Canadá. No entanto, no mesmo período as importações aumentaram 14% em quantidade, diminuindo 0,1% em valor.

Revela ainda esta fonte, que a Europa continua a comprar uma quantidade superior de calçado aos países fora da União Europeia, mas a um preço cada vez mais baixo, o que poderá agravar ainda mais o cenário europeu.

Até ao final do primeiro semestre de 2010 as importações chinesas totalizavam cerca de 267 milhões de pares (crescimento de 29,3%), com um preço médio de €4,00 (quatro euros), contrastando com o preço médio das exportações portuguesas que, segundo a APICCAPS, é €22,00 (vinte e dois euros).

Além da China, outros países estão a ganhar quota de mercado na Europa, como por exemplo o Vietname, a Roménia e a Índia, apesar das importações da Indonésia e da Tailândia estarem a diminuir.

A necessidade de racionalizar os custos para manter a competitividade, face aos Países em vias de desenvolvimento, tem levado as grandes empresas de alguns Estados membros a transferir as suas instalações de produção para países em que possam usufruir de mão-de-obra mais barata. Países no Sudeste Asiático, como a China ou também a Europa de Leste e ainda o Norte de África, são opções mais tentadoras para as empresas devido à inexistência de legislação relativamente à mão-de-obra.

Porém, também é verdade que certas empresas de calçado ciosas de qualidade e da sua própria imagem, se recusam a deslocar a produção para regiões com fracos custos, para além de que o desenvolvimento tecnológico actual permite reduzir os custos de mão-de-obra. Por exemplo, a Nike recentemente trocou as instalações chinesas, onde tinha uma fábrica com 10.000 trabalhadores, por uma unidade fabril em Itália com sofisticação tecnológica e apenas 30 trabalhadores.

Face à situação anteriormente exposta, nos países da União Europeia tem-se verificado um saldo negativo nas exportações e apenas Itália tem resistido graças à diferenciação pelo *design* e elevada qualidade.

O caso italiano distingue-se da seguinte forma:

- uma indústria estruturada por grupos multinacionais que coexistem com as PME's e a quem subcontratam a produção,
- utilização de estratégias direccionadas para a inovação do produto,
- capacidade de resposta à procura (circuito curto entre a produção e o mercado),
- integração de tecnologias de informação em todo o processo produtivo,
- controlo dos canais de distribuição, isto é, através da exploração de economias de escala quer na distribuição quer no marketing.

Como se pode verificar a integração do *design* nas empresas torna-se fundamental, assim como a interface de sinergias através da cooperação das grandes empresas com as PME's. Uma estratégia que deveria ser adoptada pelas empresas nacionais, mas para que tal aconteça, dever-se-ia ultrapassar a actual resistência em partilhar informação e conhecimento.

### **1.1. Características do Negócio**

A necessidade de criar valor acrescentado aos produtos/serviços, tem impulsionado a criação de redes globais, através da crescente tendência da deslocação da produção para regiões onde o calçado ainda se encontra em fase de crescimento, com a finalidade de obter matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos finais com as melhores condições de preço, prazos de entrega e qualidade. Este

fenómeno tem incentivando a criação de parcerias na partilha de informação, conhecimento e tecnologia, o que se tem vindo a traduzir no fortalecimento da relação entre fornecedor e cliente.

**Figura 3 – Anúncio publicitário da Timberland**



Fonte: Timberland (2012)

Por exemplo, a Timberland (2012) tem uma unidade própria localizada fora dos EUA onde possui apenas escritórios com competências na área do outsourcing e produção. Desta forma, assegura os níveis de qualidade pretendidos e o controlo dos prazos de entrega.

Muitas destas empresas, além da marca original, geram simultaneamente uma carteira de marcas (no sentido do alargamento da oferta), por exemplo através de licenciamento que permite a produção e comercialização de calçado de determinada marca, tal como a CAT e a Harley-Davidson que estão sob a alçada da Wolverine.

As estratégias anteriormente enunciadas, reforçam a necessidade das empresas possuírem profissionais especializados em estudos de tendências nas diferentes áreas disciplinares: design, marketing, gestão de marcas e comercialização. Revelam, ainda, a preocupação de estabelecer fortes relações com os canais de distribuição, tendo em vista o acesso privilegiado na colocação dos produtos e na obtenção de informação rápida sobre os clientes.

É possível concluir que, actualmente, as empresas em termos de produção investem em equipas de profissionais. Controlam todo o processo de vida do produto,

apostam no *outsourcing* e na deslocação da produção para países de mão-de-obra mais barata.

Gerem simultaneamente carteiras de marcas, que além de alargarem a oferta a diferentes segmentos tiram ainda partido das redes já estabelecidas.

Verifica-se também a preocupação em estabelecer fortes relações de informação e comercialização, não só na colocação dos produtos no mercado, como na obtenção de informação dos gostos e necessidades dos clientes, de forma a obter novos conceitos do produto.

Começam também a surgir relações de proximidade entre as empresas europeias e as dos EUA, o que permite a partilha de unidades produtivas localizadas na Ásia. Este é o caso da Zeis-Excelsa com fácil acesso a unidades de produção na China, Vietname, Índia e Brasil, através da “rede” da Wolverine.

Algumas empresas de desporto são também proprietárias de outras marcas, como a Reebok que é proprietária da Rockport, da Nike e da Cole Haan.

Para além desta constatação podemos verificar ainda um surto de desenvolvimento de negócios tipo sportlifestyle. Por exemplo, a Adidas criou a “Adidas Sport Heritage” com a qual vende produtos clássicos e, no segmento lifestyle, a “Adidas Sport Style” que se destina a satisfazer um crescente segmento de consumidores que procuram produtos de estilo exclusivo dando grande valor à componente moda.

O termo marca provém do termo “branding” (Aaker, 1996), a marca de um símbolo realizada com um ferro, utilizado para marcar os animais identificando a sua origem.

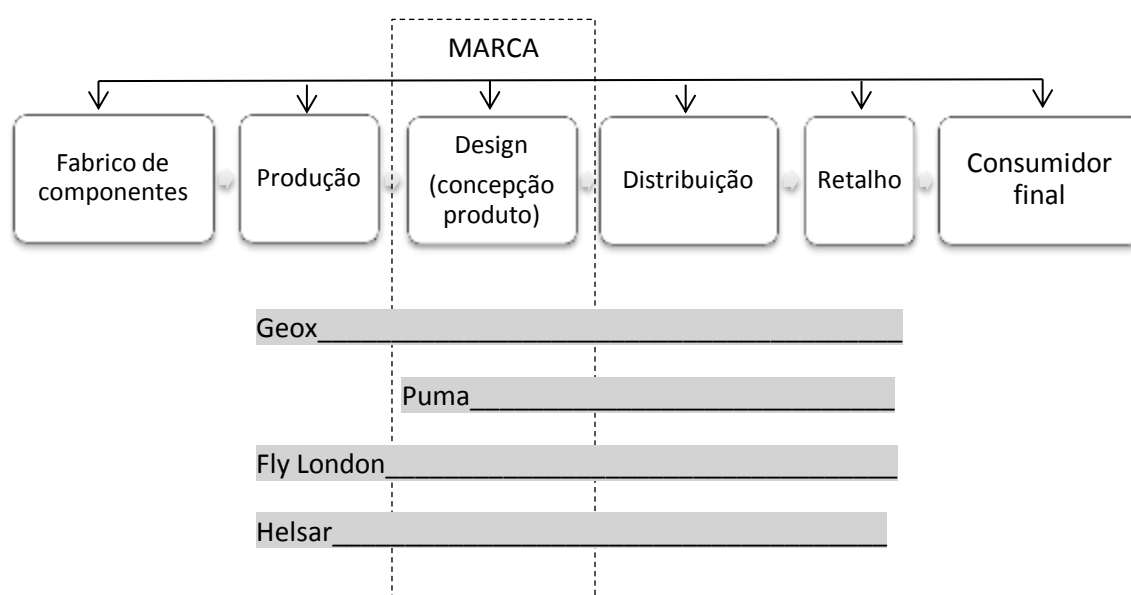
Uma marca tende a centrar-se no domínio das emoções, resultado das estratégias organizacionais que integram os diferentes produtos/serviços, ou seja, a marca faz parte do já enunciado sistema visual de Mozota (1990:53-55) que, devidamente gerido e articulado com as estratégias de marketing e comunicação, consegue melhorar o desempenho e a fidelização da marca junto dos consumidores.

Essencialmente, uma marca representa o compromisso de entregar ao cliente, num produto ou serviço, um conjunto de atributos específicos. Para apostar numa marca

é necessário ter atenção à identificação dos segmentos e em simultâneo ao cliente-tipo a que se pretende chegar, havendo também a possibilidade de apostar num segmento mais alargado de cliente potencial, multiplicando, assim, a oferta através duma diversidade de produtos sempre com a finalidade de capturar clientes através da promoção de novos estilos de vida.

Segundo a APICCAPS (2012) a importância da marca<sup>8</sup> prende-se com o facto de permitir vender mais caro, contribuindo para a fidelização dos clientes. O quadro seguinte mostra a posição relativa de algumas marcas face à cadeia de valor.

**Figura 4 – Posição de marcas face à cadeia de valor**



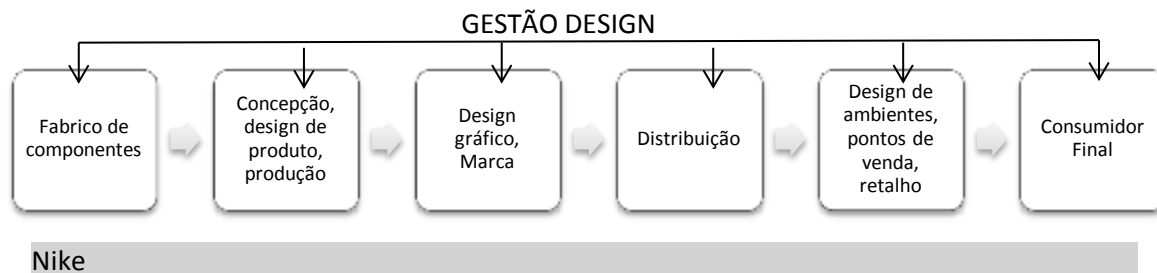
Fonte: APICCAPS (2012)

É curioso verificarmos que na figura anterior as marcas estão localizadas em espaços específicos da cadeia de valor, e que o *design* está exclusivamente junto à concepção da marca.

<sup>8</sup> A marca não é aplicável exclusivamente a produtos finais, podendo estar associada a diversos elementos da cadeia de valor como: componentes, retalho, etc. Existem diversas formas para se obter uma marca, seja através da criação de raiz, da aquisição, do licenciamento, ou de uma parceria. O licenciamento corresponde à aquisição de direitos de utilização de uma marca para uma outra finalidade ou outra geografia. (ex. Aerosoles-EUA, Harley-Davidson). A aquisição de uma marca está relacionada com a forma de dar visibilidade a uma marca conhecida, embora “adormecida”. A criação de uma marca de raiz ou o seu desenvolvimento, pode conter elementos de associação a outra marca, como por exemplo Helvética/Porsche.

A Nike, segundo a figura abaixo, desenvolve-se essencialmente entre o *design* (concepção do produto), a marca e a distribuição. A Nike coloca a gestão do *design* de forma integrada em todas as fases da cadeia de valor, em conjunto com os objectivos e a missão da empresa. Assim, gera-se um sistema visual devidamente eficaz de forma a que é a marca Nike o que chega ao consumidor através da imagem.

**Figura 5 – Posicionamento da Marca Nike na cadeia de Valor**



Fonte: APICCAPS (2012)

Uma marca não se pode situar exclusivamente numa fracção da cadeia de valor. A marca é o resultado duma gestão integrada usada pela empresa e não pode ser vista apenas como a solução de uma acção isolada.

Vejamos pois o exemplo da Puma que, apesar de estar implementada há muitos anos no mercado, esteve à beira da falência mas com a arrojada orientação de Jochen Zeitz que, em vez de entrar numa batalha directa com a Nike ou a Adidas, conseguiu inverter as prioridades estratégicas direccionando o modelo de negócio para uma nova forma de pensar e de estar, através das cores, linhas e estilos. Isto veio a permitir à marca atingir o 4º lugar no ranking das empresas de vestuário desportivo (Sacks, 2007:11-18).

Zeitz desenvolveu assim um novo segmento chamado "sport lifestyle". A ideia foi que esta nova secção seria como uma incubadora de projectos inovadores aliados à moda, contando com a colaboração do designer António Bertone. Este último pegou em elementos visuais da Puma dos anos 60 (especialmente do futebol) e deu-lhes novas cores e estilos, transformando as tradicionais sapatilhas em ténis *fashion*.

Neste momento e devido aos resultados, Zeitz abriu já a empresa aos designers através de parcerias, o que permitiu expandir a lista de “reencarnações” dos produtos, dinamizando-se assim uma nova categoria de “sport lifestyle” que fundem a moda e a *performance*.

Simultaneamente, Zeitz tenta agora direccionar a Puma para outros territórios com a criação do sapato co-criado com a BMW, ou com a criação de um revolucionário guarda-fato com revestimento de alumínio para executivos, a que chamou Tubism. Também se destaca ainda com o lançamento de uma bicicleta urbana, feita em colaboração com a empresa Biomega.

Então, é possível afirmar, que um dos pilares fundamentais da sustentação de uma marca é o *design* aliado à gestão, tornando-se assim a marca o reflexo de tudo isso.

## 1.2. Exemplo de uma Marca Internacional - Geox

A Geox (2013) afirma-se como a empresa líder de calçado em Itália e um dos principais actores internacionais no sector do calçado moderno. Recentemente abriu em Portugal duas novas lojas, uma *flagship store* em pleno coração da capital, e ainda um espaço na nova área comercial do Aeroporto da Portela.

Estas aberturas fazem parte do plano de expansão internacional da marca, que se destacou no mercado do calçado por produzir uma sola em borracha que permite ao pé respirar, e que cada vez mais, para se reajustar aos novos padrões de consumo, quer aliar o melhor da tecnologia ao *design* e à moda italiana.

Figura 6 - Logotipo da Geox



Fonte: Geox (2013)

Presente em 103 países e em mais de 10 mil pontos de venda em todo o mundo, a marca registou em território nacional no ano passado um crescimento de 3% face a

2011, facturando cerca de 10 milhões de euros. Números que contrariam as dificuldades sentidas a nível internacional. Para fazer frente ao difícil contexto económico, a Geox está a apostar no deslocamento progressivo do centro de actividade comercial para mercados emergentes, como a região Ásia-Pacífico e a Rússia, e no reforço do investimento em inovação e investigação tecnológica.

**Figura 7 - Modelo de Sapato de Senhora da Geox**



Fonte: Geox (2013)

Mario Moretti Polegato é o fundador da Geox e o grande mentor da fórmula “o sapato que respira”. De Itália, levou a sua marca a quase todo o mundo, e depois das crianças estendeu os produtos a outros *targets*. Presente em 103 países, e após anos consecutivos de bom desempenho, a Geox viu, contudo, a sua facturação cair mais de 20% no primeiro trimestre do ano.

Agora, Mario Polegato quer acelerar a expansão comercial em regiões como a Europa de Leste, a Rússia e a Ásia, e aumentar o peso da facturação destes mercados – Itália representa hoje 30% das vendas e o resto da Europa 50%. “O principal objectivo a médio prazo é a recuperação no mercado europeu e a expansão significativa na Rússia e na Ásia. Não só para confirmar a presença da Geox como líder de mercado, mas também para recomeçarmos a crescer”, declara o CEO da empresa.

A empresa fundada em 1995 por Mario Polegato recebeu um nome que combina a palavra grega “geo” (terra), e a letra “x”, que representa a tecnologia.

Mario Polegato nasceu em 1952 perto de Treviso. Originalmente estudou para assumir os negócios vinícolas da família, porém tem uma ideia original para uns sapatos quando participou de uma conferência da indústria do vinho em Reno.

Enquanto se encontrava no clima quente do deserto do Reno, os seus pés aqueciam e provocavam-lhe desconforto e, para aliviar a situação, teve a ideia de fazer alguns buracos nas solas dos seus sapatos com um canivete suíço. Esta ideia foi depois desenvolvida para um produto viável com a ajuda de uma pequena empresa de artigos de couro. Só depois esta invenção foi sendo lançada para diversos fabricantes de calçado já estabelecidos, começando assim a produção em larga escala de sapatos sob a marca Geox. Naquele mesmo ano, ele melhorou a patente original e ampliou a gama de produtos de crianças para calçado feminino e masculino.

## **2. O Sector do Calçado – Uma Visão Nacional**

Segundo dados cedidos pelo CTCP (2011), grande parte das empresas portuguesas têm mais de dez anos de actividade, registando-se um aumento de empresas com menos de cinco anos no período de 1986-92, e sendo ainda de realçar a importância das micro e pequenas empresas que representam cerca de um terço do volume de emprego no sector.

Nos anos setenta e oitenta a mão-de-obra nacional foi o principal atractivo para muitas empresas estrangeiras, daí que as empresas portuguesas operassem essencialmente em regime de subcontratação. Isto influenciou directamente a situação actual das empresas nacionais, dificultando a competitividade com a concorrência dos países asiáticos e de Leste.

Contudo, segundo a APICCAPS (2012), o sector tem-se afirmado nos últimos anos como uma indústria de forte crescimento em termos internacionais, representando em 1997 cerca de 3% do valor da produção mundial. O que evidencia os elevados níveis de produção e exportação nos vários segmentos do calçado mundial de couro, onde os produtos nacionais têm maior destaque. Daí a tentativa de criar a marca “Shoes from Portugal” como símbolo de qualidade, design e inovação. No entanto, esta estratégia de diferenciação dos produtos de origem portuguesa não teve o resultado esperado, visto que a imagem de Portugal não acrescenta valor aos produtos no mercado internacional.

## 2.1. Características do Negócio

O sector possui uma dinâmica dirigida essencialmente para a exportação, cerca de 80% da sua produção em quantidade a que corresponde aproximadamente 60% em valor, 95% das exportações têm como destino os mercados europeus, sendo que esta concentração se tem vindo a acentuar ao longo dos anos.

Também a dependência relativamente ao factor trabalho tem vindo a diminuir, devido ao esforço significativo em termos de modernização tecnológica. A assistência por computador nas diferentes fases do processo produtivo, da concepção à distribuição, e a introdução de novos equipamentos, têm permitido o fabrico de séries reduzidas e diversificadas, assim como a aposta e utilização das novas tecnologias de comunicação.

Numa análise sobre a competitividade do sector, um estudo solicitado pela APICCAPS (2010) teve como base três conceitos fundamentais: o ciclo do produto, a curva de experiência e o posicionamento estratégico da empresa, face aos concorrentes. Verificou-se que as importações aumentaram mais depressa que as exportações, demonstrando perdas de competitividade face ao mercado externo. No entanto, ao subdividir-se o produto em três gamas – alta, média e baixa – o sector nacional é comparado com outros países mais especializados na média e alta gama, o que não corresponde bem à realidade do sector nacional.

Ainda relativamente ao estudo enunciado é possível destacar os seguintes pontos:

- **MATÉRIAS-PRIMAS** - No que diz respeito ao fornecimento de curtumes, segundo o AICEP (2011), a indústria de calçado é fornecida por metade da indústria de curtumes nacional, apesar de não existir qualquer acção concertada entre ambas. O resto das matérias-primas são importadas como por exemplo, as solas, na sua maioria provenientes de Itália. Esta dependência externa aliada à oscilação dos preços da pele - fruto das doenças nos animais, como a BSE e Brucelose - são uma ameaça para o sector. Também as alterações das estações climáticas, a instabilidade económica de alguns países ou a incerteza na evolução do consumo de alguns tipos de calçado, como o

desportivo, estão a fazer com que os retalhistas comprem mais próximo da estação, retardando cada vez mais as encomendas e diminuindo significativamente o volume das mesmas.

Daí a importância da proximidade e da partilha de informação, entre fabricante e retalhista, no sentido de que haja projecções antecipadas do que se deve produzir, para que os fabricantes possam prever as encomendas dos diferentes componentes, permitindo assim planear devidamente a produção.

- **RECURSOS HUMANOS** - Relativamente aos Recursos Humanos, a formação geral, é de níveis escolares baixos, existindo cursos de formação profissional de nível III e IV, nas áreas de Modelação, Estilismo, *Design* e Marroquinaria. Localizados principalmente em Felgueiras e S. João da Madeira, têm como formação: a Aprendizagem, a Especialização Tecnológica (CET'S) e a Formação contínua, onde se pode inserir também a Formação para Formadores. O primeiro tipo de formação tem como finalidade permitir aos jovens a aquisição de competências, em regime de alternância do sistema de ensino para o mundo do trabalho. Os alunos ingressam com escolaridade mínima obrigatória e no final do curso ficam com um certificado profissional, equivalente ao 12º ano. Neste grupo está inserido o curso "Modelação de Calçado e Marroquinaria" que tem como objectivo promover actividades inerentes ao desenvolvimento e planificação de modelos, escalonamento de moldes e definição de elementos técnicos para o fabrico.

Os cursos de Especialização Tecnológica dos CET's, são de formação Pós-secundária não superior e têm como objectivo promover um percurso formativo que permita a obtenção de qualificação profissional de nível IV, possibilitando o prosseguimento de estudos ao nível superior na Universidade de Aveiro. O curso de *Design* de Calçado e Marroquinaria habilita o formando a:

1. Apoiar a concepção de uma colecção e respectiva apresentação;
2. Intervir nas diversas fases de desenvolvimento: planificação e produção de calçado e/ou marroquinaria;
3. Trabalhar na produção de artefactos, industriais e artesanais, utilizando matérias-primas, técnicas e tecnologias de características diversificadas.

Na formação contínua destinada a profissionais que pretendam alargar os seus conhecimentos existem uma série de cursos em horário pós-laboral, como por exemplo: *Design* Gráfico, Custo Industrial na Industria de Calçado, Gestão do Plano de Marketing, Técnicas de *Benchmarking*, Técnicas de Vendas e Negócios, etc.

O CTCP (2011) também oferece um amplo plano de formação especializada e permanente, com forte apoio do Estado e da União Europeia, e que abrange áreas que vão da gestão, qualidade, novas tecnologias e comercial.

- **SEGMENTAÇÃO** - Já foi referido que o consumo de calçado é sensível à evolução demográfica e económica. As despesas em calçado variam em função da procura-rendimento. Assim, quando o rendimento disponível diminui, a generalidade das famílias tende a limitar a aquisição de calçado. No entanto, quando um certo nível de riqueza é atingido pode assistir-se à aquisição de gamas mais altas, visto que, estes preenchem além de necessidades básicas as sociais e de auto-estima, fazendo com que os produtos integrem um sistema visual que corresponde a um estilo<sup>9</sup>.

Ao nível do produto final existe uma diversidade de tipologias de sapatos que reflectem particularidades demográficas, como o sexo, a idade dos consumidores e a sazonalidade, seja calçado do tipo desportivo, *outdoor*, informal, clássico, doméstico ou profissional.

Nas categorias genéricas são ainda possíveis distinguir vários tipos de produtos, o calçado desportivo, subdividido de acordo com a sua utilização (corrida, ténis, basquetebol, futebol, etc). O calçado informal conforme a circunstância do uso (sapatos, chinelos, sandálias, mocassins), e ainda em termos da gama ou do material (couro, borracha, lona, plástico, material sintético, têxtil e outros).

---

<sup>9</sup> O estilo pode ser considerado como um tema central que dá forma a uma comunicação ou colecção.

Apesar de grande parte das empresas terem como estrutura base de negócio, a resposta às encomendas subordinadas ao desenho e dimensão de séries impostas pelos clientes, existe um número crescente de empresas que têm apostado na renovação do produto com colecções próprias e criação de marcas, ainda que muitas vezes assegurando-se simultaneamente das encomendas vindas do exterior.

A exploração de novos territórios deve ser, pois, o caminho e apresentamos de seguida um dos bons exemplos a seguir.

## **2.2. Exemplo de uma Marca Portuguesa - Helsar**

A Helsar foi constituída em 1979, e dedica-se ao fabrico de calçado de alta qualidade para senhora. Cotada entre as melhores fabricantes de calçado a nível nacional, o seu produto incorpora elevado conteúdo de trabalho manual, moda e qualidade superior nos materiais empregues, assim como apresenta uma grande diversidade de modelos nas suas colecções.

**Figura 8 – Logotipo da marca Helsar**



Fonte: Helsar (2011)

Nos dois últimos anos, a Helsar abriu quatro lojas com a designação Grapa, no Porto, em Braga, Viana do Castelo e Coimbra. Agora é chegada a vez do sul do país. Segundo José Augusto Correia (2011), com as lojas Grapa “o Grupo Helsar tem ganho uma grande experiência”. Neste processo de “aprendizagem”, os responsáveis da Helsar sentem-se capazes de medir o pulso ao consumidor, “apercebendo-se das suas necessidades”. Em resultado “as vendas têm vindo a crescer todos os meses” e o objectivo passa por consolidar “a posição nos três próximos anos”.

Depois de ter consolidado uma posição de relevo no mercado português, a Helsar vai reforçar a aposta nos mercados externos com a abertura de lojas em Espanha, e paralelamente no mercado francês. No entanto, é no Reino Unido que a Helsar está a ganhar grande notoriedade. “Noivas e Vestidos de Noite” é um projecto ambicioso ao qual a Helsar se associou recentemente.

**Figura 9 – Site da marca Helsar**



Fonte: Helsar (2011)

Hoje são já visíveis os primeiros resultados, individualidades rendem-se aos sapatos Helsar, a antiga Primeira-Dama britânica Cherry Blair e até a Duquesa de Cambridge Kate Middleton também já se revelaram admiradoras da marca Helsar.

Helsar, apesar de abranger outro segmento, tal como Fly London, encontrou características específicas na produção dos seus sapatos e explora-as muito bem em termos de imagem.

O design dos sapatos da Helsar (2011) destaca-se pelo trabalho manual na execução de cada par de sapatos, pelas características dos materiais e pela diversidade de modelos. Com este tipo de diferenciação no produto é possível construir uma imagem e direccioná-la para um público que valoriza e necessita de sapatos sofisticados para ocasiões especiais.

O passo seguinte passa por conquistar mercado, e é o que a Helsar está a fazer ao tentar escoar o produto através da exportação para diferentes países, criando os próprios pontos de venda, mas também explorando novos segmentos, aliando-se aos vestidos de noivas.

### **3. Principais Entidades do Sector do Calçado**

Por serem duas as entidades que representam o sector e que mais têm contribuído para o seu desenvolvimento, apresenta-se em linhas gerais o trabalho desenvolvido pela APICCAPS (2012) e pelo CTCP (2011).

#### **3.1. APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos**

É uma associação empresarial de âmbito nacional, com sede no Porto, fundada em 1975 e que representa os seguintes sectores de actividade:

- Indústria de calçado;
- Indústria de componentes para calçado;
- Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.);
- Indústria e comércio de equipamentos para os sectores antes referidos

O objectivo desta associação é promover o desenvolvimento dos sectores que representa, participando directamente com diversas entidades, particularmente o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado e Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP).

Algumas das áreas de intervenção da APICCAPS estão ligadas a estudos sectoriais de natureza estratégica, a estatísticas de diagnóstico, a auditoria de gestão global das áreas tecnológicas, ambiental, recursos humanos, viabilidade económica e financeira. Com apoio do CTCP e em articulação com as Câmaras Municipais dos respectivos Concelhos ou zonas de Acolhimento Empresarial nas diversas regiões de implantação da indústria.

A associação possui também um Departamento de Cooperação Inter-empresarial, dinamizando acções de colaboração entre os seus associados que abrangem as seguintes áreas principais:

- Promoção externa,
- Penetração em novos mercados,
- Racionalização de aprovisionamentos,

Através do CTCP presta também serviços de consultadoria aos associados e realiza investigação.

### 3.2. CTCP – Centro Tecnológico de Calçado Português

O CTCP foi criado em 1986 e actualmente desenvolve um conjunto de actividades na área da organização industrial, controlo da qualidade, certificação de empresas, qualificação de quadros e chefias intermédias, produção e vídeos, brochuras e manuais técnicos, ambiente, higiene e segurança no trabalho.

Cerca de quinhentas empresas utilizam os serviços do CTCP, e mais ou menos 70% dos projectos são apoiados por Programas de Incentivos, criados pelo Governo Português e/ou União Europeia.



Fonte: CTCP (2011)

O CTCP (2011) é dos principais fabricantes de equipamentos para o sector do calçado, participando em projectos de desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, novos sistemas informáticos, corte por jacto de água (*SampleJet, CutterJet, FlyJet, SintexJet*), transportadores automáticos de corte, pré-costura e costura, sistemas de gestão de documentos, de comércio electrónico, de gestão administrativa e financeira, assim como, equipamentos de laboratório.

Existe também um Gabinete de Estudos que integra os seguintes serviços:

- Vigilância Tecnológica, na tentativa de observar o estado da arte do sector e avaliar a sua evolução técnica e tecnológica;
- Propriedade Industrial, assegurando a protecção legal dos bens de equipamento e sistemas inovadores desenvolvidos pelas empresas nacionais de base tecnológica.

Figura 11 - Site do CTCP



Fonte: CTCP (2011)

Outras actividades desenvolvidas por este centro, passam por:

- Resolução de problemas no sentido de aumentar a competitividade das empresas;
- Auditorias tecnológicas, cobrindo todos os aspectos da produção e da tecnologia:
  - qualidade das matérias-primas,
  - estrangulamentos e logística da produção,
  - processos e tecnologias usadas,
  - eficiência dos processos fabris,
  - mapas de controlo e verificação dos processos fabris,
  - competência dos operadores e encarregados;
- Auditorias de qualidade e produção limpa;
- Análise de projectos de investimento e selecção de equipamentos;
- Racionalização e modernização dos processos industriais;
- Qualificação das chefias e quadros técnicos, em organização industrial e tecnologias da produção.

## **Capítulo III – Metodologia**

### **1. Enquadramento Situacional da Criação da Marca *helen* como Objecto de Estudo**

Perante a evolução positiva da indústria do calçado em Portugal, sobretudo ao nível da qualidade de fabrico, até já reconhecida a nível internacional, optou-se como objecto principal para investigação, a criação de uma marca de sapatos e possivelmente de acessórios complementares a desenvolver numa fase seguinte, de modo, a ir-se ao encontro das aspirações da mulher portuguesa.

### **2. Relevância da Investigação**

Devido às constantes transformações verificadas no século XXI, designado como a era da informação e conhecimento, em que valores como a sustentabilidade, educação e ética são essenciais em termos organizacionais, o *design* apenas como processo individual na criação de produtos/serviços há muito que deixou de fazer sentido.

Actualmente, como foi possível verificar, o *design* deve ser percebido e pensado como uma actividade de carácter multidisciplinar, evolutiva e de negociação constante, permitindo o desenvolvimento de estratégias de segmentação/diferenciação e para que tal aconteça é necessário apresentar um caminho que permita, tal como já referido, desenhar uma imagem coerente ao nível das PME's. Deve-se assim:

- Aproximar a gestão e o *design*, pelo que os *designers* devem adquirir conhecimentos de gestão e os gestores conhecimentos de *design*, permitindo a sua integração correcta no tecido empresarial. Isto deverá fazer-se com o apoio dos respectivos planos estratégicos que devem ser elaborados conforme as necessidades, recursos e objectivos de cada empresa. Tal possibilitará que a empresa tenha uma imagem uniforme entre o produto/serviço e a imagem coordenada, para que a qualidade real da empresa seja também a “qualidade percebida” pelo consumidor;

- Apostar quer na inovação interna quer através da cooperação com centros tecnológicos, universidades, entre outros, para que o tecido empresarial se torne verdadeiramente competitivo;
- Informar (informar e prestar formação), procedendo a mudanças estruturais ao nível do ensino superior (introdução da disciplina de design nos cursos de gestão e vice-versa). Envolver e sensibilizar sobre as reais potencialidades do design por parte do poder político, através da implementação de agências de *design* e inovação distribuídas pelos principais distritos do país, para trabalhar para e com as empresas. As mesmas poderiam ser representadas por um conselho directivo com elementos governamentais e agentes empresariais de referência nacional, contribuindo para credibilizar o *design* nacional.

O grau de incerteza é um factor presente no processo de desenvolvimento de produtos, mas um conhecimento das etapas a seguir é meio caminho andado para o sucesso, daí a necessidade da gestão de *design*, assim como a integração de equipas multidisciplinares com diferentes áreas de conhecimento, visto que cada visão parcial (engenheiro, *designer*, gestor) carrega uma linguagem e valores próprios que naturalmente poderão enriquecer na construção do sistema a imagem empresarial, que se pretende afinal otimizar.

O negócio apresentado é único em Portugal tanto pelas suas características como pelo conceito que apresenta. Assim, um dos factores críticos do desenvolvimento do projecto será, não a concorrência, mas a crise internacional e nacional que, de momento, se atravessa. É então necessário seguir uma tendência que tem vindo a crescer nos últimos anos de retorno a um tipo de comércio e de produtos como os de antigamente, de qualidade e de origem controlada, mesmo que isso acarrete um preço mais elevado para o cliente que, está saturado de produtos baratos e de má qualidade e que se preocupa com o futuro económico e cológicamente viável do País e do planeta.

Esta tendência foi definida por Emily Sheffield (2013:51) na Vogue com “os princípios-base de: mais precaução, menos impulso, melhor edição e reinvenção.” A autora afirma ter, como muitas outras mulheres, “decidido que a forretice já não seria o meu critério principal, em vez disso seria a longevidade.”

Ao aliciar as mulheres portuguesas para uma opção economicamente viável que lhes permita obter acesso a produtos de qualidade é possível proporcionar um serviço que tem como base a diferenciação, a qualidade material e imaterial dos produtos e serviços. Pretende-se garantir uma experiência que faça com que as clientes se sintam estimadas e que as faça voltar a novas experiências com os produtos a desenvolver na marca *helena*.

### 3. Apresentação do Negócio

#### ***Nome da Marca***

O nome escolhido para a marca é *helena*. Este nome revela que a marca é nacional, que se destina à mulher, isto é, a um público feminino e pretende ser o reflexo de uma designer de moda portuguesa, que sendo também mulher, compreende como tal as necessidades de calçado, moda e conforto da mulher portuguesa.

#### ***Logotipo***

Figura 12 - Logotipo da marca *helena*



Fonte: elaboração própria

### **Forma Jurídica**

Devido à dimensão de negócio pessoal, será criada uma Sociedade Unipessoal por Quotas de Responsabilidade Limitada, constituindo-se a mesma com um capital social de €5.000,00, que servirá para cobrir o necessário investimento inicial.

### **Firma**

O nome ou firma da empresa será o próprio nome da constituinte, seguido da indicação da forma jurídica escolhida: Helena Motta Guedes, Unipessoal LDA.

### **Visão**

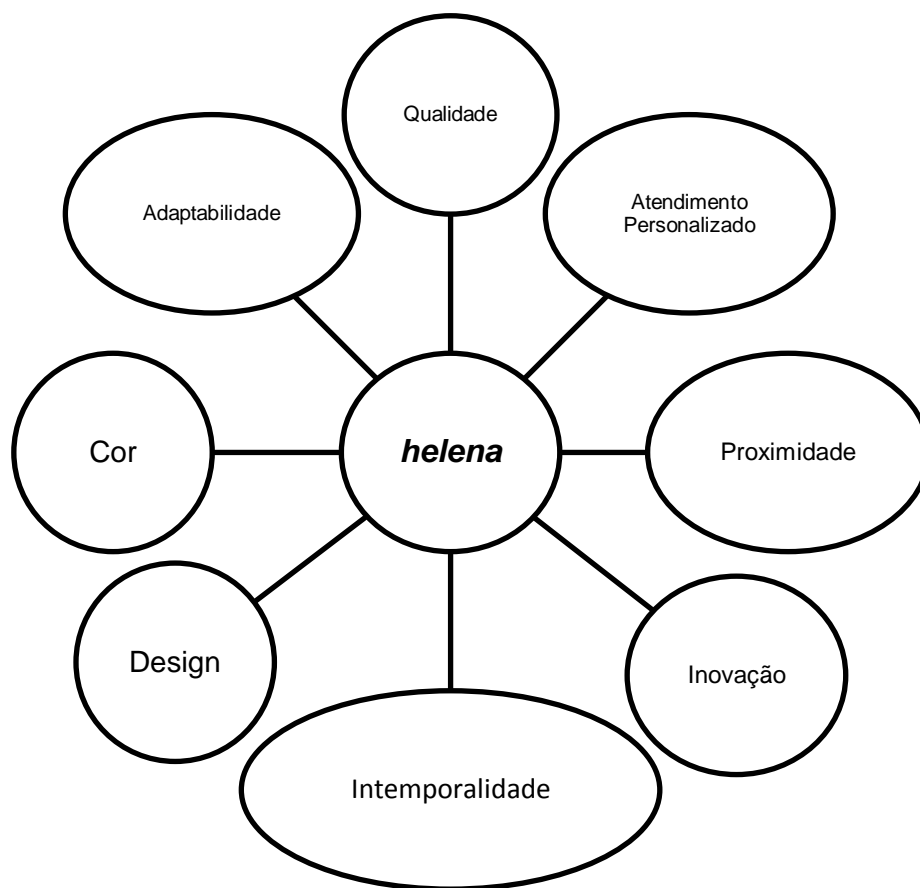
A visão da marca é preencher um espaço no mercado de calçado feminino de preços médios mas de qualidade elevada de materiais e de produção. Ao oferecer uma variedade de modelos base de sapatos clássicos e intemporais e que também podem ser customizados pelas clientes, pretende tornar-se uma referência na venda de calçado pronto ou por encomenda e de “charme” a nível nacional.

Terá assim como objectivo, proporcionar às mulheres portuguesas uma experiência única, tanto na qualidade do serviço prestado, como na confiança do produto que lhes é apresentado.

### **Valores da Marca**

A marca *helena* terá como preocupação sempre presente transmitir feminilidade, devido a ser uma marca claramente dirigida à mulher e ao seu lado mais feminino, transmitir qualidade a nível dos materiais empregues, intemporalidade porque pretende apresentar modelos que sendo contemporâneos sejam sempre um clássico, *design* nas formas dos modelos e conjugação de cores, conforto obtido pela qualidade no fabrico e simultaneamente adaptabilidade devido aos vários tipos de fôrmas propostas, saltos e cunhas, adaptando-se aos vários tipos de mulher e seus estilos de vida.

Figura 13 – Modelo de avaliação dos valores da marca *helena*



Fonte: elaboração própria

Caracterizar-se-á ainda pela proximidade à cliente quer em termos de preço e de escolha, já que os pedidos específicos poderão ser encomendados, tendo sempre como objectivo um atendimento personalizado.

### **Missão**

A missão da marca *helena* é, afinal, não só a sua responsabilidade social, mas também a sua cooperação no desenvolvimento socio-económico a nível nacional. Em termos de responsabilidade social é objectivo da marca não só proporcionar à cliente o acesso através de preços médios a um artigo chamado de charme, como também fazendo promoções nas mudanças de estação proporcionando assim à mulher portuguesa ainda um maior acesso à marca.

Mas a marca *helena* terá ainda uma maior consciência da sua responsabilidade social porque procederá ainda a campanhas promocionais de angariação de fundos com o objectivo de fazer donativos sociais a favor de entidades tal como a Abraço,

Ajuda de Berço, Liga Portuguesa Contra o Cancro da Mama, APAV, entidades essas de apoio social essencialmente da mulher.

Em termos de cooperação económica a marca *helen* procurará recorrer sempre à produção nacional, a pequenas e médias empresas de fabrico nacional, cooperando com as mesmas e aproveitando a alta qualidade existente no calçado português mas introduzindo inovação no design dos seus modelos.

### ***Perfil da Cliente***

Conhecer o perfil das consumidoras ajuda as empresas a desenvolver produtos e campanhas de comunicação direccionadas ao público-alvo. Porém, esta não é uma tarefa fácil já que existem muitas variáveis – sazonalidade, vaidade, tendências, entre outras, que motivam uma cliente a adquirir um produto.

Portanto, entender o que motiva a cliente a tomar a decisão de compra é um desafio para o empresário, que precisa analisar todas as variáveis do seu público-alvo.

- Mulher essencialmente urbana;
- Moderna e inovadora mas simultaneamente clássica;
- Prática pois gosta de coordenar vários looks e peças de roupa;
- Chique e feminina;
- Confiante e dinâmica pois sabe bem o que quer;
- Procura sapatos para todas as ocasiões;
- Atenta às novas tendências, cores e acessórios e simultaneamente interessada em estilos intemporais;
- Procura coordenar o estilo com a sua forma de vida e trabalho;
- Não descarta a aparência nem a comodidade;
- Pretende peças de roupa e sapatos personalizados que lhe confirmam confiança e auto-estima;
- Pretende ser sempre uma mulher sofisticada e elegante.

#### **4. Estratégia para a Criação da Marca**

Para que as actividades da empresa se possam desenvolver de uma forma sustentada, a localização da loja é muito importante de modo a reduzir ao mínimo o tempo de entrega e recolha.

Outro factor crítico de sucesso que é necessário destacar é a comunicação e para isso será usada uma plataforma online – *website*. De forma atractiva, levar a que as mulheres sintam a necessidade de usar os serviços da marca e que conheçam, e até comprem *online*, os produtos da marca. E, para que depois deste passo, adiram e se tornem clientes regulares, também passando a palavra às amigas. Este é o objectivo da empresa e para isso será necessária a elaboração cuidada de um plano de comunicação dirigido ao público-alvo.

#### **5. Estratégia Metodológica**

##### **5.1. Problemática em Estudo**

Relativamente aos métodos e apresentação dos conteúdos, estes não podem ser afastados de quem os apreende e da forma como são conduzidos.

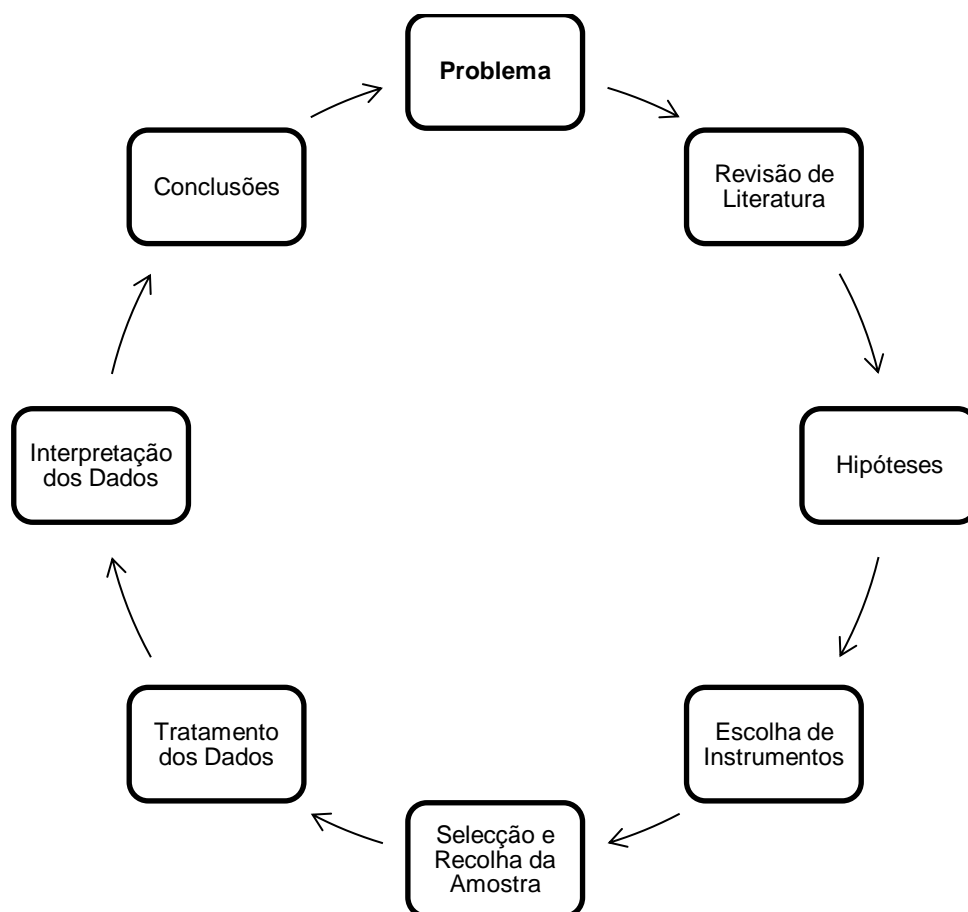
Esta investigação caracteriza-se por um estudo de base exploratória da criação da marca *helen*, passando pela análise de exemplos reais, suportada na fiabilidade de estudos analisados, para lá da já referida apresentação do negócio, entrevistas aos representantes das principais entidades do sector do calçado (ver Dados Secundários) e posterior aplicação de um inquérito por questionário (ver Dados Primários e Anexo 1) junto de uma amostra representativa de um universo de potenciais clientes da marca *helen* ( ver Universo, Amostra e Horizonte Temporal da Investigação) nesta estratégia metodológica.

Assim a recolha de informação incidiu sobre as entidades representativas do sector, como APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos e o Centro Tecnológico do Calçado - CTCP.

O método de pesquisa foi essencialmente qualitativo, através da recolha de documentos publicamente disponíveis, publicações, estatísticas e estudos, destacando-se o estudo de marcas internacionais. Simultaneamente efectuaram-se múltiplas visitas, onde foi apresentado o problema em estudo e recolhidos dados sobre o comportamento das empresas do sector. Foi particularmente importante a troca de informação presencial com o responsável do CTCP, Eng.º Leandro Melo e posteriormente a troca de diferentes perspectivas sobre o tema, através de *emails*.

Foi feita a revisão da literatura e de toda a informação recolhida sobre o calçado que foi posteriormente analisada, permitindo encontrar respostas à questão central e simultaneamente induzir para a criação um novo modelo, tendo como base a introdução da gestão de design nas empresas.

**Figura 14 - O processo de investigação**



Fonte: elaboração própria

## 5.2. Dados Secundários

### Entrevistas Exploratórias

No sentido de entender como é que os representantes das principais entidades do sector do Calçado vêm a evolução deste negócio, não só do ponto de vista económico e tecnológico, mas especialmente, da perspectiva da relevância do *design* como componente no processo de construção e desenvolvimento das empresas do sector. Deste modo, recolhemos os testemunhos de Dr. Alberto Costa - economista e professor da Universidade Católica do Porto que elabora as estratégias para o sector do Calçado; Dr. Alfredo Jorge – economista, presidente da APICCAPS e Eng.º Leandro Melo - presidente do CTCP e, de seguida, citamos os seus testemunhos.

- **Dr. Alberto Costa** – “Naturalmente que o *Design* deve ser compreendido de uma forma holística. Numa primeira fase, julgo que a falta de formação dos *designers* nas áreas da gestão, marketing e comunicação são o maior obstáculo do momento. A maioria dos *designers* não conhece o funcionamento empresarial e quando passam pelas empresas, o *design* que realizam não é coerente com as necessidades da empresa, pois desenvolvem colecções demasiado caras e pouco exequíveis industrialmente. Também é verdade que muitos empresários não conhecem devidamente as verdadeiras potencialidades do *design*. Então seria importante que se apostasse fortemente em termos de formação de disciplinas de gestão, estratégia e marketing para os *designers*. Relativamente aos empresários, gestores e outros quadros superiores, é notória uma falta de formação sobre as reais potencialidades do *design*.”

Nos dois últimos anos não tem existido qualquer tipo de cooperação entre o CPD e APICCAPS, tendo em conta que as experiências anteriores não foram muito positivas, devido à falta de adaptação dos *designers* nas empresas. Talvez por essa razão a não integração de *designers* seniores nas equipas que realizam estudos sectoriais (de natureza estratégica, estatística e auditoria) da APICCAPS ou CTCP” (Costa, 2013).

- **Dr. Alfredo Jorge** – “Apesar de não estar muito dentro da matéria, entendo o *Design* ou estilismo, como uma ferramenta que permite a materialização das tendências do mercado e da necessidade latente do consumidor em produtos, cultivando o fenómeno da moda. Por isso, o *designer* deve ter um conhecimento bastante global e de grande sensibilidade, especialmente nas áreas da sociologia, na percepção do funcionamento das sociedades e da respectiva integração do individuo. Também a área da psicologia parece-me ser fundamental, conhecer a mente do consumidor de forma a criar produtos que correspondam às suas expectativas. Razões mais que suficientes para que os *designers* sejam bem pagos. Naturalmente que não podem ser esquecidos os conhecimentos industriais que permitem a criação de produtos de fácil produção, com menor custo possível e de valor acrescentado.

A ligação do CPD e a APPICCAPS tem sido muito pontual. Existem *designers* contratados para integrar algumas empresas, no entanto não tem correspondido às expectativas. A falta de conhecimento empresarial é grande, por isso devem ser pensadas estratégias de aproximação dos *designers* às empresas e vice-versa, através de seminários, os empresários devem deslocar-se às universidades e darem a conhecer as suas realidades, assim como aos *designers* deve ser dada a possibilidade de realizar o maior número de experiências nas empresas. Por outro lado, é também necessário mudar a imagem percebida e o real valor do produto nacional e apostar na formação devidamente qualificada na área do *design*. Os cursos que existem são numa vertente não superior, o que faz com que, quando uma empresa tem que fazer um investimento na área do *Design* vá ao encontro dos mais fiáveis, com experiência internacional” (Jorge, 2013).

- **Eng.º Leandro Melo** – “O *design* é uma actividade fundamental, mas em pé de igualdade com outras disciplinas. Não é verdade que o *design* seja pouco explorado no sector, existem empresas baseadas apenas na estratégia de *design* e com muito sucesso. Mas o mercado mundial é constituído pelo somatório das estratégias. Se todas escolhessem a mesma a grande maioria seria mal sucedida, por isso não considero fundamental que o CTCP seja produtor de *design*. Se enveredasse por esse caminho iria servir um número

muito limitado de empresas e para ser eficaz teria que produzir produtos para as dezenas de nichos, nos diversos mercados, onde o calçado português é vendido. Seria preciso um enorme batalhão de especialistas e o sucesso não seria garantido. É este facto que explica o insucesso do CPD, que nunca conseguirá ser o actor principal na área do *Design*, de um sector e muito menos de toda a indústria. Quanto muito será um bom suporte para uma ou outra empresa, mas irrelevante.

É tão verdade ainda dizer que não existe inovação sem *design*, como dizer que não existe *design* sem inovação. O importante é o que as empresas com o *design* e a inovação, sigam uma gestão articulada e lucrativa no seu negócio.

O CTCP não pode tentar transformar-se no centro de criatividade das 1000 empresas para quem desenvolve produtos, vendidos nos 4 cantos do mundo aos mais variados preços. Mas o CTCP pode fomentar a inovação tecnológica e a eficiência da gestão, a melhoria da organização industrial, a formação de quadros que integrados com outros possam fazer melhor na eficiência global do sector.

O CTCP dispõe de pessoas com formação em *design*, mas isso nem é o mais importante. Importante é verificar qual deverá e poderá ser o papel do CTCP e cumpri-lo, esperando que os outros façam o mesmo, completando-se o *puzzle*” (Melo, 2013).

### **5.3. Dados Primários**

#### *Inquérito por Questionário*

Através da realização de um inquérito por questionário (anexo 1) pretende-se conseguir uma caracterização da amostra inquirida e, além disso, concluir se as hipóteses da presente investigação para criação da marca *helena* se podem, ou não, aferir como verificadoras da viabilidade da criação da referida marca.

O Inquérito é um dos instrumentos mais utilizados no domínio da investigação aplicada, nomeadamente na área social. Desde os estudos de mercado às pesquisas puramente teóricas, passando pelas sondagens de opinião, poucos são os estudos que não se apoiam, parcial ou totalmente, em informações recolhidas com base em inquéritos por questionário.

É a necessidade de conhecer uma população no que se refere a uma ou várias características, que nos leva a recorrer à realização de inquéritos.

A alternativa da observação directa, mesmo que viável, em certos casos, levaria demasiado tempo, ou seria impossível quando os fenómenos em estudo se reportam ao passado (Ghiglione e Matalon, 1992).

O recurso ao inquérito por questionário é necessário de cada vez que temos necessidade de informação sobre uma grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, ou quanto pretendemos conhecer o mesmo tipo de variável para muitos indivíduos.

O questionário foi construído com o objectivo de apurar dos inquiridos, as suas opiniões e intenções de compra, e também se as hipóteses formuladas são, ou não, aferidas para a criação e viabilidade da marca *helena*.

Desta forma, o questionário está estruturado da seguinte forma:

- Caracterização da amostra;
- Análise dos hábitos de compra das inquiridas - perguntas 1 a 5;
- Análise das possíveis intenções de compra das inquiridas – perguntas 6 e 7;
- Análise das opiniões pessoais das inquiridas – perguntas 8 e 9;
- Verificação das possibilidades de mercado segundo as inquiridas em relação a um tipo de produto/serviço da marca em análise - perguntas 10 a 12.

#### 5.4. Universo, Amostra e Horizonte temporal da Investigação

Chama-se Universo ou População ao conjunto de todos os elementos que têm pelo menos uma característica comum (Bussab e Morettin, 2002:256).

O universo desta investigação é constituído pelas potenciais clientes da marca *helen*, ou seja, mulheres portuguesas, com idades superiores a 18 anos, residentes em Lisboa, com níveis de escolaridade elevados, indicadores de pertencerem a uma classe média e média-alta.

Como a marca *helen* ainda não está presente no mercado, este inquérito será então dirigido ao grupo de fãs da revista *Cosmopolitan* no Facebook, entre as quais a marca objecto de estudo espera encontrar possíveis clientes. A revista *Cosmopolitan* apresenta a actualidade, conselhos, reportagens e opiniões para o público feminino, é uma revista para mulheres femininas e apaixonadas, e como tal partilha características essenciais com a futura marca *helen*, em termos do seu público-alvo. Desta forma, o universo da investigação é constituído pelas fãs do facebook oficial da *Cosmopolitan* em Portugal, actualmente cerca de 35 197 fãs.

Figura 15 - Página oficial da revista *Cosmopolitan* no Facebook



Fonte: *Cosmopolitan* (2013)

Segundo Freixo (2009:185), o tipo de amostragem que melhor se adequa ao objecto em estudo é o método de amostragem não probabilística acidental que se caracteriza por ser constituída por elementos “escolhidos em função da sua presença num local, num dado momento”.

Portanto, vamos considerar como amostra o número de elementos que responderem ao questionário entre 14 e 21 de Novembro de 2013. Durante estes sete dias, o questionário estará disponível na página de fãs oficial no Facebook da revista Cosmopolitan.

Amostra é um conceito de estatística que diz respeito a um subconjunto de elementos pertencentes a uma população. A informação recolhida para uma amostra é depois generalizada a toda a população.

Segundo Marconi e Lakatos (2010:28), “amostra é uma parcela conveniente seleccionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Neste caso, e quanto à dimensão da amostra, baseamo-nos na tabela proposta por Huot (2009:39) para verificar se a dimensão da amostra seria, ou não, representativa em relação à dimensão da população. Com base nesta tabela, verificamos que a amostra aleatória de um universo de 35 197 pessoas deverá ter um mínimo de 380 indivíduos, o que atendendo a que se conseguiram 400 respostas de indivíduos, confirma-se que a amostra tem validade científica face à população de fãs no Facebook da revista Cosmopolitan.

**Tabela 3 - Dimensão da Amostra**

<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>N</i>	<i>n</i>
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

N = dimensão da população, n = amostra

Fonte: Huot (2009:38)

## **6. Hipóteses em Investigação**

Na medida em que o modelo de análise pode ser visto como um sistema de hipóteses articuladas entre si (Quivy et al., 2008:138), todas as hipóteses de investigação estão subentendidas no processo epistemológico que levou à sua construção.

Apresentam-se, de seguida, as três hipóteses em investigação, ordenadas por sequência argumentativa, resultantes da articulação dos métodos utilizados na construção do modelo de análise anteriormente exposto na página 48 (Figura 13).

**Hipótese 1 – Existe espaço no mercado para a marca nacional *helen* de sapatos para mulher.**

Pontos-chave: hábitos de compra

Perguntas do questionário: 1, 2, 3, 4 e 5.

**Hipótese 2 – Existe disponibilidade por parte de quem compra sapatos para aquisição de acessórios face a esta nova marca.**

Pontos-chave: intenções e opiniões de compra

Perguntas do questionário: 6, 7, 8 e 9.

**Hipótese 3 – A mulher na opção de compra de sapatos valoriza os que tiverem um preço adequado com a sua personalização ou ocasião a que se destinam.**

Pontos-chave: possibilidades de mercado

Perguntas do questionário: 10, 11 e 12.

Utilizando como base a metodologia apresentada previamente, e através do inquérito por questionário à amostra reunida, as hipóteses em investigação aqui enunciadas serão testadas empiricamente.

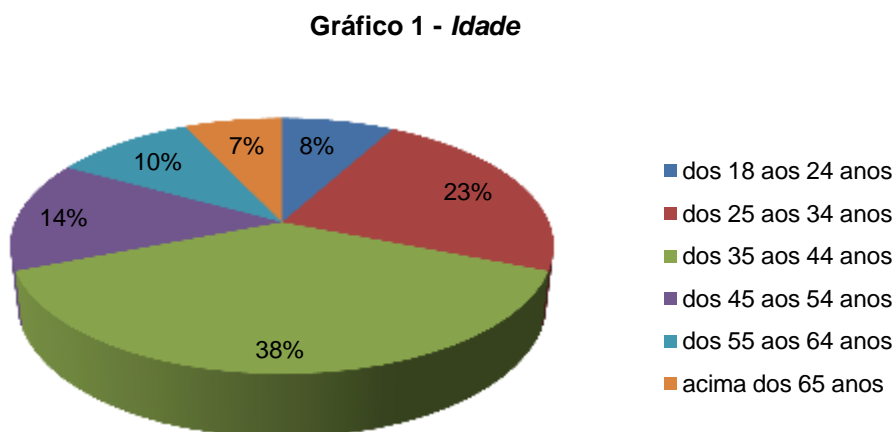
## Capítulo IV – Estudo de Caso: Análise da Marca helena

### 1. Dados de Caracterização dos Indivíduos

A amostra utilizada para realizar este inquérito por questionário é constituída por uma pequena parte do universo da investigação, ou seja, pelas fãs da página oficial da rede social *facebook* da revista *Cosmopolitan* em Portugal, que conta com 35 197 fãs no total.

Portanto, foi considerada como amostra o número de elementos que responderam ao questionário entre 14 e 21 de Novembro de 2013. Durante estes sete dias o questionário esteve disponível *online*, tendo sido respondido por 400 pessoas.

Começando pelos dados de caracterização das inquiridas, nomeadamente a *Idade*, e observando o Gráfico 1, verificou-se que a maioria das inquiridas se situa na faixa etária dos 35 aos 44 anos (38%), dos 25 aos 34 anos (23%) e dos 45 aos 54 anos (14%).

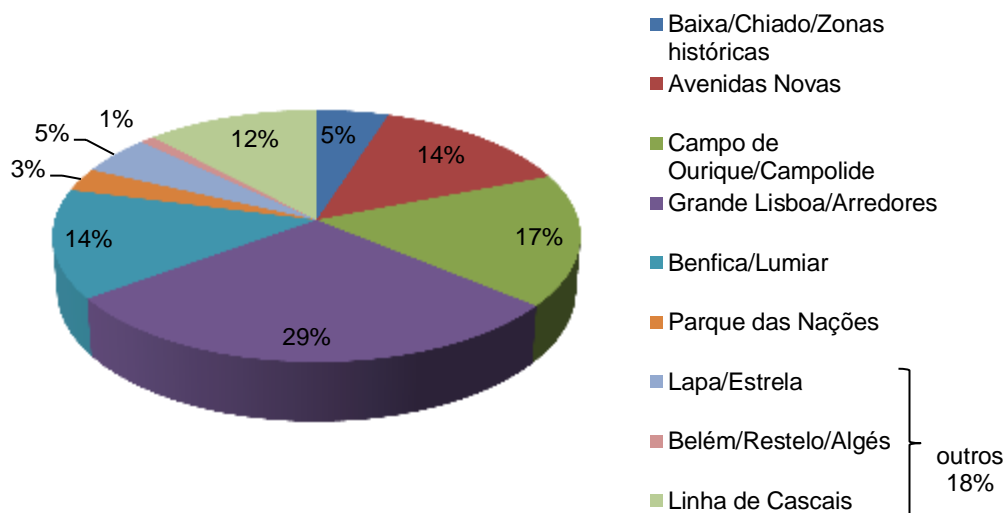


Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que esta investigação e este questionário eram unicamente dirigidos a um público feminino que residisse ou trabalhasse na Grande Lisboa, verificou-se que a maioria das inquiridas reside ou na Grande Lisboa e Arredores (29%), ou mesmo na Linha de Cascais (12%).

No centro de Lisboa, reside outro grande número de inquiridas, como por exemplo em Campo de Ourique/Campolide (17%), nas Avenidas Novas (14%), ou ainda, em zonas perto do centro da cidade tal como em Benfica/Lumiar (14%).

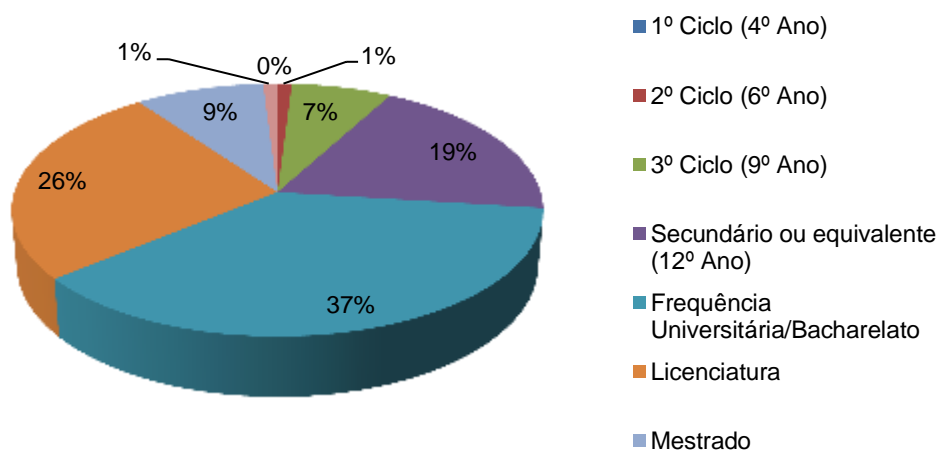
**Gráfico 2 – Área de Residência em Lisboa**



Fonte: Elaboração própria

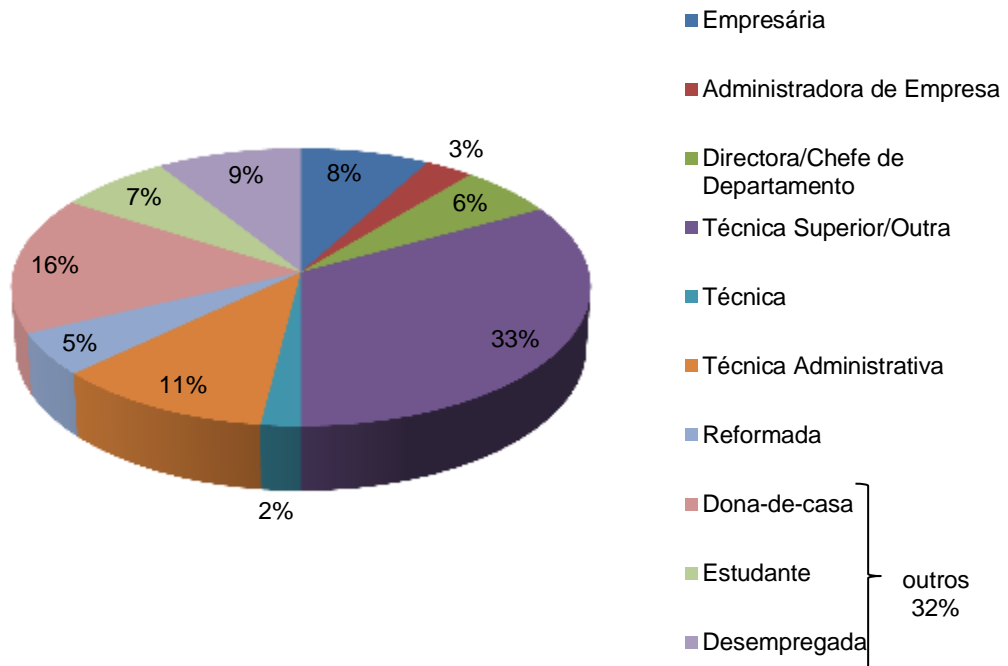
Em relação ao *Nível de Escolaridade* da amostra inquirida, ao observar o Gráfico 3 foi possível concluir-se que a grande maioria teve uma Frequência Universitária/Bacharelato (37%) ou tem uma Licenciatura (26%), ainda que um número significativo das inquiridas tenha apenas ficado pelo nível Secundário ou equivalente ao 12º Ano (19%).

**Gráfico 3 - Nível de Escolaridade**



Fonte: Elaboração própria

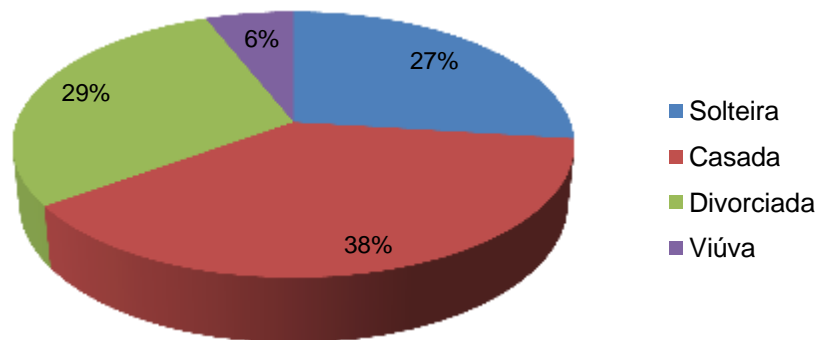
**Gráfico 4 – Situação Profissional**



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à *Situação Profissional*, a categoria mais representativa desta amostra foi a de Técnica Superior/outra (33%). Destacam-se ainda as Donas-de-casa (16%) e, ainda, as Técnicas Administrativas (11%), as Empresárias (8%) ou mesmo as Desempregadas (9%).

**Gráfico 5– Estado Civil**



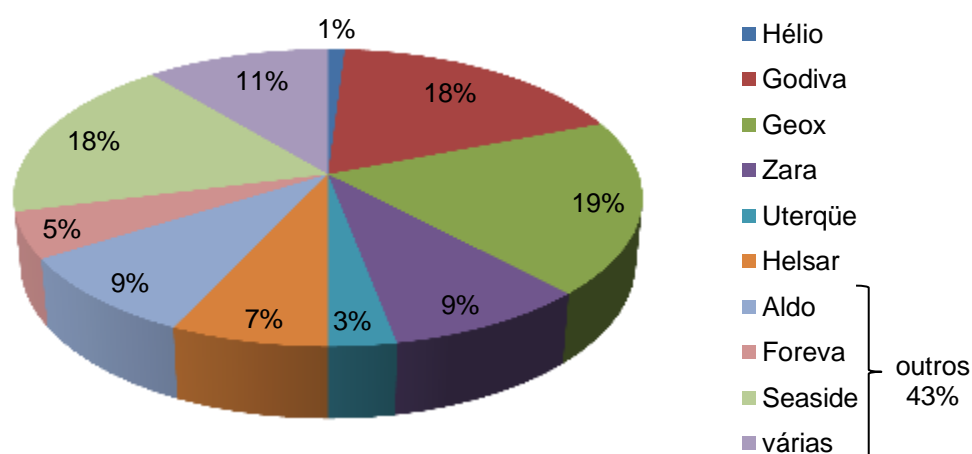
Fonte: Elaboração própria

Quanto ao *Estado Civil* a maioria ficou repartida em três grupos: casadas (38%), divorciadas (29%) e solteiras (27%). Só um pequeno número das inquiridas são viúvas (6%).

## 2. Dados Apurados no Inquérito por Questionário

No inquérito por questionário realizado, as perguntas 1 a 5 analisavam os hábitos de compra das inquiridas em relação a um produto específico – o calçado.

**Gráfico 6 – Pergunta 1. Qual a marca de sapatos de que é cliente com mais frequência?**



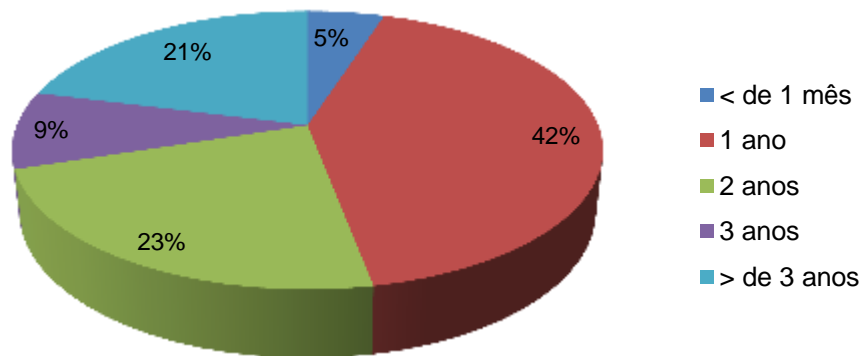
Fonte: Elaboração própria

Verificou-se que as marcas mais populares são, claramente, a Geox (19%), a Godiva (18%) e a Seaside (18%).

Destas três marcas, a Geox (19%) foi anteriormente analisada, pois apresenta características em comum com a marca em estudo, *helen*. A Godiva (18%) é uma cadeia de lojas multimarca, isto é, tem marca própria e para além disso vende várias marcas internacionais. Porém, o nível de preços praticados é superior em relação à Geox, por exemplo.

Quanto à Seaside (18%), esta foi uma marca muito indicada pelas inquiridas, quer pelo nível de preços muito baixos ou pela variedade de modelos.

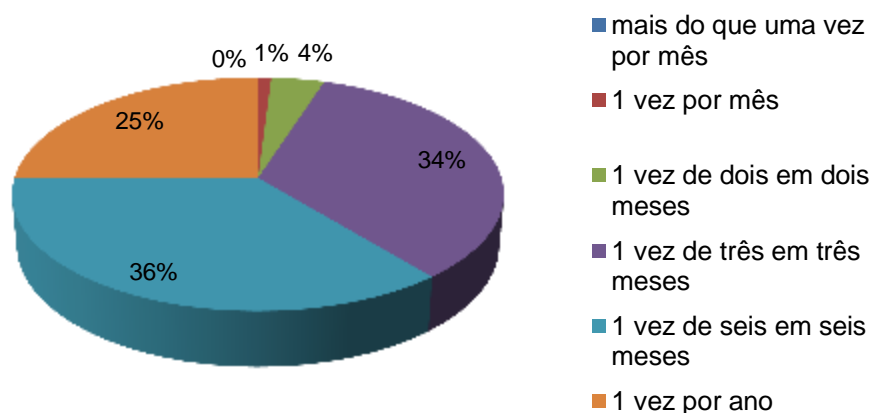
**Gráfico 7 – Pergunta 2. Há quanto tempo é cliente desta marca?**



Fonte: Elaboração própria

Em relação às marcas mencionadas na primeira pergunta do questionário, verificou-se que a esmagadora maioria das consumidoras são clientes há 1 ano (42%).

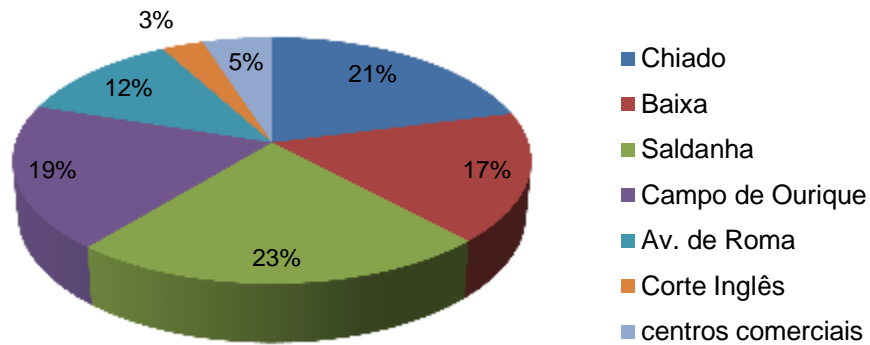
**Gráfico 8 – Pergunta 3. Com que regularidade compra sapatos?**



Fonte: Elaboração própria

Quanto à regularidade de compra de sapatos, é de salientar que a maioria das inquiridas compra sapatos ou 1 vez de três em três meses (34%) ou 1 vez de seis em seis meses (36%).

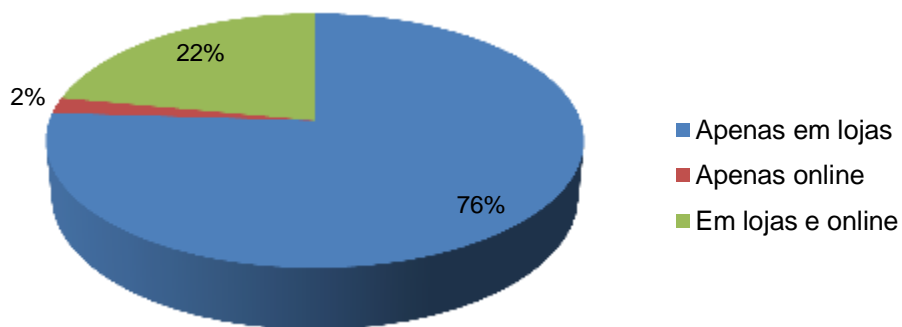
**Gráfico 9 – Pergunta 4. Em que zona de Lisboa compra mais sapatos?**



Fonte: Elaboração própria

Observou-se que as zonas de Lisboa em que as inquiridas fazem mais compras de calçado são o Saldanha (23%), o Chiado (21%), Campo de Ourique (19%) e a Baixa (17%). São todas zonas no centro da cidade de Lisboa, com muito movimento e comércio (Chiado e Baixa) e, ao mesmo tempo, zonas residenciais e de escritórios (Saldanha e Campo de Ourique).

**Gráfico 10 – Pergunta 5. Onde compra sapatos?**

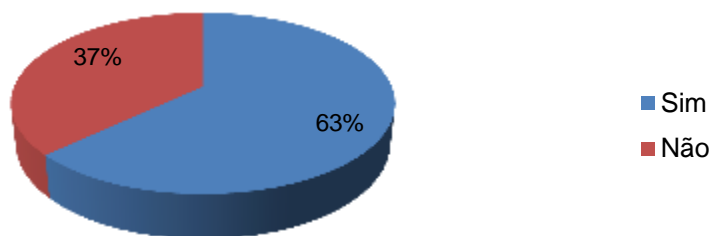


Fonte: Elaboração própria

Apesar de algumas das consumidoras inquiridas já efectuarem compras de sapatos tanto pela internet como na loja (22%), chegou-se à conclusão de que a grande maioria continua a preferir comprar directamente em loja (76%).

De seguida, as perguntas 6 e 7 incidiam sobre as possíveis intenções de compra das inquiridas.

**Gráfico 11 – Pergunta 6. Quando compra sapatos normalmente gosta de comprar outros acessórios que combinem?**



Fonte: Elaboração própria

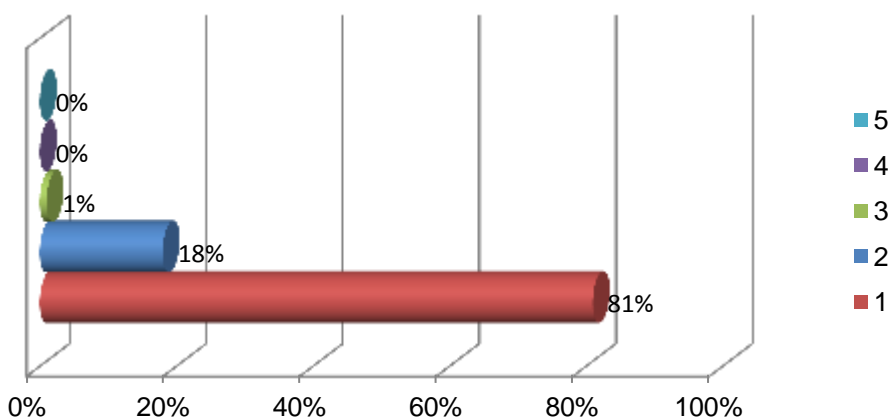
Através da questão 6 é possível observar que a maioria responde positivamente (63%) em relação à possibilidade de adquirir acessórios que combinem com os sapatos.

Das 63% que responderam “sim”, é-lhes pedido que priorizem segundo a sua preferência uma pequena lista de acessórios.

Assim, em relação às várias alíneas da pergunta 7 - *Que tipo de acessórios compra?* - verificou-se que:

1) Mais de 80% das inquiridas seleccionou a alínea *Mala* em primeiro lugar, ficando em segundo lugar apenas em 18% dos questionários e em terceiro em 1%.

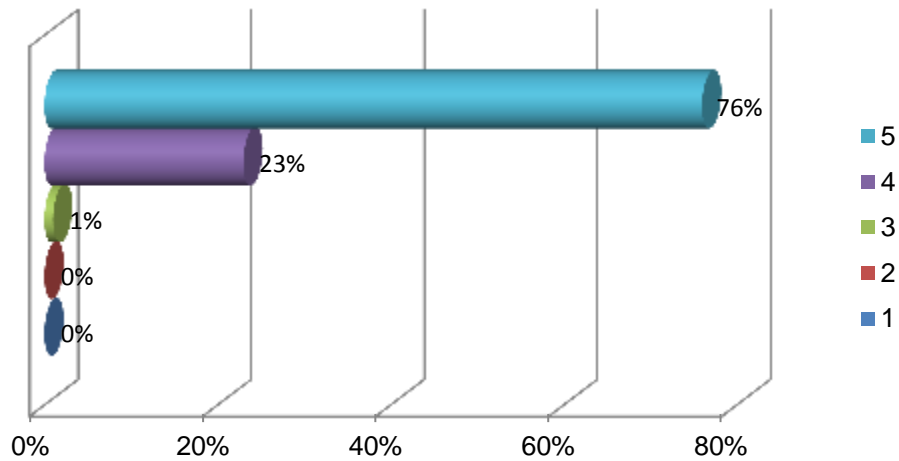
**Gráfico 12 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Mala**



Fonte: Elaboração própria

2) Mais de 70% relega a hipótese *Carteira/porta-moedas* para o quinto e último lugar de preferências.

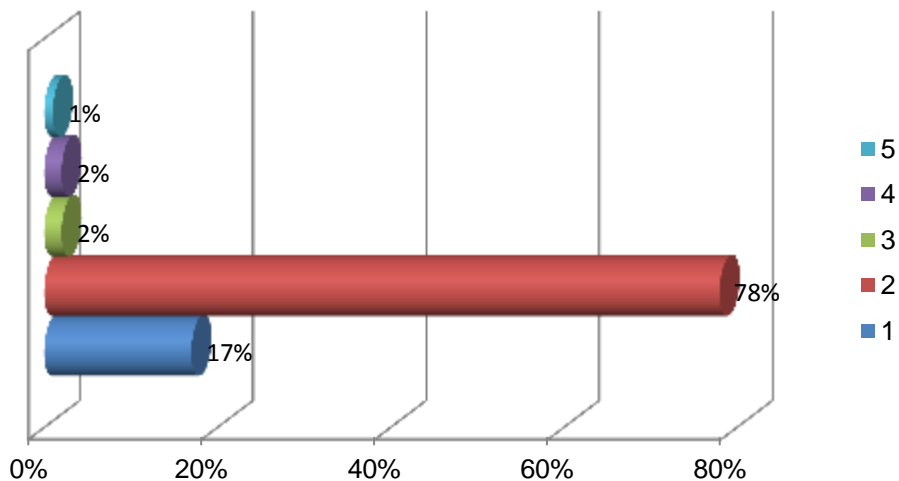
**Gráfico 13 – Pergunta 7 – Opção de resposta: *Carteira/Porta-moedas***



Fonte: Elaboração própria

3) Já em relação à terceira alínea, a *Clutch*, quase 80% das inquiridas colocaram esta hipótese em terceiro lugar de importância.

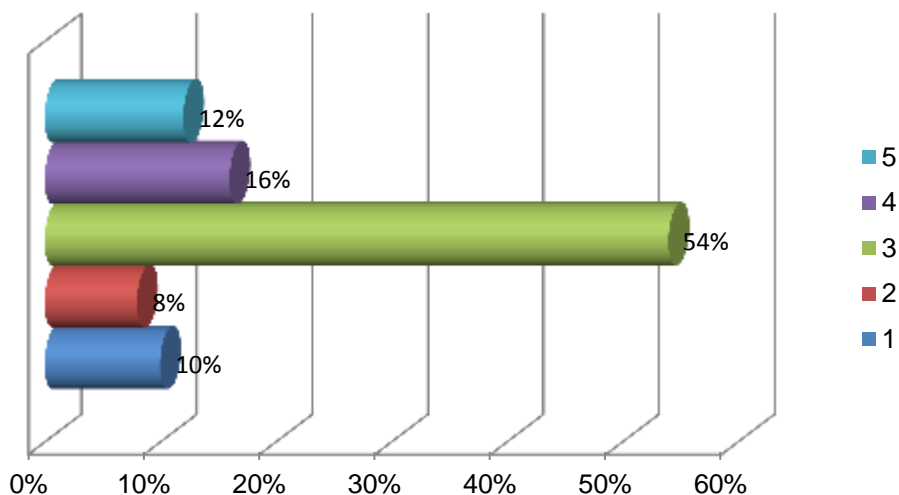
**Gráfico 14 – Pergunta 7 – Opção de resposta: *Clutch***



Fonte: Elaboração própria

4) Em terceiro lugar, a escolha mais popular das inquiridas foi o *Cinto* com 54%. Em relação às outras posições, estas foram mais ou menos homogêneas com 10% no primeiro lugar, 8% no segundo, 16% no quarto e 12% no quinto e último lugar de preferências.

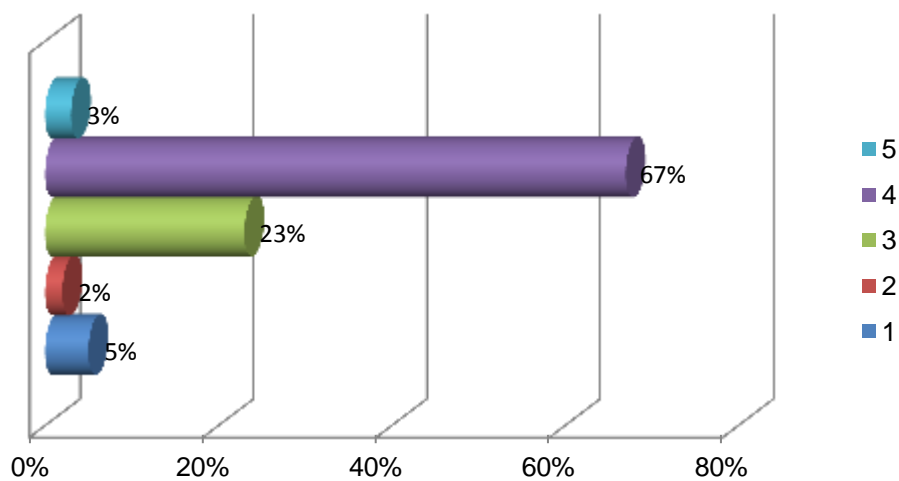
**Gráfico 15 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Cinto**



Fonte: Elaboração própria

5) A última hipótese, o *Lenço*, foi colocada por grande parte das inquiridas em quarto lugar com 67%.

**Gráfico 16 – Pergunta 7 – Opção de resposta: Lenço**



Fonte: Elaboração própria

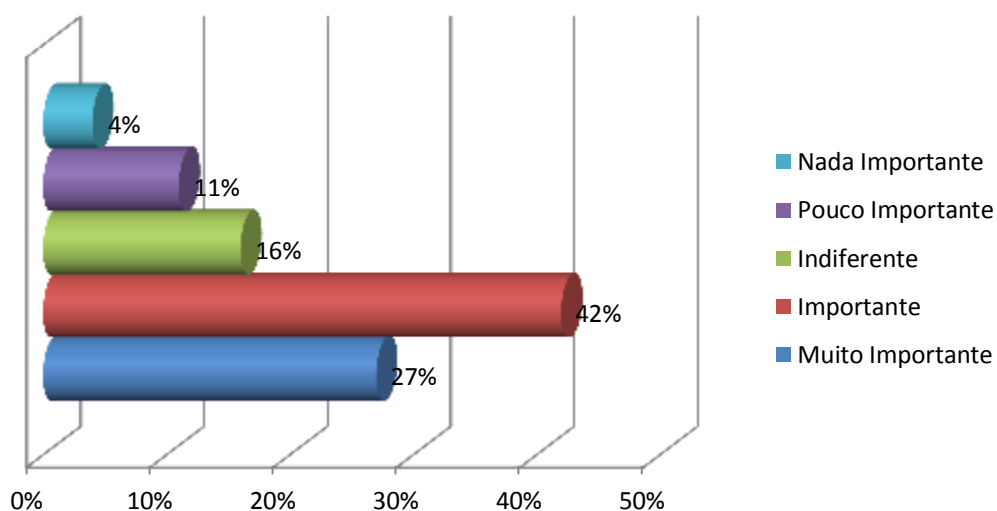
Seguindo o questionário, as próximas questões 8 e 9 têm em vista a apreciação das opiniões pessoais das inquiridas.

Nas quatro alíneas da questão 8 foi pedido às inquiridas que, como consumidoras, classificassem cada uma das alíneas, isto é, quatro características-chave, consoante o grau de importância no processo de escolha e compra do produto específico em estudo - sapatos.

Desta forma, em relação às alíneas da questão 8 – *Quando compra sapatos que perfil mais valoriza?* - verificou-se que:

1) Cerca de 40% das inquiridas considera que a *Proximidade* é uma característica *Importante* e 27% chega mesmo a considerar que é *Muito Importante*.

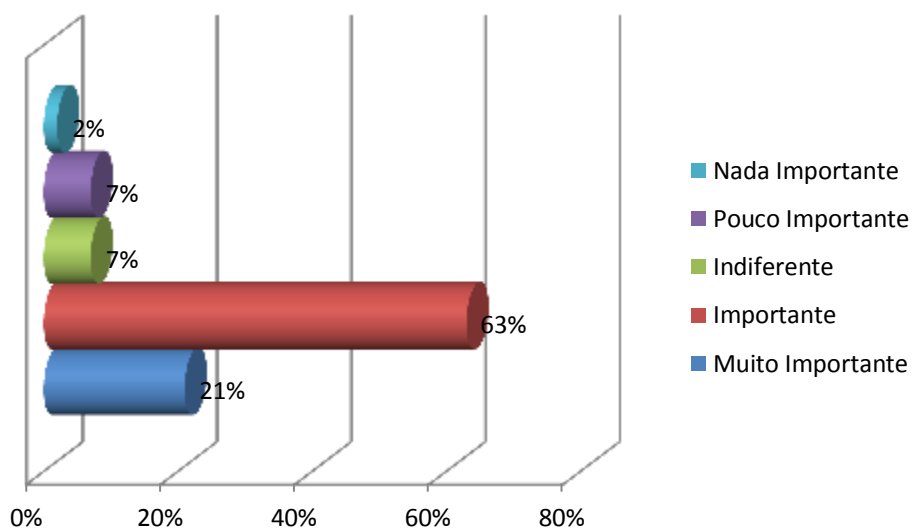
**Gráfico 17 – Pergunta 8 – Opção de resposta: *Proximidade***



Fonte: Elaboração própria

2) Mais de 60% classifica a *Intemporalidade* como sendo *Importante* e 21% considera esta característica como *Muito Importante*.

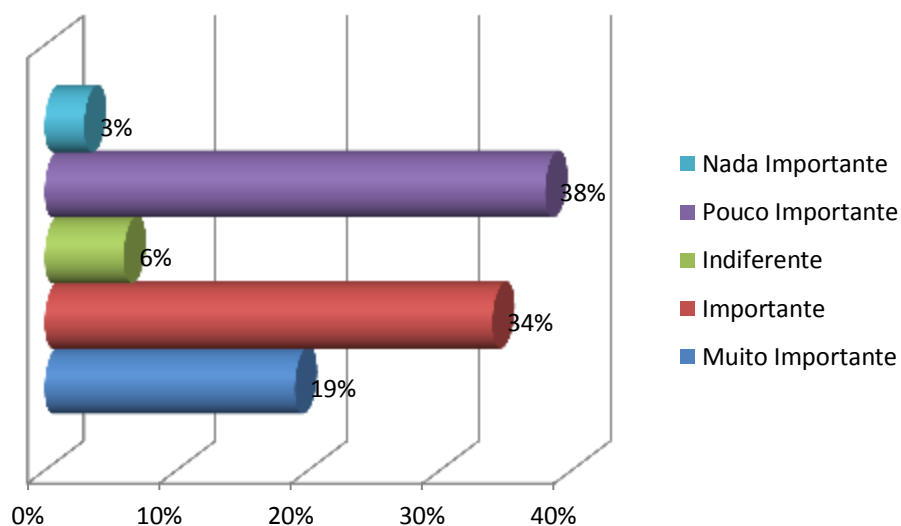
**Gráfico 18 – Pergunta 8 – Opção de resposta: *Intemporalidade***



Fonte: Elaboração própria

3) Em relação à alínea *Design* dos resultados destacam-se os 38% da opção *Pouco Importante*, outros 34% que seleccionaram *Importante* e, ainda, 19% com *Muito Importante*.

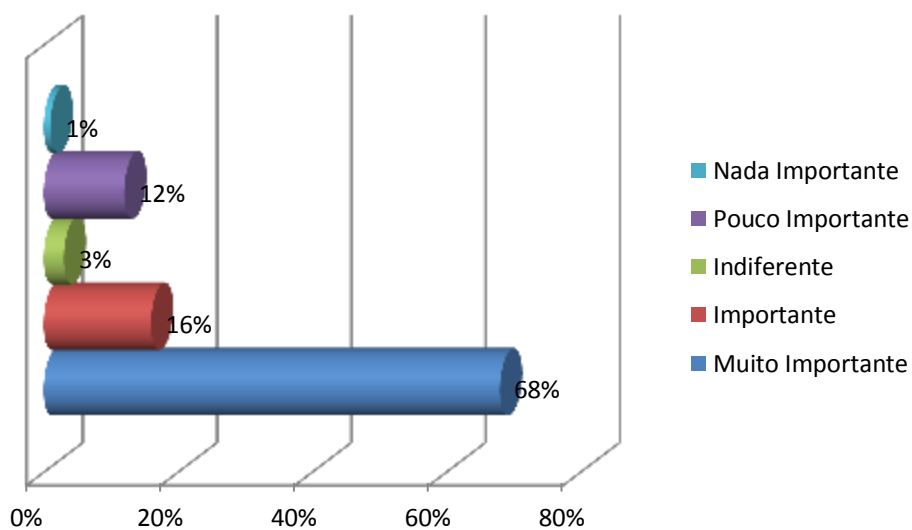
**Gráfico 19 – Pergunta 8 – Opção de resposta: *Design***



Fonte: Elaboração própria

4) A *Adaptabilidade* foi classificada pela grande maioria, 68%, como *Muito Importante*.

**Gráfico 20 – Pergunta 8 – Opção de resposta: *Adaptabilidade***

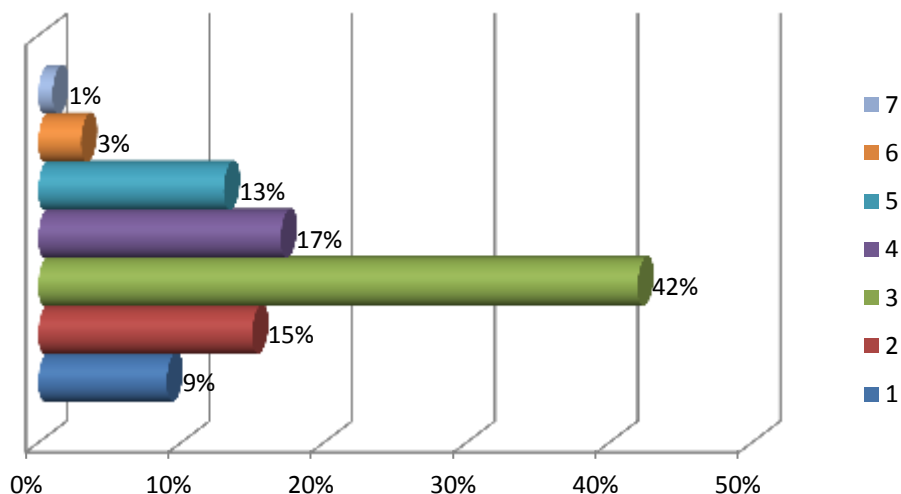


Fonte: Elaboração própria

Relativamente à pergunta 9 – *Quando compra sapatos, indique por ordem de importância as características que mais valoriza* – concluiu-se o seguinte:

1) A posição mais escolhida para esta característica foi a 3ª com 42% das opiniões das inquiridas.

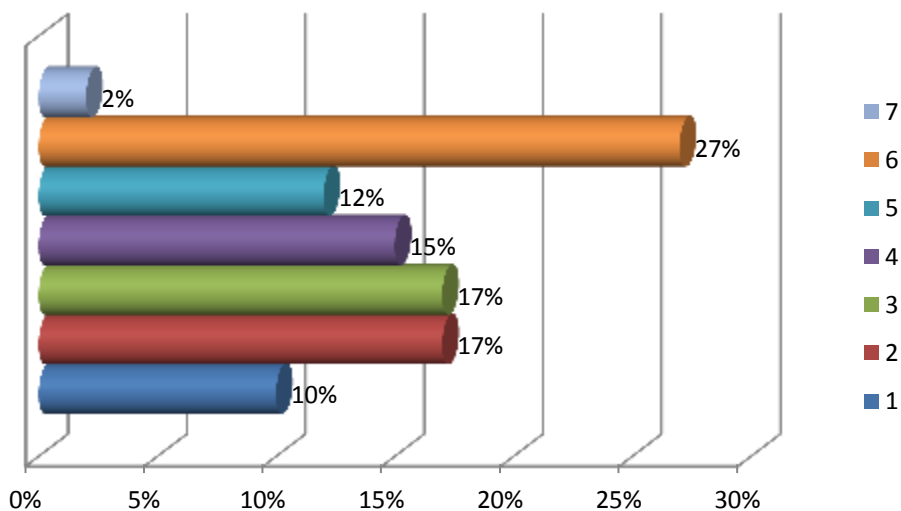
**Gráfico 21 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Qualidade nos materiais***



Fonte: Elaboração própria

2) Como característica valorizada na escolha/compra de uns sapatos, o *Design* foi colocado em 6º lugar por 27%, destacando-se também os 2º e 3º lugares com 17% cada um.

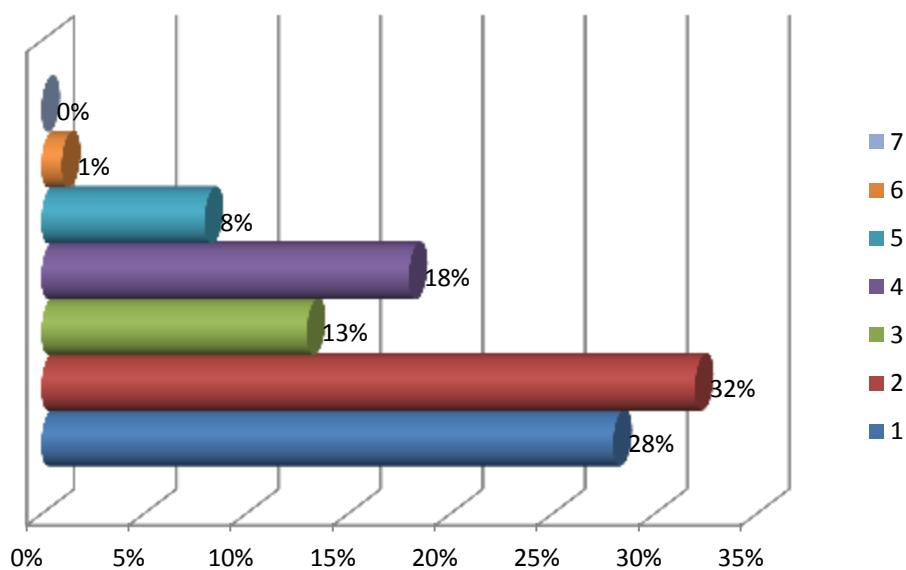
**Gráfico 22 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Design***



Fonte: Elaboração própria

3) O *Conforto* encontra-se no 2º lugar com 32% e ainda em 1º com 28%.

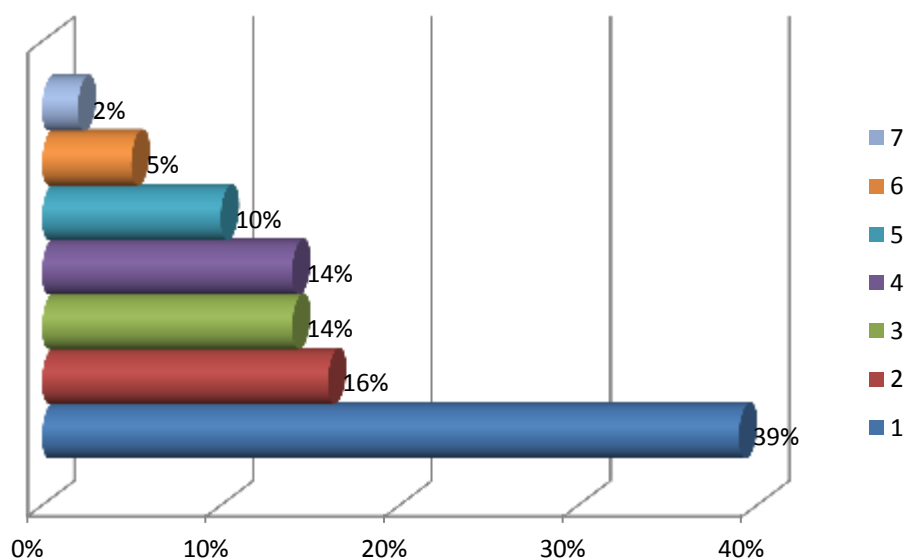
Gráfico 23 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Conforto*



Fonte: Elaboração própria

4) Com 39%, é possível observar que o *Estilo* é valorizado pelas inquiridas em 1º lugar.

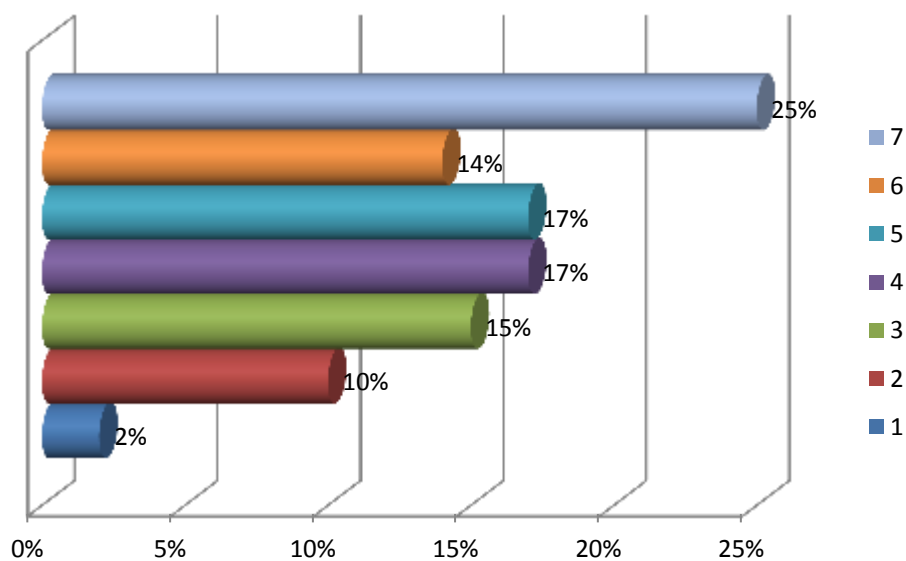
Gráfico 24 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Estilo*



Fonte: Elaboração própria

5) Já a *Cor* está em 7º lugar com 25%.

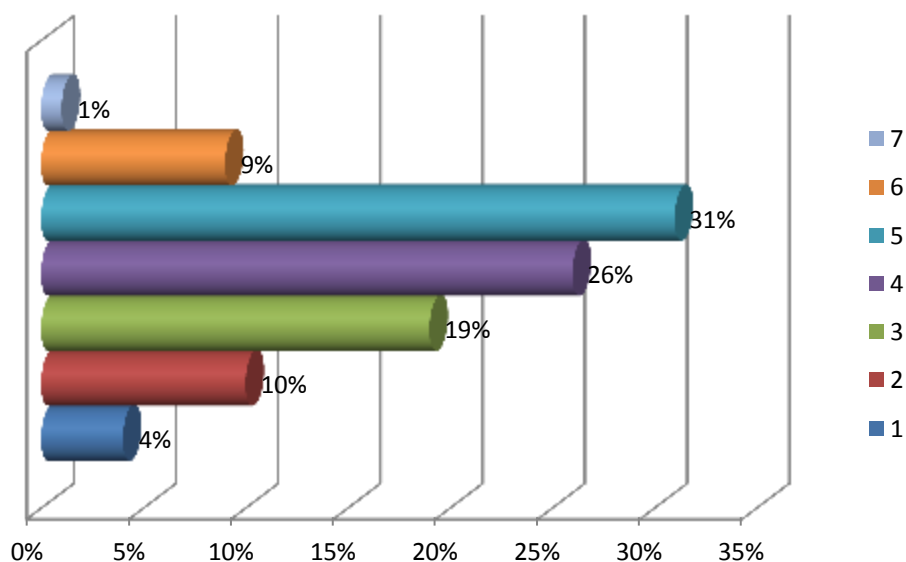
Gráfico 25 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Cor*



Fonte: Elaboração própria

6) 31% colocam a característica *Altura do salto* em 5º lugar, 26% em 4ª e 19% no 3º lugar.

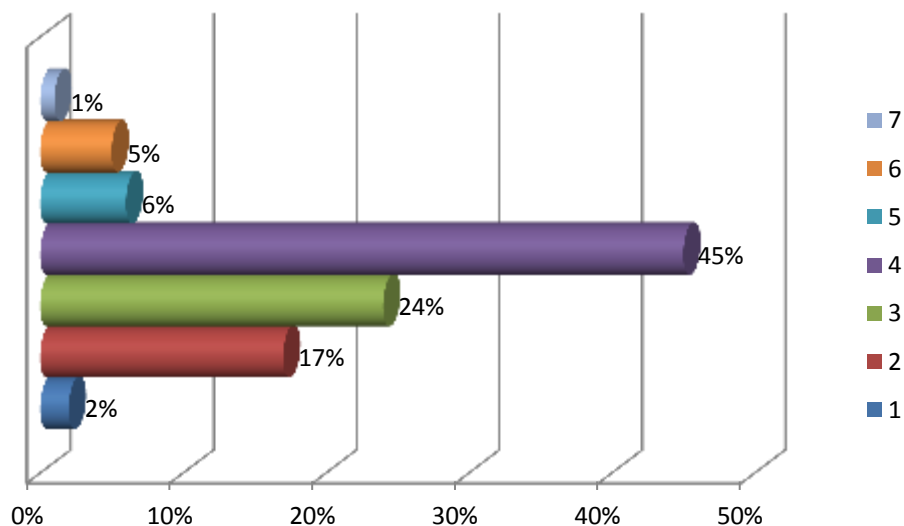
Gráfico 26 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Altura do salto*



Fonte: Elaboração própria

7) O facto de ser ou não *Produto nacional* é classificado pela maioria, 45%, em 4º lugar.

**Gráfico 27 – Pergunta 9 – Opção de resposta: *Produto nacional***

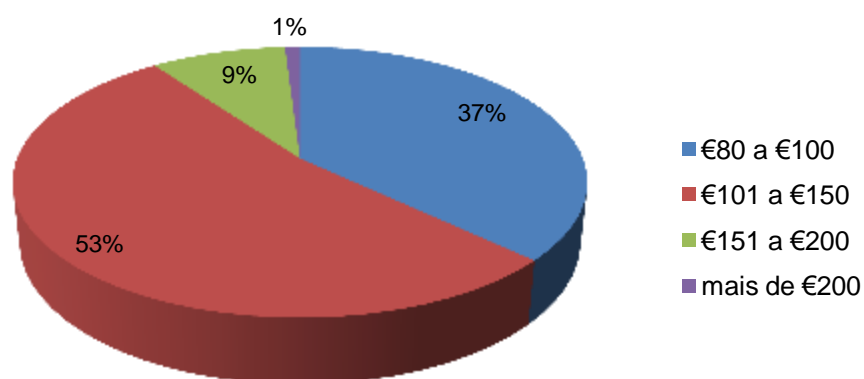


Fonte: Elaboração própria

Com as perguntas 10 a 12 foi possível fazer a verificação das possibilidades de mercado segundo as inquiridas em relação a um tipo de produto/serviço da marca em análise.

Na pergunta 10 observou-se que a maioria das respostas consideram que os intervalos de preços aceitáveis estão ou entre os €101 e os €150 com 53% ou, então, entre os €80 e os €100 com 37%.

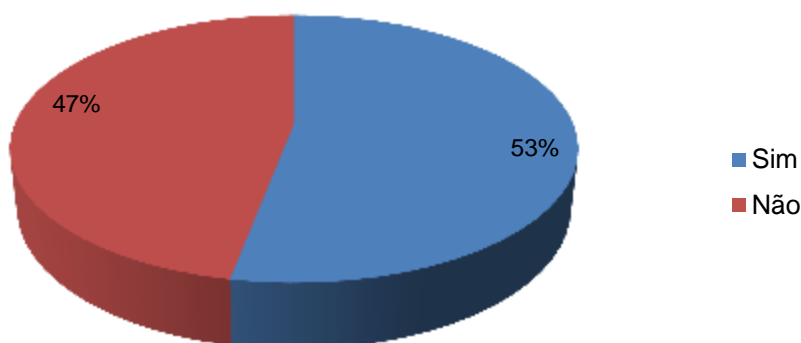
**Gráfico 28 – Pergunta 10. Na sua opinião, quanto acha justo pagar pela compra de sapatos?**



Fonte: Elaboração própria

Através da próxima questão 11 verifica-se que 53% das inquiridas está receptiva à possibilidade de comprar/encomendar sapatos personalizados, enquanto que 47% responde negativamente.

**Gráfico 29 – Pergunta 11. Estaria interessada em comprar sapatos personalizados/costumizados?**

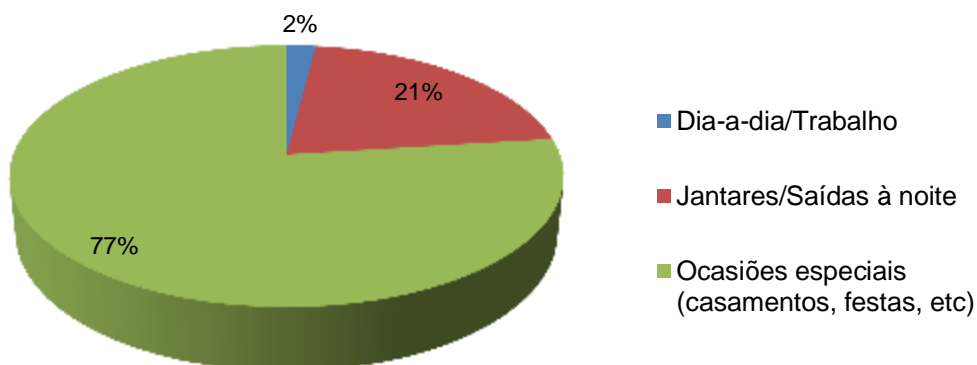


Fonte: Elaboração própria

Do grupo de inquiridas, 53%, que responderam positivamente à última pergunta é-lhes pedido que seleccionem as situações para as quais gostariam de adquirir o produto acima referido.

Dessas 53%, 77% seleccionou *Ocasões especiais (como casamentos, festas, etc)* e 21% incluiu também *Jantares/saídas à noite*.

**Gráfico 30 – Pergunta 12. Para que ocasião estaria disposta a comprar sapatos personalizados?**



Fonte: Elaboração própria

### **3. Apuramento dos Resultados Obtidos pelo Cruzamento entre os Dados de Caracterização *Idade* e os Dados Gerais do Estudo**

No sentido de um melhor entendimento dos dados apurados com este Inquérito por Questionário, escolhemos relacionar os dos Dados de Caracterização alusivos à *Idade* face a cada pergunta do Inquérito por Questionário.

Ao cruzar a métrica *Idade* será possível aferir quais as faixas etárias que consomem mais calçado, quais as suas prioridades/preferências e, finalmente, quais as que mais aprovaram as ideias para o projecto em investigação.

#### ***Idade***

##### *Idade vs Pergunta 1. Qual a marca de sapatos de que é cliente com mais frequência?*

Ao comparar a idade das inquiridas com as marcas mais preferidas é possível concluir que as marcas mais acessíveis vão sendo preteridas por marcas com maior qualidade.

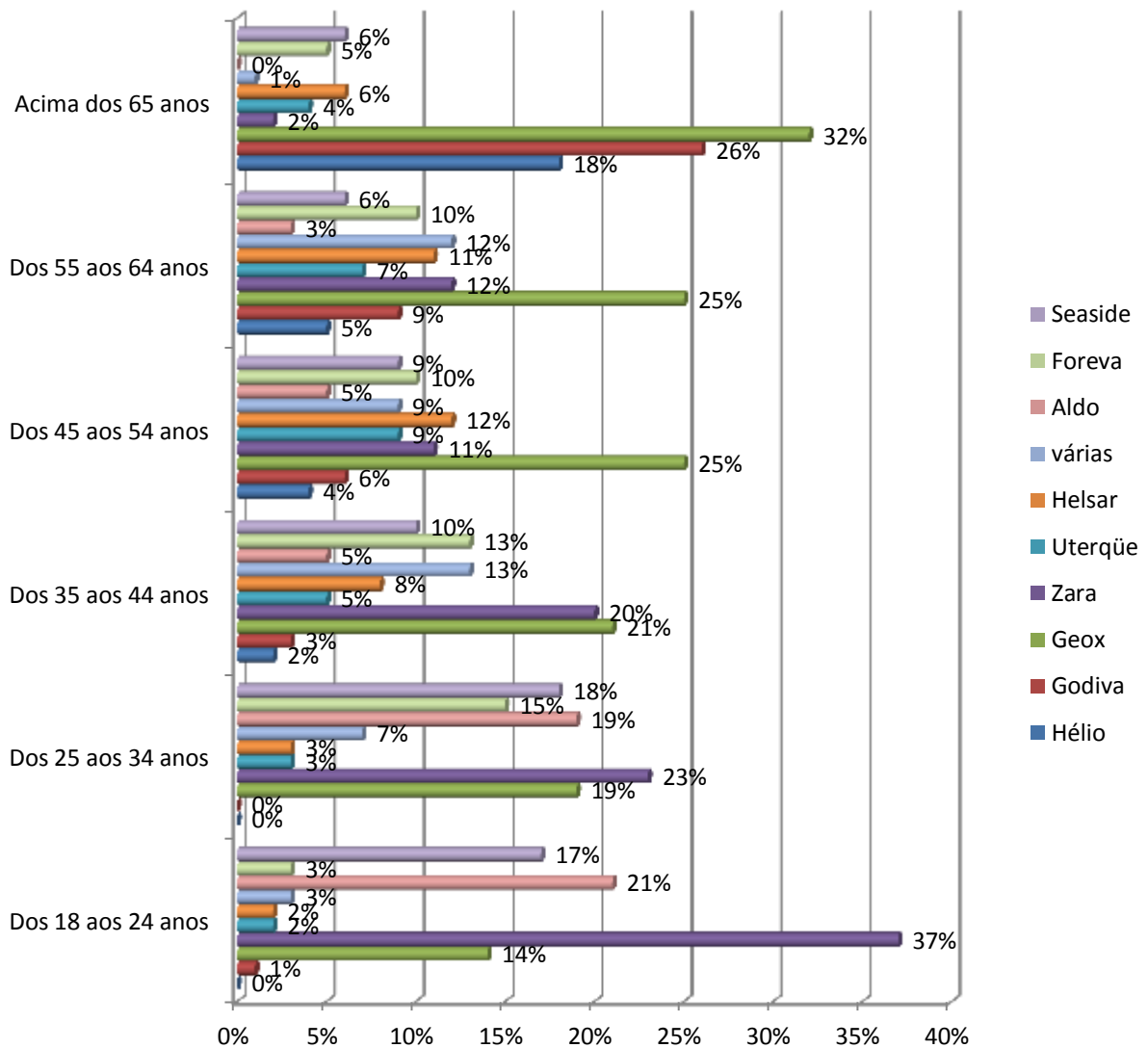
Na faixa mais jovem, dos 18 aos 24 anos, verifica-se que a preferência vai para a Zara com 37%, Aldo com 21% e Seaside com 17%.

Já na faixa dos 25 aos 34 anos a Zara com 23% e ainda a Geox e a Aldo, ambas com 19%, são as marcas mais seleccionadas.

No grupo dos 35 aos 44 anos destacam-se outra vez a Geox com 21% e a Zara com 20%.

Dos 45 aos 54 anos a Geox mantém a grande maioria com 25%, seguida pela Helsar e pela Zara, com 12% e 11% respectivamente.

**Gráfico 31 – Idade vs Pergunta 1**



Fonte: Elaboração própria

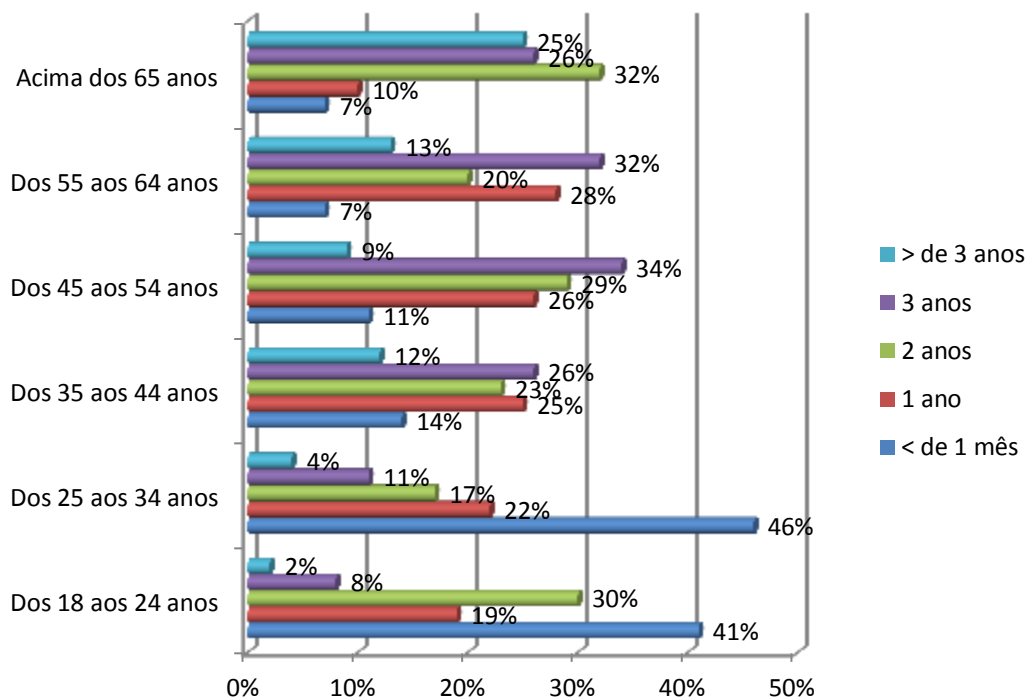
Nas faixas etárias dos 55 aos 64 e acima dos 65 verifica-se uma mudança nas escolhas das inquiridas, com a subida de marcas como a Godiva (26%) e a Hélio (18%), e manutenção da Geox (32%).

*Idade vs Pergunta 2. Há quanto tempo é cliente desta marca?*

Através da observação do Gráfico 32 nota-se uma maior discrepância nos valores nas duas faixas etárias mais jovens. Dos 18 aos 24 anos, 41% das inquiridas diz ser cliente da marca há menos de um mês, 19% há 1 ano e 30% há 2 anos. Já dos 25 aos 34 anos, 46% é cliente há menos de um mês, 22% há 1 ano e ainda 17% há 2 anos.

Nas faixas etárias acima dos 45 anos, verifica-se um aumento no tempo de cliente como, por exemplo, na faixa acima dos 65 anos em que 25% é cliente há mais de 3 anos, 26% há 3 anos e 32% há 2 anos.

**Gráfico 32 – Idade vs Pergunta 2**



Fonte: Elaboração própria

### Idade vs Pergunta 3. Com que regularidade compra sapatos?

Em relação à regularidade de compra de sapatos, nota-se uma certa homogeneidade nos valores das várias faixas etárias.

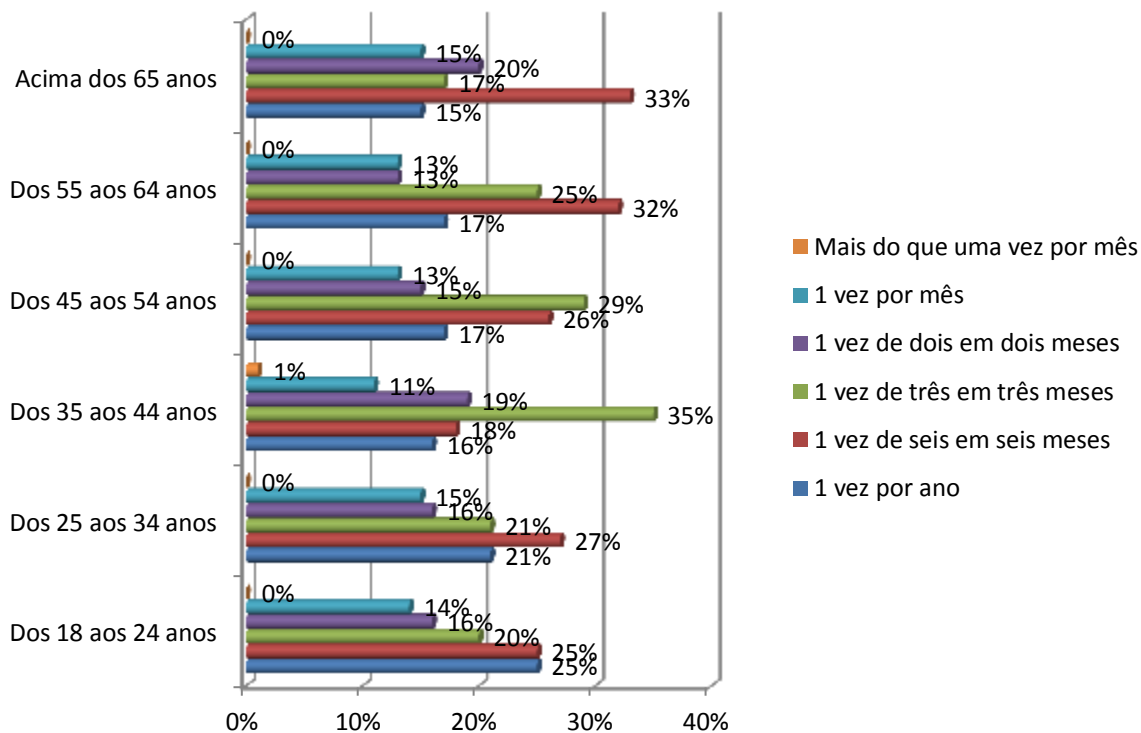
Dos 18 aos 24 anos a maior parte das inquiridas compra sapatos 1 vez por ano (25%) ou 1 vez de seis em seis meses (25%).

Dos 25 aos 34 anos, 27% compra sapatos 1 vez de seis em seis meses ou 21% de três em três meses ou 1 vez por ano.

Já dos 35 aos 44 anos, a maioria, 35%, compra sapatos 1 vez de três em três meses, mas esse valor volta a diminuir na faixa dos 45 aos 54 anos com 29%, seguidos de 26% para as inquiridas que compram calçado 1 vez de seis em seis meses.

Nas faixas etárias mais elevadas a maioria, ou seja, cerca de 33%, compra sapatos 1 vez de seis em seis meses.

**Gráfico 33 – Idade vs Pergunta 3**



Fonte: Elaboração própria

#### Idade vs Pergunta 4. Em que zona de Lisboa compra mais sapatos?

Nas camadas mais jovens as zonas mais populares para a compra de calçado são, claramente, o Chiado e o Saldanha.

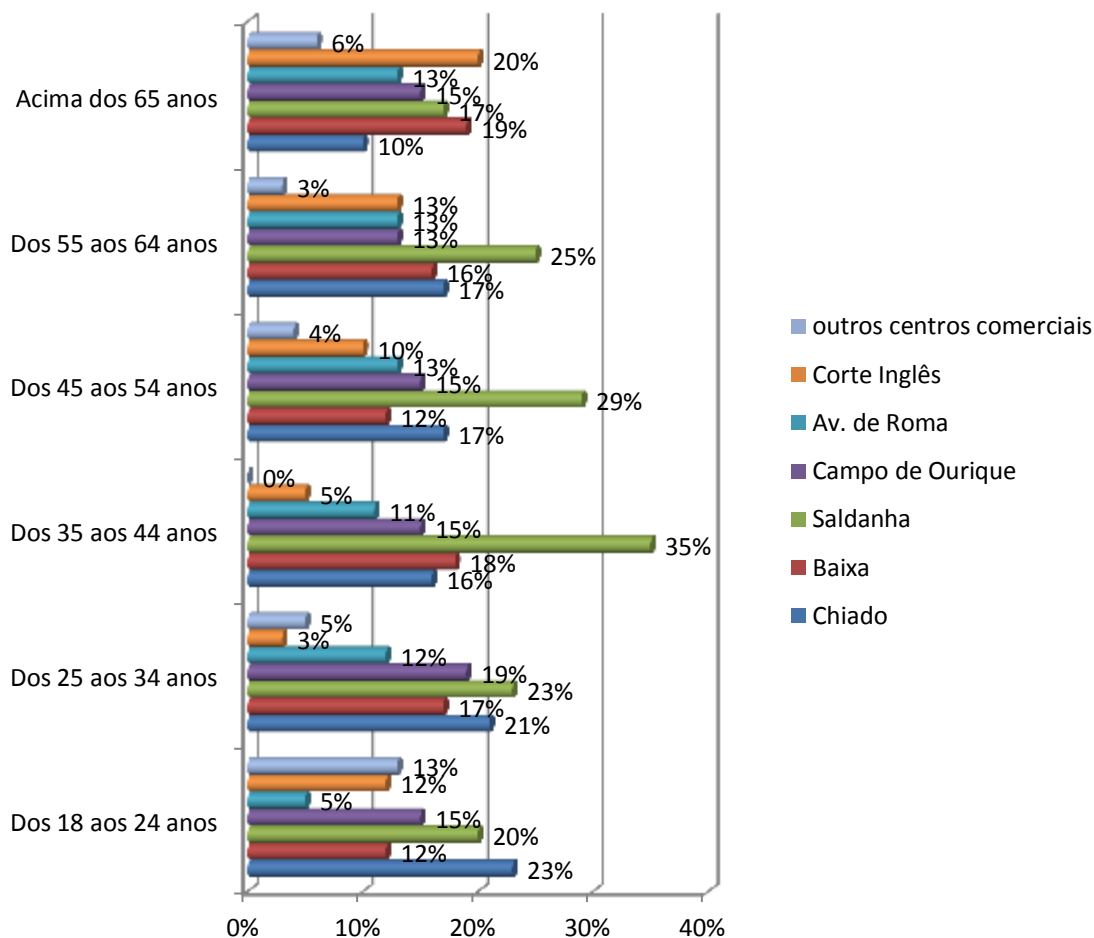
Na faixa dos 18 aos 24 anos, o Chiado foi escolhido por 23% das inquiridas e o Saldanha por 20%.

De seguida, na faixa dos 25 aos 34 anos, o Saldanha surge com 23% e o Chiado com 21%, seguidos de Campo de Ourique com 19%.

Já nas faixas dos 35 aos 44 anos e dos 45 aos 54 anos, o Saldanha tem 35% e 29% respectivamente. Seguem-se o Chiado com 17% nas duas categorias e a Baixa com 12% e 16%, respectivamente.

A faixa acima dos 65 anos marca uma subida no Corte Inglês com 20% e na Baixa com 19%.

**Gráfico 34 – Idade vs Pergunta 4**



Fonte: Elaboração própria

Idade vs Pergunta 5. Onde compra sapatos?

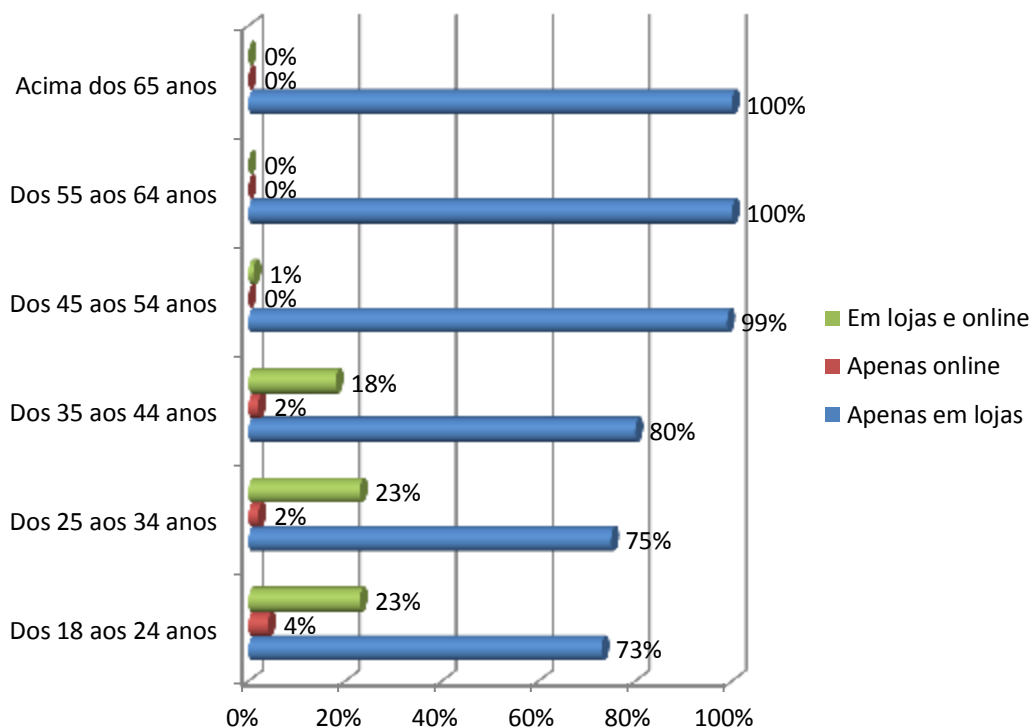
Enquanto que nas faixas acima dos 65 anos e dos 55 aos 64 anos, 100% das inquiridas compra exclusivamente em lojas, na faixa dos 45 aos 54 anos, 99% compra em lojas e 1% compra em lojas e online.

Dos 35 aos 44 anos já 18% compra em lojas e online, 2% apenas online e 80% apenas em lojas.

Dos 25 aos 34 anos, 23% compra em lojas e online, 2% apenas online e 75% apenas em lojas.

Já dos 18 aos 24 anos, 23% compra em lojas e online, 4% apenas online e 73% apenas em lojas.

**Gráfico 35 – Idade vs Pergunta 5**



Fonte: Elaboração própria

*Idade vs Pergunta 6. Quando compra sapatos normalmente gosta de comprar outros acessórios que combinem?*

Dos 18 aos 24 anos, 62% das inquiridas responde positivamente enquanto que 38% responde negativamente.

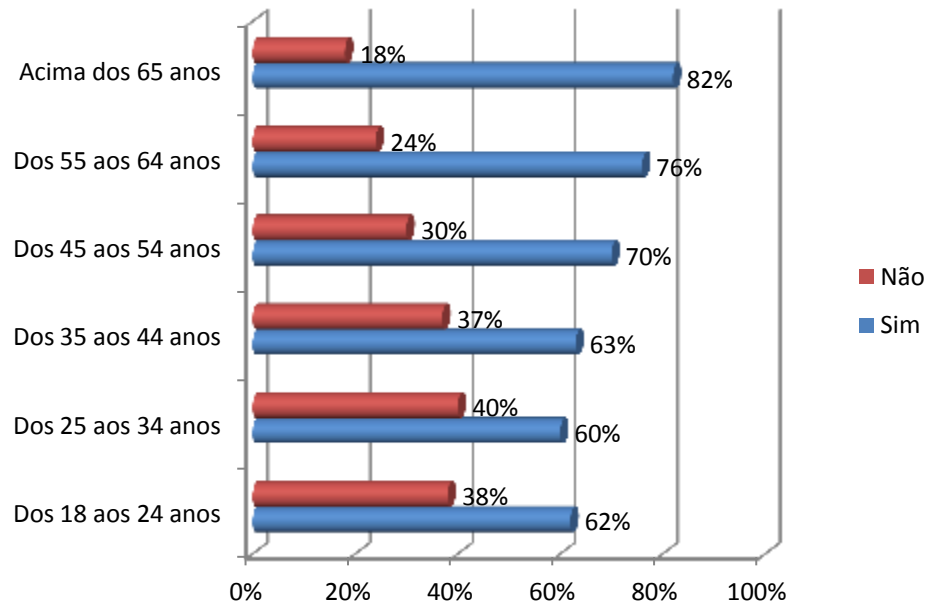
Dos 25 aos 34 anos os números são parecidos, com 60% das inquiridas a responderem *Sim* e 40% *Não*.

Dos 35 aos 44 anos, 63% responde positivamente e 37% negativamente.

A partir da faixa dos 45 aos 54 anos acentua-se a subida das respostas positivas, com 70% a responderem *Sim*.

Dos 55 aos 64 anos, 76% escolhe a resposta *Sim* e, acima dos 65 anos, aumenta para 82%.

**Gráfico 36 – Idade vs Pergunta 6**

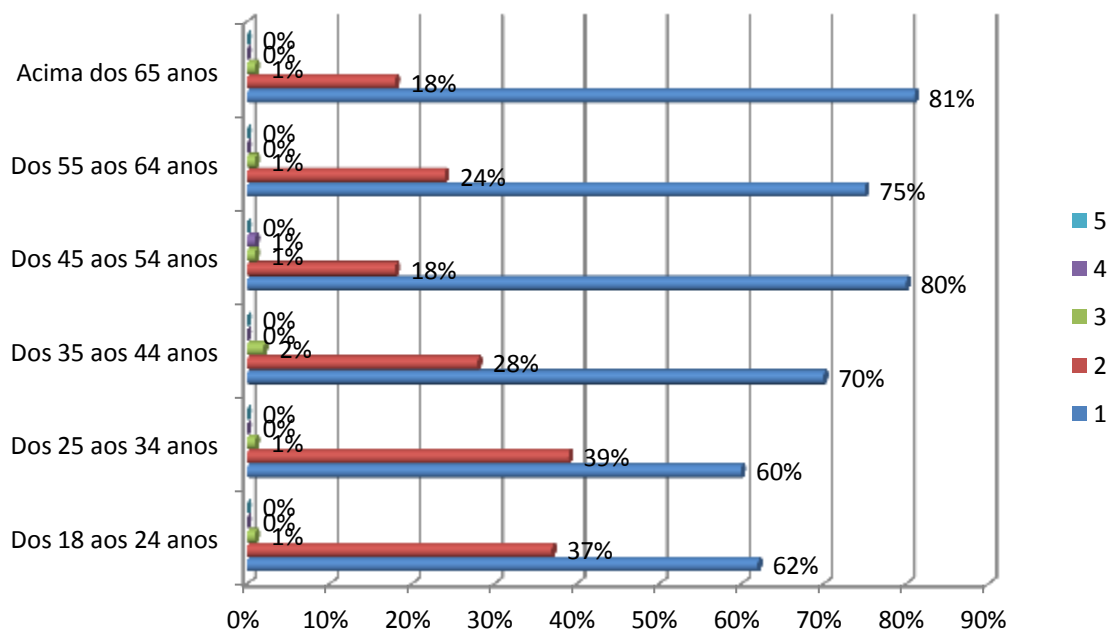


Fonte: Elaboração própria

*Idade vs Pergunta 7. Que tipo de acessórios compra?*

Dos acessórios mais escolhidos destaca-se a *Mala*, classificada na 1ª posição por 62% das inquiridas dos 18 aos 24 anos, 60% dos 25 aos 34 anos, 70% dos 35 aos 44 anos, 80% dos 45 aos 54 anos, 75% dos 55 aos 64 e 81% acima dos 65 anos.

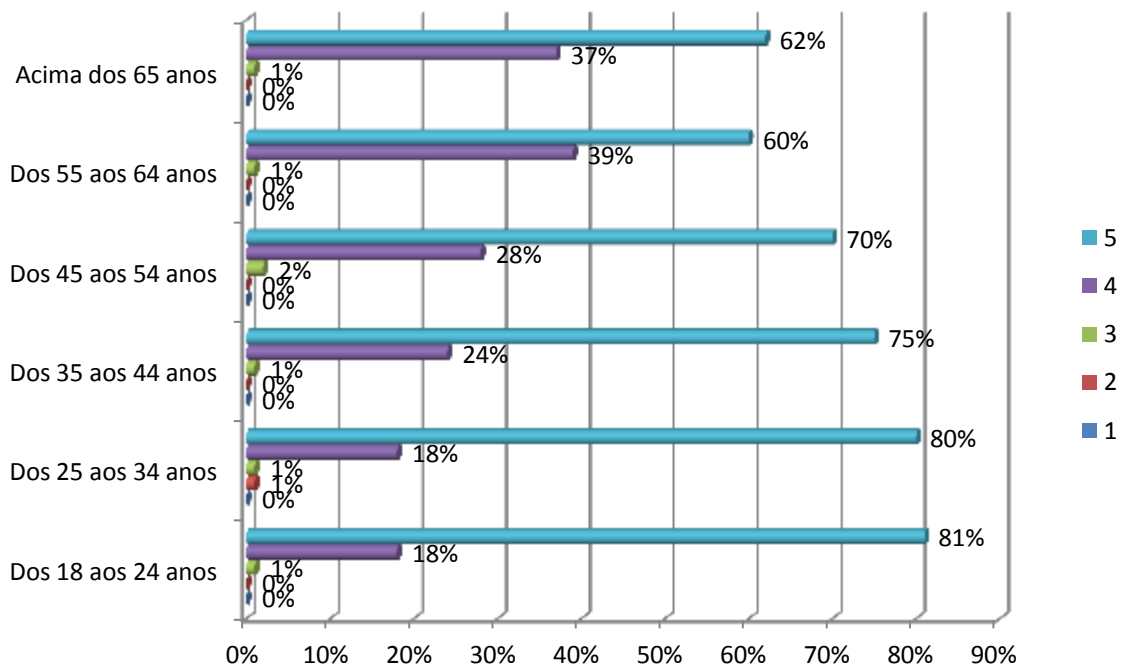
**Gráfico 37 – Idade vs Pergunta 7 – Opção de resposta: Mala**



Fonte: Elaboração própria

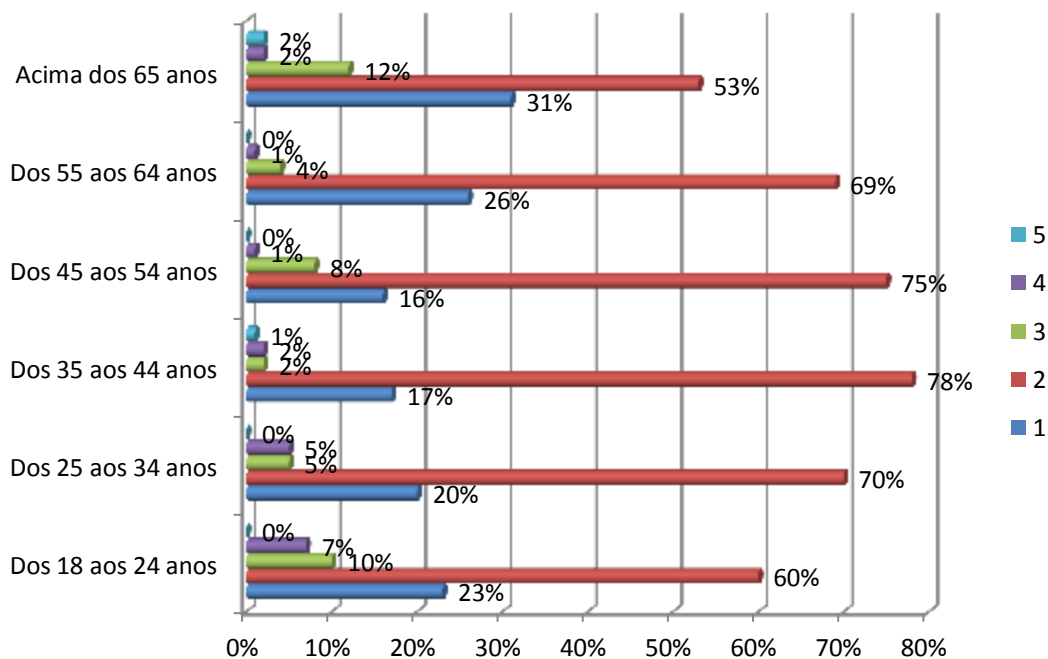
A *Carteira/Porta-moedas* é colocada em 5º lugar pela maioria das inquiridas com 81% dos 18 aos 24 anos, 80% dos 25 aos 34 anos, 75% dos 35 aos 44 anos, 70% dos 45 aos 54 anos, 60% dos 55 aos 64 anos e 62% acima dos 65 anos.

**Gráfico 38 – Idade vs Pergunta 7 – Opção de resposta: *Carteira/Porta-moedas***



Fonte: Elaboração própria

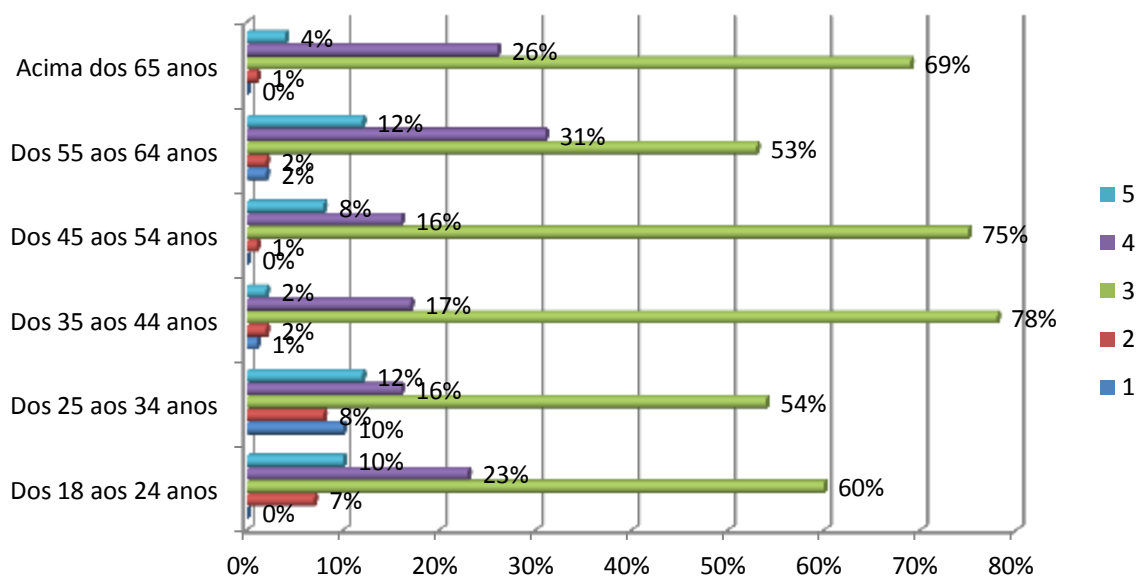
**Gráfico 39 – Idade vs Pergunta 7 – Opção de resposta: *Clutch***



Fonte: Elaboração própria

A grande maioria das inquiridas seleccionou a *Clutch* para a 2ª posição com 60% dos 18 aos 24 anos, 70% dos 25 aos 34 anos, 78% dos 35 aos 44 anos, 75% dos 45 aos 54 anos, 69% dos 55 aos 64 anos e 53% acima dos 65 anos.

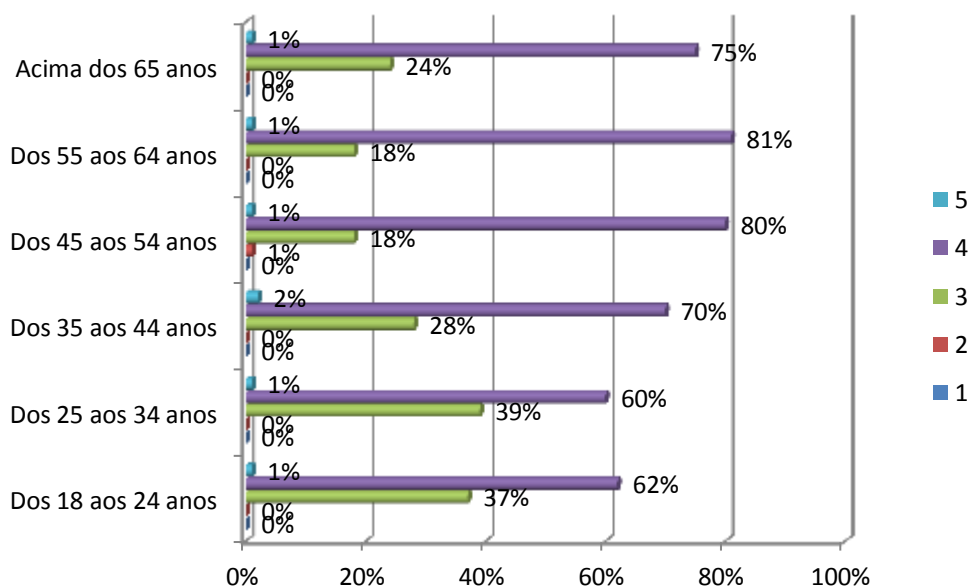
**Gráfico 40 – Idade vs Pergunta 7 – Opção de resposta: Cinto**



Fonte: Elaboração própria

Já em relação ao *Cinto*, a 3ª posição foi a mais escolhida pelas inquiridas com 60% dos 18 aos 24 anos, 54% dos 25 aos 34 anos, 78% dos 35 aos 44 anos, 75% dos 45 aos 54 anos, 53% dos 55 aos 64 anos e 69% acima dos 65 anos.

**Gráfico 41 – Idade vs Pergunta 7 – Opção de resposta: Lenço**



Fonte: Elaboração própria

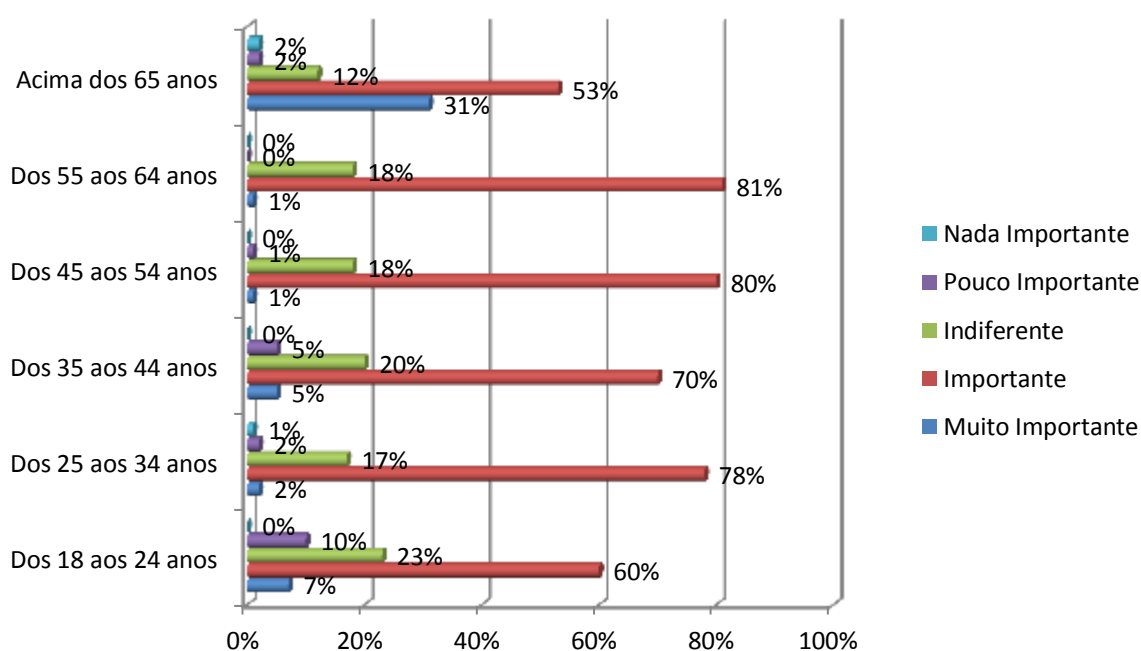
No caso do *Lenço* a preferência das inquiridas foi para a 4ª posição com 62% dos 18 aos 24 anos, 60% dos 25 aos 34 anos, 70% dos 35 aos 44 anos, 80% dos 45 aos 54 anos, 81% dos 55 aos 64 anos e 75% acima dos 65 anos.

Idade vs Pergunta 8. Quando compra sapatos que perfil mais valoriza?

Nesta questão as inquiridas deveriam seleccionar o grau de importância que considerassem mais adequado a cada característica dos produtos que compram.

Em relação à característica *Proximidade* a maioria das inquiridas seleccionaram *Importante* com 60% dos 18 aos 24 anos, 78% dos 25 aos 34 anos, 70% dos 35 aos 44 anos, 80% dos 45 aos 54 anos, 81% dos 55 aos 64 anos e 53% acima dos 65 anos.

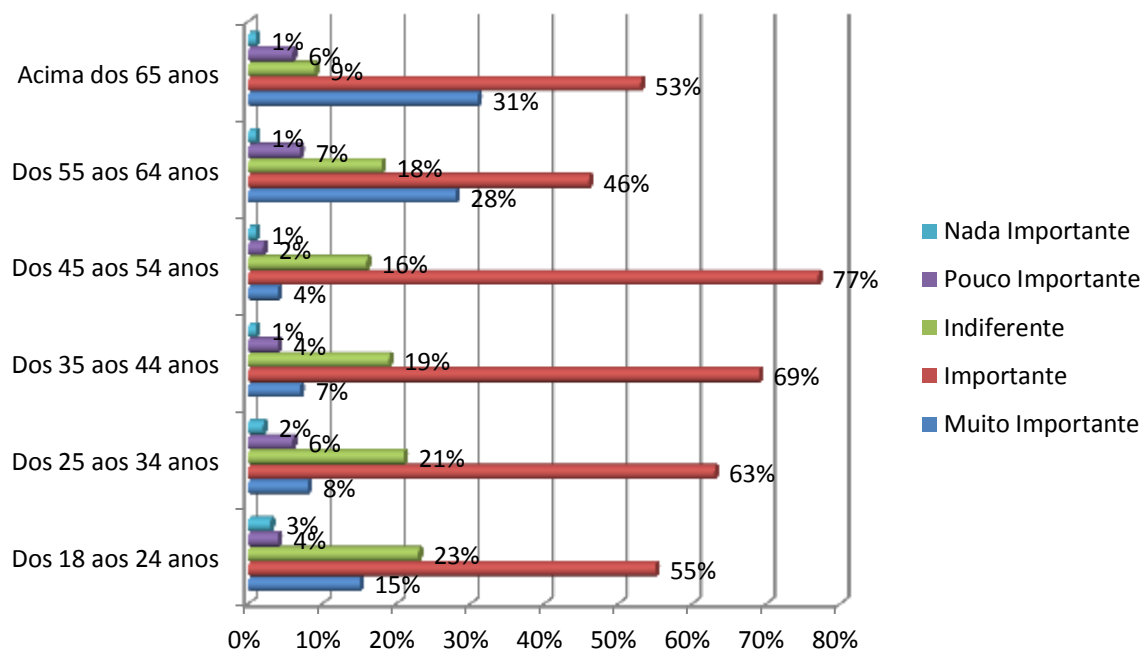
**Gráfico 42 – Idade vs Pergunta 8 – Opção de resposta: Proximidade**



Fonte: Elaboração própria

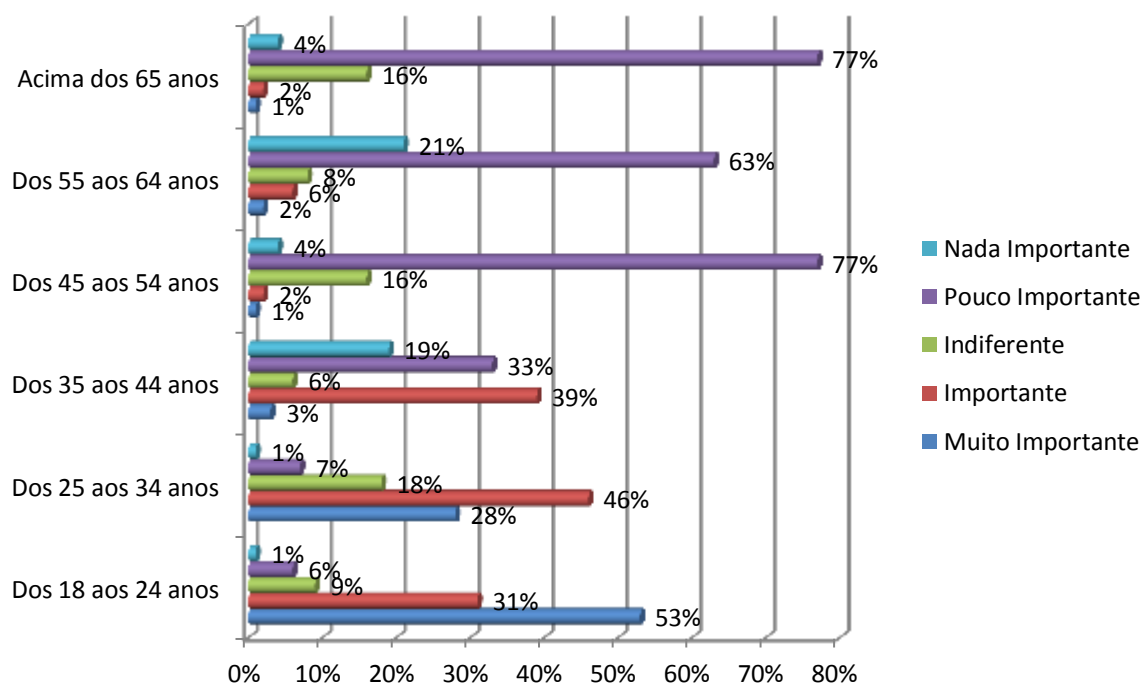
No que diz respeito à característica *Intemporalidade* a maioria das inquiridas seleccionaram *Importante* com 55% dos 18 aos 24 anos, 63% dos 25 aos 34 anos, 69% dos 35 aos 44 anos e 77% dos 45 aos 54 anos. Já a faixa dos 55 aos 64 anos escolheu *Importante* com 46% e *Muito Importante* com 28% e a faixa acima dos 65 anos escolheu *Importante* com 53% e *Muito Importante* com 31%.

**Gráfico 43 – Idade vs Pergunta 8 – Opção de resposta: Intemporalidade**



Fonte: Elaboração própria

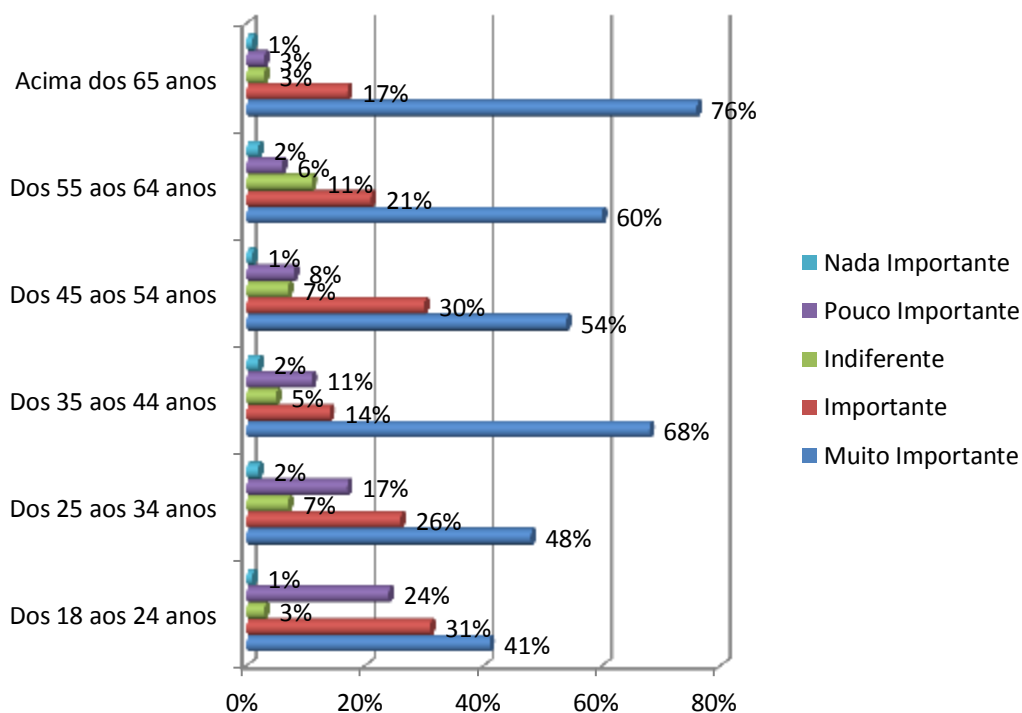
**Gráfico 44 – Idade vs Pergunta 8 – Opção de resposta: Design**



Fonte: Elaboração própria

Já em relação à característica *Design* a maioria das inquiridas seleccionaram *Pouco Importante* com 77% dos 45 aos 54 anos, 63% dos 55 aos 64 anos e 77% acima dos 65 anos. Porém 53% dos 18 aos 24 anos escolheram *Muito Importante*.

**Gráfico 45 – Idade vs Pergunta 8 – Opção de resposta: Adaptabilidade**



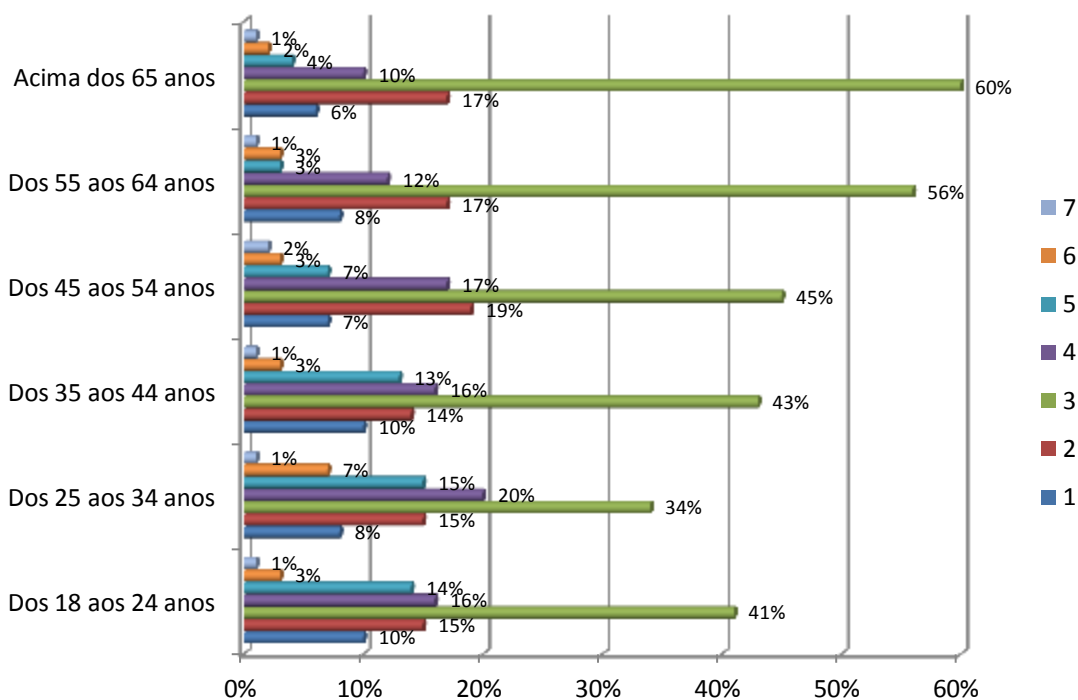
Fonte: Elaboração própria

Por último, relativamente à característica *Proximidade* a maioria das inquiridas seleccionaram *Muito Importante* com 41% dos 18 aos 24 anos, 48% dos 25 aos 34 anos, 68% dos 35 aos 44 anos, 54% dos 45 aos 54 anos, 60% dos 55 aos 64 anos e 76% acima dos 65 anos.

*Idade vs Pergunta 9. Quando compra sapatos, indique por ordem de importância as características que mais valoriza.*

Quanto às características mais valorizadas pelas inquiridas nos produtos que compram *Qualidade nos materiais* ficou na 3ª posição com 41% dos 18 aos 24 anos, 34% dos 25 aos 34 anos, 43% dos 35 aos 44 anos, 45% dos 45 aos 54 anos, 56% dos 55 aos 64 anos e 60% acima dos 65 anos.

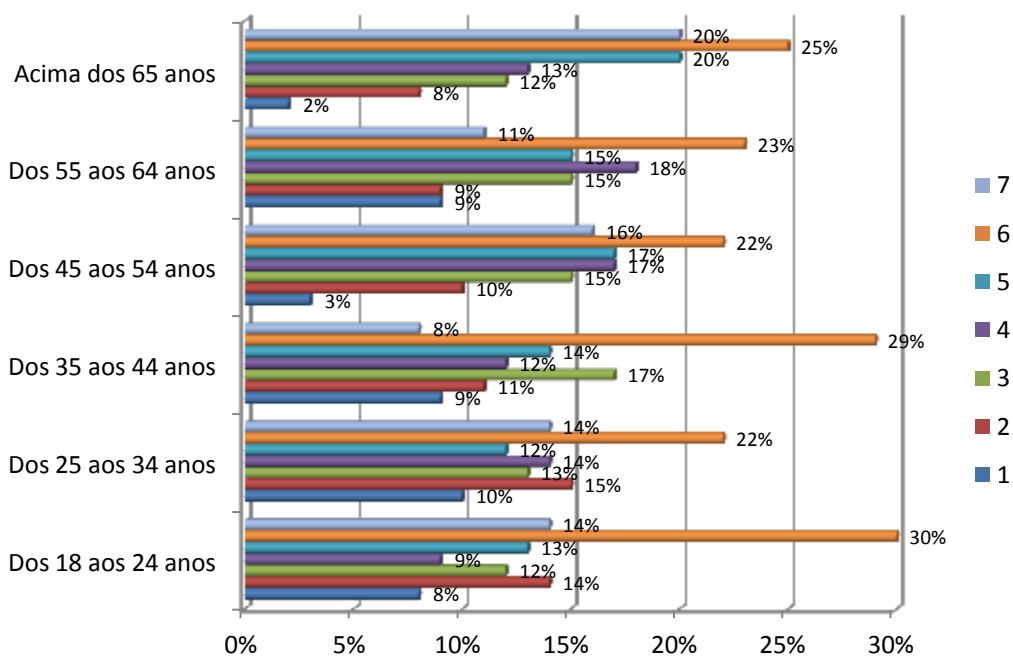
**Gráfico 46 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Qualidade nos materiais**



Fonte: Elaboração própria

Na 6ª posição ficou o *Design* com 30% dos 18 aos 24 anos, 22% dos 25 aos 34 anos, 29% dos 35 aos 44 anos, 22% dos 45 aos 54 anos, 23% dos 55 aos 64 anos e 25% acima dos 65 anos.

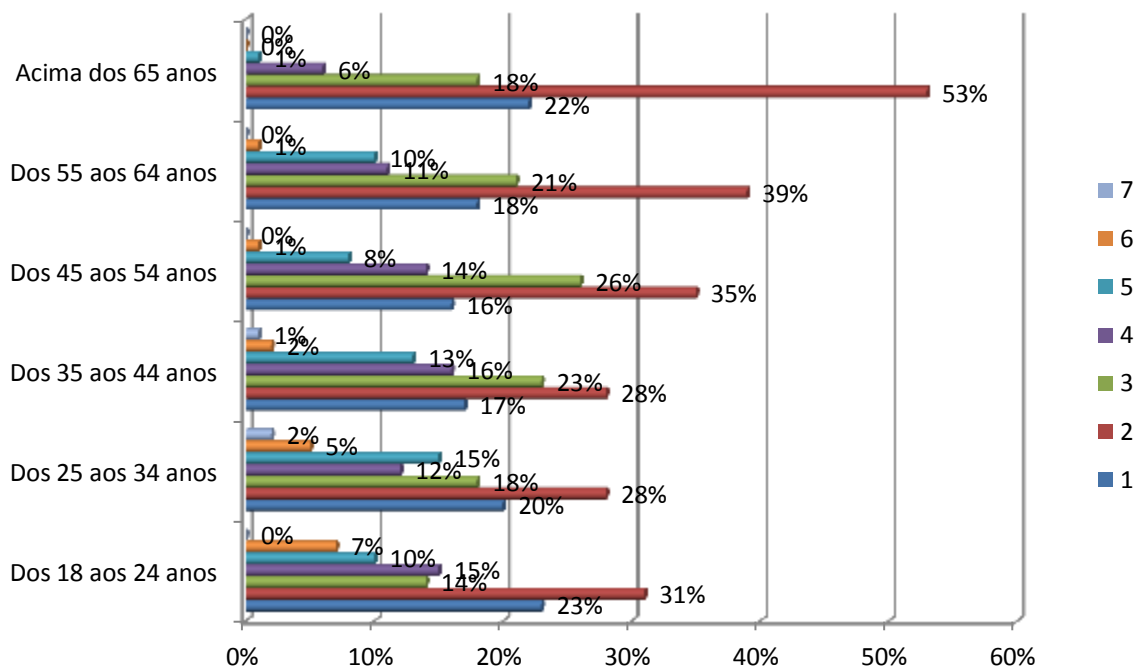
**Gráfico 47 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Design**



Fonte: Elaboração própria

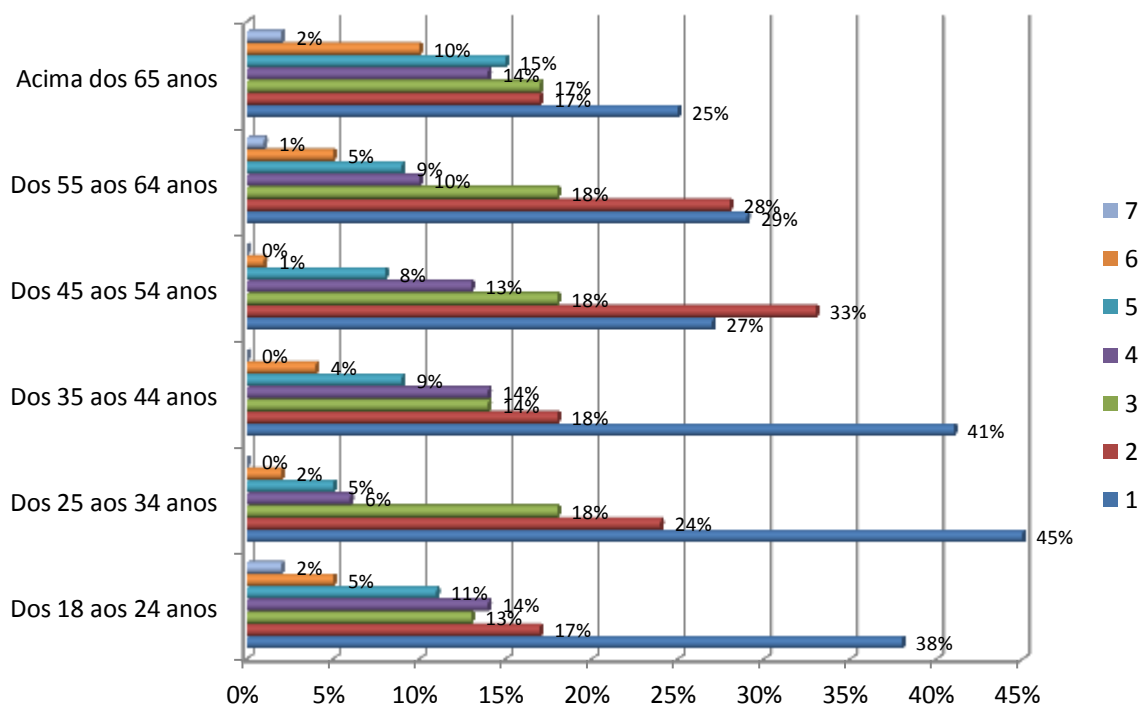
A característica *Conforto* foi valorizada pelas inquiridas em 2º lugar com 31% dos 18 aos 24 anos, 28% dos 25 aos 34 anos, 28% dos 35 aos 44 anos, 35% dos 45 aos 54 anos, 39% dos 55 aos 64 anos e 53% acima dos 65 anos.

**Gráfico 48 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Conforto**



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 49 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Estilo**



Fonte: Elaboração própria

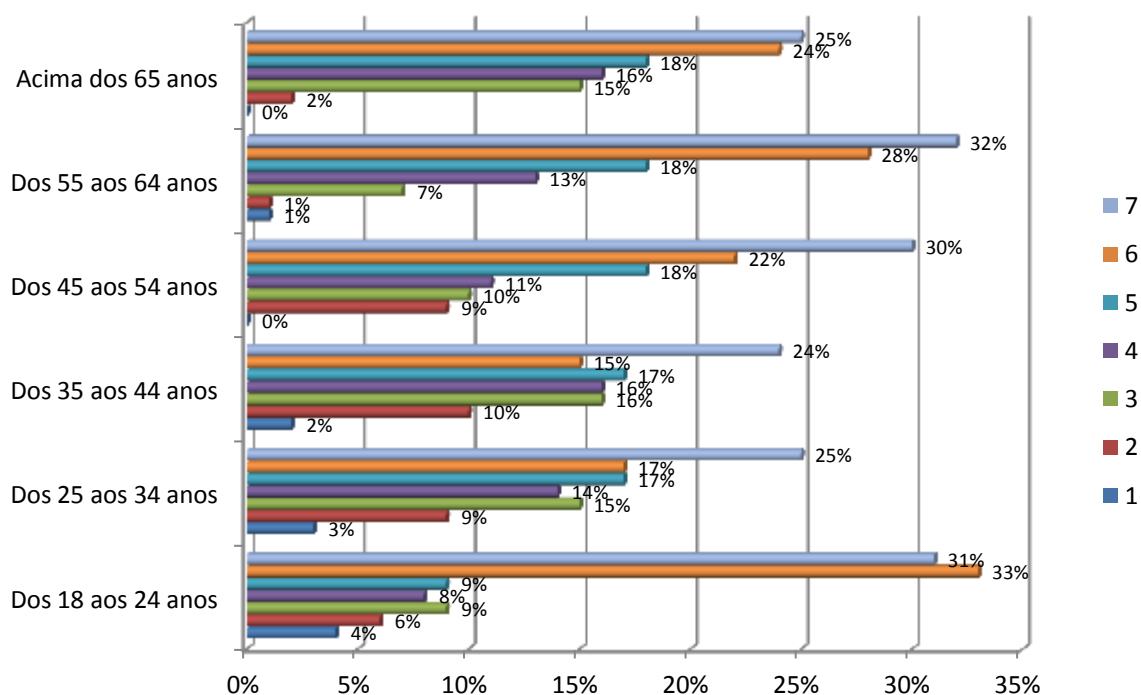
O *Estilo* foi a característica a que as inquiridas deram maior prioridade, ficando em 1º lugar com 38% dos 18 aos 24 anos, 45% dos 25 aos 34 anos, 41% dos 35 aos 44 anos, 29% dos 55 aos 64 anos e 25% acima dos 65 anos. Só na faixa dos 45 aos 54 anos a maioria seleccionou o 2º lugar com 33% seguido de 27% no 1º.

Como característica, a *Cor* ocupou a 7ª e última posição com 31% dos 18 aos 24 anos, 25% dos 25 aos 34 anos, 24% dos 35 aos 44 anos, 30% dos 45 aos 54 anos, 32% dos 55 aos 64 anos e 25% acima dos 65 anos.

Já em relação à *Altura do salto*, esta característica foi seleccionada para a 5ª posição com 30% dos 18 aos 24 anos, 22% dos 25 aos 34 anos, 29% dos 35 aos 44 anos, 23% dos 45 aos 54 anos, 25% dos 55 aos 64 anos e 22% acima dos 65 anos.

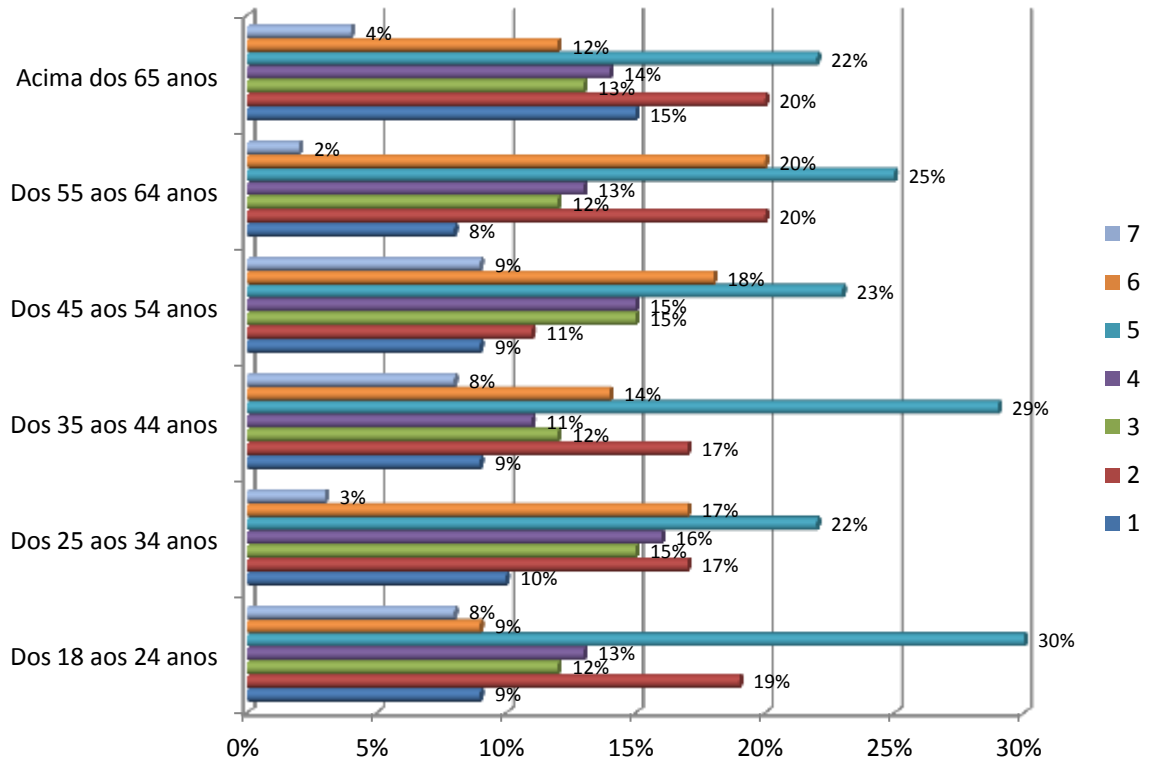
Finalmente, o facto de ser *Produto nacional* ficou em 4º lugar com 45% dos 18 aos 24 anos, 42% dos 25 aos 34 anos, 39% dos 35 aos 44 anos, 40% dos 45 aos 54 anos, 35% dos 55 aos 64 anos e 44% acima dos 65 anos.

**Gráfico 50 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Cor**



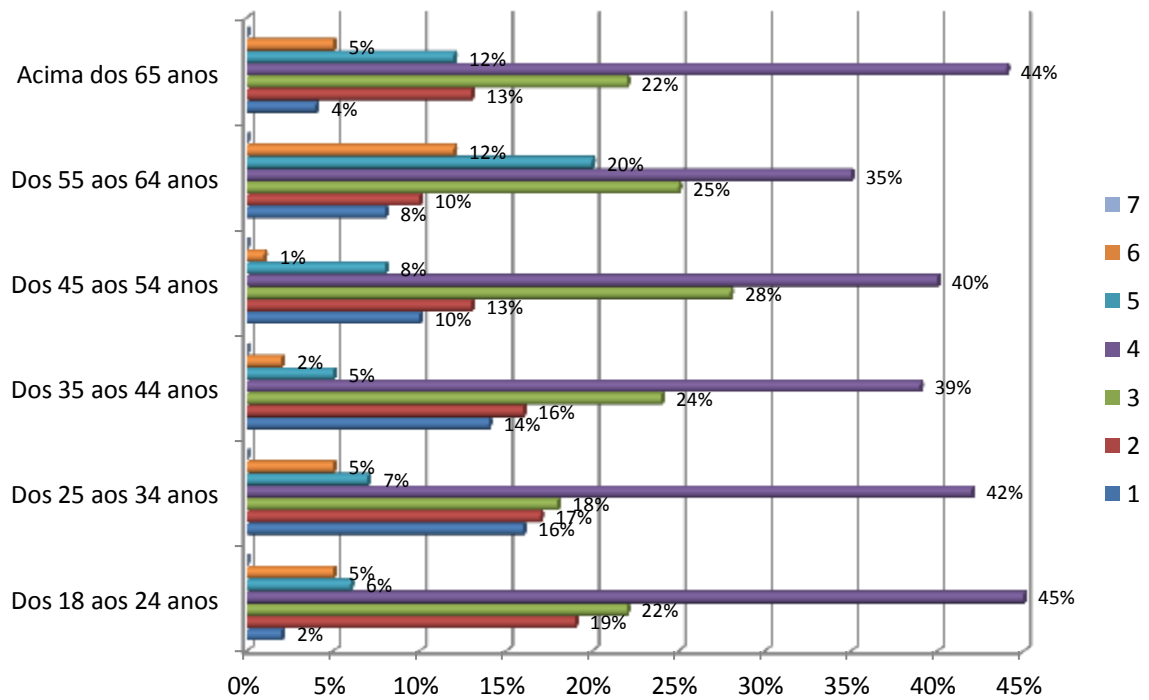
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 51 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Altura do salto**



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 52 – Idade vs Pergunta 9 – Opção de resposta: Produto nacional**

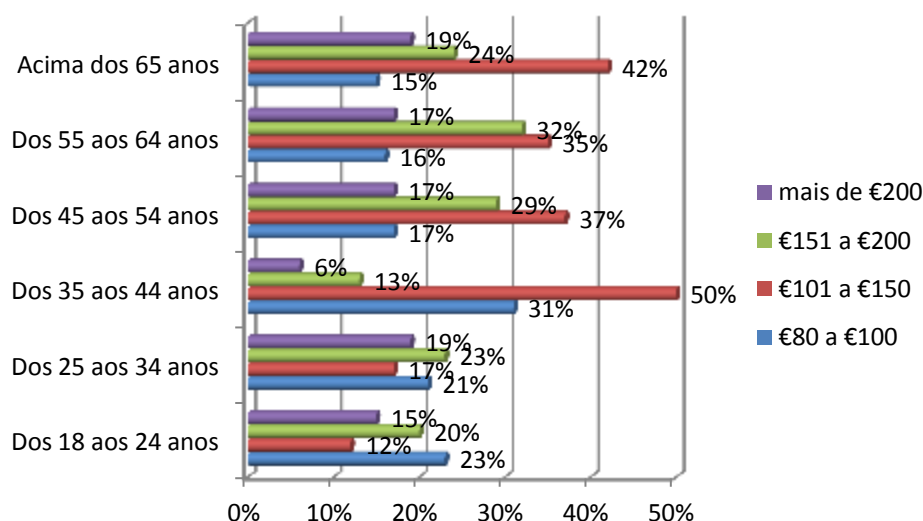


Fonte: Elaboração própria

Idade vs Pergunta 10. Na sua opinião, quanto acha justo pagar pela compra de sapatos?

O valor considerado justo a pagar pela compra de sapatos apresenta algumas variações consoante as faixas etárias.

**Gráfico 53 – Idade vs Pergunta 10**



Fonte: Elaboração própria

Dos 18 aos 24 anos, 23% considera de €80 a €100 o valor mais justo enquanto que dos 25 aos 34 anos, 23% já considera justo pagar de €151 a €200.

Dos 35 aos 44 anos, 50% prefere pagar entre €101 a €150 e dos 45 aos 54 anos, esse valor desce para 37%, subindo a percentagem que não se importa de pagar de €151 a €200 e mais de €200.

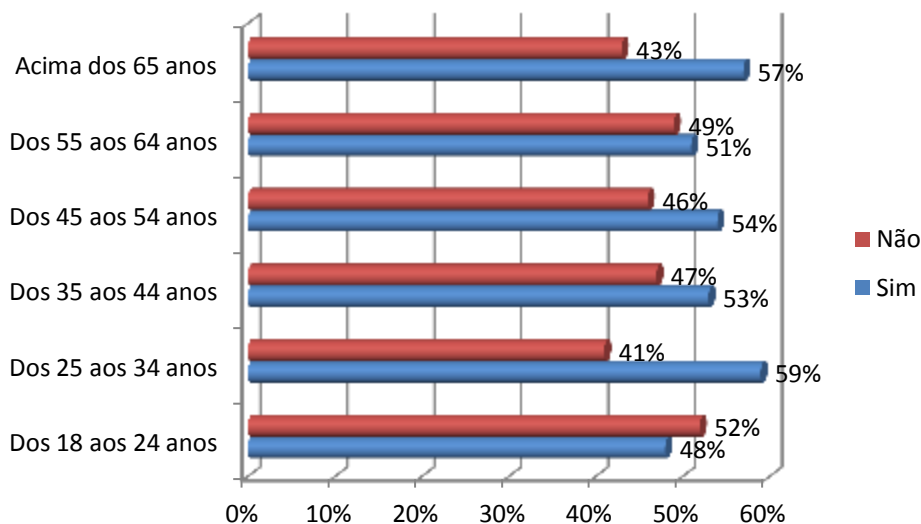
E nas faixas etárias dos 55 aos 64 anos e acima dos 65 anos, respectivamente, 35% e 42% das inquiridas seleccionou €101 a €150, 32% e 24% escolheu €151 a €200 e 17% e 19% considerou mais de €200 um valor justificável.

Idade vs Pergunta 11. Estaria interessada em comprar sapatos personalizados / customizados?

Face à possibilidade de venda de calçado personalizável as várias faixas etárias de

inquiridas responderam positivamente, nomeadamente dos 25 aos 34 anos com 59%, dos 35 aos 44 anos com 53%, dos 45 aos 54 anos com 54%, dos 55 aos 64 anos com 51% e acima dos 65 anos com 57%. Só na faixa dos 18 aos 24 anos a resposta *Não* teve maior percentagem com 52% para 48% da resposta *Sim*.

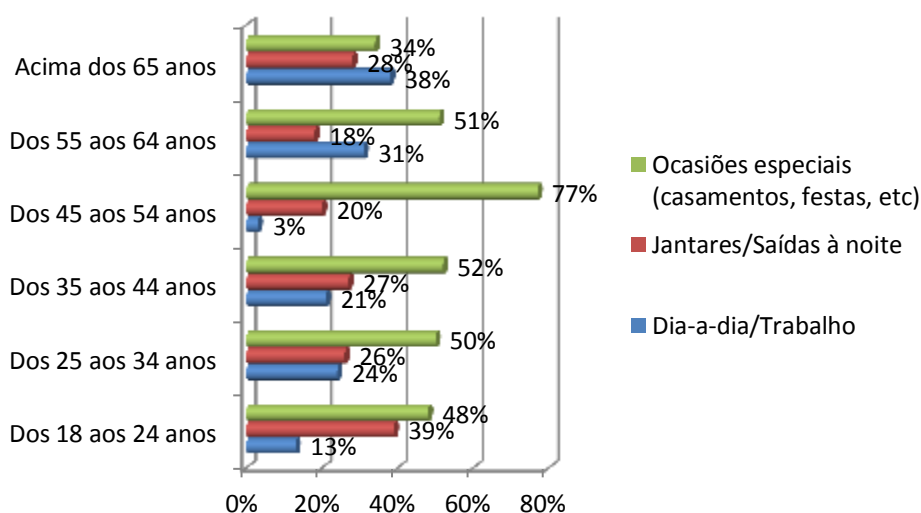
**Gráfico 54 – Idade vs Pergunta 11**



Fonte: Elaboração própria

*Idade vs Pergunta 12. Para que ocasião estaria disposta a comprar sapatos personalizados?*

**Gráfico 55 – Idade vs Pergunta 12**



Fonte: Elaboração própria

As ocasiões para as quais as inquiridas estariam dispostas a adquirir sapatos personalizados são, maioritariamente, ocasiões especiais como casamentos e festas.

Dos 18 aos 24 anos, *Ocasões especiais* teve 48% seguido de *Jantares/Saídas à noite* com 39%.

Dos 25 aos 34 anos, *Ocasões especiais* teve 50% seguido de *Jantares/Saídas à noite* com 26% e de *Dia-a-dia/Trabalho*, muito próximo, com 24%.

Dos 35 aos 44 anos, *Ocasões especiais* teve 52% seguido de *Jantares/Saídas à noite* com 27%.

Já, dos 45 aos 54 anos, *Ocasões especiais* teve a maioria de 77%.

Dos 55 aos 64 anos, *Ocasões especiais* teve 51% seguido de *Dia-a-dia/Trabalho* com 31%.

E acima dos 65 anos, *Ocasões especiais* desce para 34% enquanto que *Dia-a-dia/Trabalho* sobe para 31%.

## **4. Reflexões aos Dados**

### **4.1. Dados do Estudo**

Os dados apurados pelo Inquérito por Questionário vão-nos permitir, aferir a validação, ou não, das hipóteses em investigação.

Começando por analisar os dados de caracterização das inquiridas, verificamos que a maioria se encaixa nas faixas etárias dos 25 aos 44 anos, habitam na Grande Lisboa ou no centro como em Campo de Ourique ou nas Avenidas Novas, frequentaram a universidade, estando empregues como técnicas superiores ou mesmo como donas-de-casa.

Ao observar este conjunto de características podemos concluir que o público-alvo da marca em estudo abarca mulheres adultas em situações económicas e familiares mais ou menos estáveis e que levam um estilo de vida confortável.

Relativamente aos dados apurados no Inquérito por Questionário, as primeiras cinco questões permitiram-nos analisar o primeiro ponto-chave que diz respeito aos hábitos de compra das inquiridas.

Verificou-se assim que a Geox se confirma como a marca mais escolhida pelas inquiridas que demonstram lealdade às marcas ao serem clientes há 1 ano ou mais e, quanto à regularidade de compra de sapatos, é de salientar que a maioria compra sapatos de seis em seis meses.

Observou-se que a zona de Lisboa em que as inquiridas fazem mais compras de calçado é o Saldanha e que continuam a preferir comprar directamente em loja.

Por sua vez, com o cruzamento da métrica Idade, verificou-se que as marcas mais acessíveis vão sendo progressivamente preteridas por marcas com maior qualidade à medida que a idade avança, e que nas faixas etárias superiores se verifica um aumento da fidelização da cliente à marca. Mas é nas faixas etárias médias que se nota uma maior frequência de compra, em zonas do centro de Lisboa nomeadamente o Saldanha em primeiro lugar, já que a esmagadora maioria prefere comprar directamente em lojas.

As questões 6, 7, 8 e 9 permitem-nos analisar o segundo ponto-chave relativo às intenções e opiniões de compra das inquiridas.

Observa-se que a maioria responde positivamente em relação à possibilidade de adquirir acessórios que combinem com os sapatos. Entre os acessórios preferidos destacam-se a Mala e a Clutch.

As inquiridas consideram a Adaptabilidade como muito importante e, como importante, a Intemporalidade e a Proximidade. No Design notou-se uma divisão de opiniões que pode ser explicada pelo pouco conhecimento por parte das inquiridas e ainda pelo pouco desenvolvimento desta área em Portugal.

No que diz respeito às sete características-chave, as que as consumidoras mais valorizam quando compram sapatos foram, em primeiro lugar, o Estilo, em segundo

o Conforto, em terceiro a Qualidade dos materiais e em quarto o facto de ser Produto nacional.

No cruzamento de dados apurou-se que todas as faixas etárias normalmente gostam de comprar outros acessórios que combinem com os sapatos, verificando-se que a esmagadora maioria considera a Mala como o acessório mais importante, seguida imediatamente da Clutch para ocasiões especiais.

A Adaptabilidade é considerada Muito Importante por todas as inquiridas, logo seguida pela proximidade e pela intemporalidade. E o design surge como Muito Importante apenas para as mais jovens que talvez sejam uma camada de população mais sensível ao conceito de design.

Enquanto que as mais jovens consideram o Estilo como prioritário, as faixas de idade mais elevadas consideram o Conforto. Já a Qualidade dos Materiais foi considerada unanimemente em 3º lugar, quase a par da preferência por Produto Nacional em 4ª posição.

Finalmente, as questões 10,11 e 12 permitiram-nos analisar o terceiro ponto-chave que diz respeito às possibilidades de mercado em relação a um tipo de produto/serviço da marca que se pretende criar em estudo.

Entre quatro intervalos de preços, a maioria optou, não pelo intervalo de preço mais baixo, mas sim pelo intervalo entre €101 a €150 euros, o que demonstra que há uma certa preferência por produtos que ao serem mais caros são vistos como de maior qualidade.

Tal característica reforça-se com as próximas respostas já que a maioria está receptiva à possibilidade de comprar/encomendar sapatos personalizados e que essa maioria selecionou, esmagadoramente, as ocasiões especiais para essa personalização.

Após o cruzamento de dados verificou-se que só as mais jovens optam por sapatos mais acessíveis em termos de preço, já que à medida que a idade aumenta, em especial na faixa etária mais activa e profissionalmente mais estável, sobretudo dos

35 aos 44 anos, a procura por sapatos de qualidade mas não excessivamente caros aumenta.

Relativamente à possibilidade de compra de sapatos personalizados ou customizados, nota-se um grande equilíbrio nas respostas, isto é, sem grandes variações o que denota ainda um grande hábito de compra de sapatos já fabricados, apesar de se notar, pelos resultados positivos, uma grande abertura à personalização e encomenda de sapatos. Mais uma vez as ocasiões especiais aparecem unanimemente em todas as idades como a situação em que a potencial cliente estaria disposta a comprar sapatos personalizadas, dando-se especial destaque à faixa etária dos 45 aos 54 anos.

#### **4.2. Validação das Hipóteses em Investigação**

Através da realização de um Inquérito por Questionário (Anexo 1) pretende-se conseguir uma caracterização da amostra inquirida e, além disso, concluir se as hipóteses do projecto de investigação para criação da marca *helen* se podem, ou não, aferir como verificadoras da viabilidade da criação da referida marca.

**Hipótese 1 – Existe espaço no mercado para a marca nacional *helen* de sapatos para mulher.**

Existem de facto marcas de sapatos com sucesso, sendo que 37% das inquiridas optaram pela Geox e pela Godiva o que nos indica que priorizaram a qualidade e o conforto destas marcas. No entanto, com um peso quase semelhante a cada uma destas marcas aparece a Seaside, caracterizada pela variedade e acessibilidade. Daqui se conclui que há de facto marcas de sucesso que se destacam no mercado lisboeta.

Constatou-se ainda que a maioria esmagadora das clientes, 95%, é fiel a uma marca há mais de 1 ano, e ainda que em Lisboa 36% das consumidoras inquiridas compra sapatos 1 vez por estação, ou seja de 6 em 6 meses, e 34% compra 2 vezes por estação, ou seja, de 3 em 3 meses. Esta regularidade de compra demonstra a importância que o calçado tem no quotidiano da mulher portuguesa.

Tendo em conta que já se comprovou que há marcas de sucesso de sapatos em Lisboa, que a mulher lisboeta considera os sapatos como um produto de enorme importância no seu vestuário e que é com regularidade que os compra, e considerando que a marca *helen*a quer atingir o mesmo público-alvo que outra marca de referência e de sucesso que é a Geox, já anteriormente analisada, conclui-se que há de facto no mercado espaço para uma nova marca com as características que a marca *helen*a pretende adoptar.

**Hipótese 2 – Existe disponibilidade por parte de quem compra sapatos para aquisição de acessórios face a esta nova marca.**

63% da mulher lisboeta encara, de facto, a possibilidade de adquirir acessórios que combinem com os sapatos e destas, mais de 80% seleccionou a *Mala* em primeiro lugar logo seguida da *Clutch* em segundo e do *Cinto* em terceiro.

A *Adaptabilidade* foi, pela grande maioria 68%, considerada como perfil Muito Importante, logo seguida por mais de 60% como Importante a *Intemporalidade*, enquanto que 40% considerou também a *Proximidade* como um perfil Importante.

Como características dos sapatos verificou-se que o *Estilo* surgiu em primeiro lugar (39%), logo seguido do *Conforto* em segundo lugar (32%) e da *Qualidade nos Materiais* em terceiro lugar (42%). Finalizando, como característica mais importante em quarto lugar, está o facto de ser *Produto Nacional* (45%).

Conclui-se, pois, que há certos perfis e características que são sumamente valorizados pelas consumidoras inquiridas que poderão, provavelmente, comprar outros acessórios paralelamente e que complementem a sua compra de sapatos.

**Hipótese 3 – A mulher na opção de compra de sapatos valoriza os que tiverem um preço adequado com a sua personalização ou ocasião a que se**

Em relação ao preço considerado adequado a pagar pelos sapatos a maioria das inquiridas, 53%, considera que o preço justo é entre €101 a €150, em contra-ponto com 37% que tem preferência por um preço mais acessível entre €80 a €100.

Entre comprar sapatos personalizados, ou não, as opiniões dividem-se de forma menos diferenciadora, apesar da maioria da mulher lisboeta considerar a hipótese de comprar sapatos personalizados, estando esta personalização directamente relacionada com a ocasião a que se destinam os sapatos. A esmagadora maioria prefere as Ocasões especiais tais como casamentos e festas (77%) apesar de haver ainda um número substancial de mulheres (21%) que se abre ainda à personalização no caso de Jantares/Saídas à noite.

Conclui-se, assim, que um preço adequado, a sua personalização e a ocasião se tornam de facto preponderantes na compra de calçado.

#### **4.3. Principais Indicadores de Negócio da marca *helen***

Numa primeira parte analisou-se os Dados do Estudo, tirando-se conclusões acerca dos três pontos-chave: hábitos de compra das consumidoras, intenções e opiniões na compra de calçado, assim como, as possibilidades de mercado da marca em estudo.

Esta investigação foi conduzida não como um estudo de caso de uma marca previamente existente, mas sim como um estudo de criação de um negócio e de uma marca nova direccionada numa primeira fase para o mercado português, mais especificamente para a cidade de Lisboa.

Poder-se-á traduzir na prática na produção nacional de sapatos, com certas características diferenciadoras como: atendimento personalizado e proximidade que se traduz na personalização como característica prioritária, intemporalidade a par da

qualidade e *design*, inovação, adaptabilidade e cor. São estes os valores e características preferenciais da marca *helena*.

Este estudo foi muito útil para definir um plano de negócios e estratégias para um futuro investimento e abertura de negócio. Perante os dados do estudo e validação das hipóteses em investigação chegou-se aos seguintes indicadores positivos de negócio para criação da marca *helena*:

- 1) A faixa etária que a marca *helena* irá priorizar como sua potencial cliente afigura-se-nos ser a idade média dos 35 aos 44 anos. Não queremos dizer com isto que iremos excluir outras faixas etárias, mas deveremos priorizar numa primeira fase a mulher de classe média, lisboeta, que vive/trabalha/compra nas Avenidas Novas como por exemplo na zona do Saldanha, com uma situação profissional já estabilizada que lhe permita um estilo de vida confortável, dando importância aos valores da marca *helena* já acima enumerados.
- 2) Pensamos, portanto, numa primeira fase contactar produtores de calçado nacionais no Norte do País, que nos permitam concretizar os valores e a missão da marca a um preço considerado justo pela nossa potencial cliente, não descurando o estilo, a intemporalidade, a elegância e a cor.
- 3) Em simultâneo, o *design* apesar de pouco percebido pela nossa potencial cliente será um aspecto a ter em conta na medida em que de futuro, ele ganha progressiva importância e, efectivamente, é um elemento que inconscientemente é fundamental na escolha da consumidora.
- 4) Na prática, para abrir um negócio, é fundamental a prospecção de mercado imobiliário para escolher uma loja própria para a comercialização dos produtos da marca *helena*. A sua localização deve ser numa zona preferencial de Lisboa, nomeadamente, Saldanha e zonas adjacentes.

## **Conclusões**

A marca *helena* surge, pois, como uma aposta inovadora num mercado que aparentemente parecia já estar saturado de marcas de calçado.

No entanto, denota-se na sociedade portuguesa uma tendência para regressar aos valores tradicionais do comércio, tais como, confiança, qualidade diferenciadora, proximidade na fonte de produção e no atendimento personalizado, todas estas características que a marca *helena* pretende fazer sobressair.

Especialmente hoje em dia, com a crise que afecta Portugal e a Europa, e apesar das principais revistas femininas sugerirem às suas leitoras produtos de moda excessivamente caros em relação ao seu poder de compra, não deixa de ser verdade que para Portugal é estratégia de grande parte das empresas de sucesso tentar produzir qualidade a preços acessíveis, ou considerados razoáveis, e proporcionais à qualidade oferecida.

O valor da marca *helena* está precisamente em ir ao encontro de vantagens competitivas sustentáveis de maneira a atingir um público-alvo de forma clara e tendencialmente duradoura.

A presente dissertação teve como principal objectivo a investigação acerca da possibilidade de criação de uma nova marca do sector do calçado feminino em Portugal. O inquérito por questionário realizado com o cruzamento de dados e validação das hipóteses, permitiu apurar resultados e estudar uma estratégia de criação de um negócio.

O estudo atingiu, assim, o seu objectivo geral, restando agora dar sequência à criação da marca *helena* por forma a atingir-se o objectivo referido nesta investigação que é abrir um novo negócio de loja de sapatos da marca *helena* seguindo os principais indicadores apurados nesta investigação de base exploratória para a criação de um novo negócio.

## **Bibliografia**

AAKER, D., (1991), "*Managing Brand Equity - Capitalizing on the value of a brand name*", New York: The Free Press.

AAKER, D., (1996). "*Building Strong Brands*", New York: The Free Press.

BAUDELAIRE, C., (1996), "*Sobre a modernidade*", Rio de Janeiro: Paz e Terra.

BAUDRILLARD, J., (1981), "*Simulacra and Simulation*", Michigan: University of Michigan Press.

BECKER, H. S., (1971), "*Uma teoria da acção colectiva*", Rio de Janeiro: Zahar.

BRANCO, J., (s.d.), "*A importância da Imagem Coordenada Empresarial*", Cadernos de Design, ano três, Lisboa: Centro Português Design.

BUSSAB, W. e MORETTIN, P., (2002), "*Estatística Básica*", São Paulo: Saraiva, 5ª edição.

BUTENSCHON, P., BECKMAN, U., STENROS, A., (2001), "*Dictionnaire du Design: Scandinavie*", France: Seuil

CAPLAN, R., (1976), "*Connections: The Work of Charles and Ray Eames*", Los Angeles: UCLA.

CAYATTE, H., (2000), "*Observar o Design*", Lisboa: Centro Português Design, texto inédito.

CELANT, G., (1999), "*Cortar é pensar: arte & moda*" in: *Kant, crítica e estética na modernidade*, São Paulo: Editora Senac.

CHERNATONY, L., HARRIS, F. e CHRISTODOULIDES, G., (2004), "*Developing a brand performance measure for financial services brands*", *The Services Industries Journal*, vol. 24, n.º 2.

CHRISTENSEN, L.T. e ASKEGAARD, S., (2001), "*Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective*", *European Journal of Marketing*, vol. 35, nº 3/3.

COSTA, D., (1993), "*Uma antologia, Design em Aberto*", Lisboa: Presença.

DORMER, P., (1995), "*Os Significados do Design Moderno, A caminho do século XXI*", Lisboa: Centro Português Design.

DURAN, J. C., (1988), "*Moda, luxo e economia*", São Paulo: Babel Cultural.

FOCILLON, H., (s/d), "*A vida das formas*", Lisboa: Edições 70.

FREIXO, M., (2009), "*Metodologias Científicas – Fundamentos, Método e Técnicas*", Lisboa: Instituto Piaget.

GHIGLIONE, R. E MATALON, B., (1992), "*O Inquérito – Teoria e prática*", Oeiras: Celta.

GRÖNROOS, C., (2007), "*Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*", 3.<sup>a</sup> ed., John Wiley & Sons: Chichester.

HUOT, R., (1999), "*Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*", Lisboa: Instituto Piaget.

KELLER, K., (1993), "*Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity*", *Journal of Marketing*, vol. 57.

KELLER, K., (2003), "*Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*", 2.<sup>a</sup>ed., New Jersey : Prentice Hall, Upper Saddle River.

LANGER, H., (2004), “*Temas de Diseño En La Europa de Hoy, El potencial del diseño para transmitir valores*”, Espanha: BEDA.

LIPOVETSKY, G., (1992), “*O Império do Efêmero – A moda e seu destino nas sociedades modernas*”, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

LIPOVETSKY, G., (2007), “*A Felicidade Paradoxal – ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*”, Lisboa: Edições 70.

MANZINI, E., (1993), “*A Matéria da invenção*”, Lisboa: Centro Português Design.

MANZINI, E., (1993), “*Material da Invenção*”, Lisboa: Centro Português do Design

MARCONI, M. e LAKATOS, E., “*Fundamentos de metodologia científica*”, [S.l.]: Atlas, 2010.

MOZOTA, B., (1990), “*Design & Managemt*”, Paris: Les Editions D’Organisation.

NIELSEN, N., (1987), “*La Gestion Empresarial Del Diseño*”, Copenhague: European/EEC Design Editions, Danish Design Council.

QUIVY et al., (2008), “*Manual de investigação em ciências sociais*”, 5ªEd Lisboa: Gradiva.

RATO, A., (2002) “*Daciano da Costa e a Teoria do Design Português (1959-1974): Tese de Mestrado em Teorias da Arte*”, Lisboa: FBAUL

SACKS, D., (2007), “*O Poder do Design*”, Revista Executive Digest, nº8, série 11.

SAHLINS, M., (2003), “*La pensée bourgeoise – a sociedade ocidental enquanto cultura*”, Rio de Janeiro : Cultura e razão prática.

SANT’ANNA, A., (1995), “*Propaganda: teoria, técnica e prática*”, São Paulo: Atlas.

SANT'ANNA, P., (2002), "*O desfile de imagens: um estudo sobre a linguagem visual das revistas de moda(1990-2000)*", Campinas: dissertação de mestrado em Antropologia Social, IFCH, Unicamp.

SOLOMON, M., (2002), "*O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo*", 5ª. Edição, Porto Alegre: Bookman.

SOUZA, G.de M., (1987), "*O Espírito das Roupas – A moda no século XIX. Companhia das Letras*", São Paulo.

URDEK, B., (2006), "*História e Prática do Design de Produtos*", Brasil: Editora Edgard Blucher Lda.

VILLAREJO-RAMOS, A. e SÁNCHEZ-FRANCO, M., (2005), "*The impact of marketing communication and price promotion on brand equity*", Journal of Brand Management.

YOO, B. e DONTU, N., (2001), "*Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale*", Journal of Bussiness Research.

### **Webgrafia**

AICEP (2011), Instituto das Empresas para os Mercados Externos in [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), consultado em 1 de Novembro de 2013.

AND (2011), Associação Nacional de Designers in <http://www.and.org.pt/>, consultado em 21 de Outubro de 2013.

APD (2012), Associação Portuguesa de Designers in [www.apdesigners.org.pt/](http://www.apdesigners.org.pt/), consultado em 1 de Novembro de 2013.

APICCAPS (2012), Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos in <http://www.apiccaps.pt/>, consultado em 2 de Novembro de 2013.

COSMOPOLITAN (2013), Página oficial da revista Cosmopolitan no Facebook in <https://www.facebook.com/Cosmopolitan.Portugal/>, consultada a 28 de Novembro de 2013.

CPD (2010), Centro Português do Design in <http://www.cpd.pt/>, consultado em 21 de Outubro de 2013.

CTCP (2011), Centro Tecnológico de Calçado Português in <http://www.ctcp.pt/>, consultado em 11 de Novembro de 2013.

DESIGN FOR THE WORLD (2010), Definition of Design in [www.designfortheworld.org](http://www.designfortheworld.org), consultado em 10 de Novembro de 2013.

GEOX (2013), Site da marca in <http://www.geox.com/>, consultado em 25 de Novembro de 2013.

HELSAR (2011), Site da marca in <http://www.helsar.com/>, consultado em 25 de Novembro de 2013.

ICSID (s/d), International Council of Societies of Industrial Design in [http://www.icsid.org/about/Definition\\_of\\_Design/](http://www.icsid.org/about/Definition_of_Design/), consultado em 10 de Outubro de 2013.

TIMBERLAND (2012), Logotipo da Timberland in [www.timberland.com/home/](http://www.timberland.com/home/), consultado em 25 de Outubro de 2013.

### **Outras Fontes Bibliográficas**

COSTA, A., (2013), entrevista realizada a 15 de Outubro de 2013.

JORGE, A., (2013), entrevista realizada a 15 de Outubro de 2013.

MELO, L., (2013), entrevista realizada a 16 de Outubro de 2013.

SHEFFIELD, E., (2013), retirada do artigo “*Como compramos hoje?*”, Vogue Portugal.

# ***Anexos***

## **Anexo 1**

### **Questionário**

Este questionário visa a recolha de dados no âmbito da dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização no Instituto Superior de Gestão. O propósito desta investigação é aferir qual será o público-alvo potencial para a marca xxx, ainda em criação.

As respostas são anónimas e apenas serão alvo de tratamento estatístico, estando totalmente garantida a confidencialidade dos dados.

Este inquérito por questionário dirige-se apenas a mulheres, maiores de idade, que residam ou trabalhem na Grande Lisboa.

A marca X é nacional e destina-se à mulher, isto é, a um público feminino, e pretende ser o reflexo de uma designer de moda portuguesa, que sendo também mulher, compreende como tal as necessidades de calçado, moda e conforto da mulher portuguesa. Pretende preencher um espaço no mercado de calçado feminino de preços médios mas de qualidade elevada de materiais e de produção. Ao oferecer uma variedade de modelos base de sapatos clássicos e intemporais e que também podem ser customizados pelas clientes, pretende tornar-se uma referência na venda de calçado pronto ou por encomenda e de “charme” a nível nacional.

A marca X terá como preocupação sempre presente transmitir feminilidade, devido a ser uma marca claramente dirigida à mulher e ao seu lado mais feminino, transmitir qualidade a nível dos materiais empregues, intemporalidade porque pretende apresentar modelos que sendo contemporâneos sejam sempre um clássico, design nas formas dos modelos e conjugação de cores, conforto obtido pela qualidade no fabrico e simultaneamente, adaptabilidade devido aos vários tipos de fôrmas propostas, saltos e cunhas, adaptando-se aos vários tipos de mulher e seus estilos de vida.

Caracterizar-se-á ainda pela proximidade à cliente quer em termos de preço e de escolha, já que os pedidos específicos poderão ser encomendados , tendo sempre como objectivo um atendimento personalizado.

## ***Dados de Caracterização***

### **Idade:**

- Dos 18 aos 24 anos
- Dos 25 aos 34 anos
- Dos 35 aos 44 anos
- Dos 45 aos 54 anos
- Dos 55 aos 64 anos
- Acima dos 65 anos

### **Área de Residência em Lisboa:**

- Baixa/Chiado/zonas históricas
- Avenidas Novas
- Campo de Ourique/Campolide
- Grande Lisboa/Arredores
- Benfica/Lumiar
- Parque das Nações
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**Nível de Escolaridade:**

- 1º Ciclo (4º Ano)
- 2º Ciclo (6º Ano)
- 3º Ciclo (9º Ano)
- Secundário ou equivalente (12º Ano)
- Frequência Universitária / Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

**Situação Profissional**

- Empresária
- Administradora de Empresa
- Directora / Chefe de Departamento
- Técnica Superior / Outra
- Técnica
- Técnica Administrativa
- Reformada
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**Estado Civil:**

- Solteira
- Casada
- Divorciada
- Viúva

***Questionário***

**1. Qual a marca de sapatos de que é cliente com mais frequência?**

- Hélio
- Godiva
- Geox
- Zara
- Uterqüe
- Helsar
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

**2. Há quanto tempo é cliente desta marca?**

- < de 1 mês
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- > de 3 anos

**3. Com que regularidade compra sapatos?**

- + do que uma vez por mês
- 1 vez por mês
- 1 vez de dois em dois meses
- 1 vez de três em três meses
- 1 vez de seis em seis meses
- 1 vez por ano

**4. Em que zona de Lisboa compra mais sapatos?**

- Chiado
- Baixa
- Saldanha
- Campo de Ourique
- Av. de Roma
- Outras zonas específicas\_\_\_\_\_

**5. Onde compra sapatos?**

- Apenas em lojas
- Apenas online
- Em lojas e online

**6. Quando compra sapatos normalmente gosta de comprar outros acessórios que combinem?**

- Sim
- Não

(Se sim, responda à próxima pergunta)

**7. Que tipo de acessórios compra?**

Priorize, colocando por ordem de importância os itens de 1 a 5, sendo que 1 é o mais importante e 5 o menos importante, dentro das suas opções de compra.

- Mala \_\_\_\_
- Carteira / Porta-moedas \_\_\_\_
- Clutch \_\_\_\_
- Cinto \_\_\_\_
- Lenço \_\_\_\_
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

## 8. Quando compra sapatos que perfil mais valoriza?

Classifique cada característica consoante o grau de importância.

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Proximidade					
- atendimento personalizado, tanto em loja como online e customização dos modelos consoante o gosto das clientes.					
Intemporalidade					
- modelos que, sendo contemporâneos, apresentem linhas de design clássicas e elegantes e que não passem de moda rapidamente.					
Design					
- aplicado nas formas dos modelos, nas cores e nos materiais.					
Adaptabilidade					
- conforto e adaptabilidade obtidos pela qualidade de fabrico e pela gama variada de sapatos propostos, com formas e saltos de alturas e formatos que variam, adaptando-se às preferências de cada cliente.					

## 9. Quando compra sapatos, indique por ordem de importância as características que mais valoriza.

Priorize, colocando por ordem de importância os itens de 1 a 5, sendo que 1 é o mais importante e 5 o menos importante, consoante as suas preferências.

- Qualidade nos materiais \_\_\_\_
- Design \_\_\_\_
- Conforto \_\_\_\_
- Estilo \_\_\_\_
- Cor \_\_\_\_
- Altura do salto \_\_\_\_
- Produto nacional \_\_\_\_

**10. Na sua opinião, quanto acha justo pagar pela compra de sapatos?**

- €80 a €100
- €101 a €150
- €151 a €200
- Mais de €200

**11. Estaria interessada em comprar sapatos personalizados / customizados?**

- Sim
- Não

(Se sim, responda à próxima pergunta)

**12. Para que ocasião estaria disposta a comprar sapatos personalizados?**

Seleccione todas as opções que considerar que se enquadram na sua possível utilização de sapatos deste género.

- Dia-a-dia / Trabalho
- Jantares / Saídas à noite
- Ocasões especiais (casamentos, festas, etc)

Muito obrigado por participar.