

Estágio na empresa Hudson Shoe Agencies, UK"

Carla Filipa Pinto De Faria Pereira Mendes

Relatório de Estágio | Mestrado em Gestão

Orientação: Prof. Doutor Frederico d'Orey

Fevereiro, 2018



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE

Carla Filipa Pinto De Faria Pereira Mendes

Estágio na empresa Hudson Shoe Agencies, UK”

Relatório submetido à Universidade Portucalense Infante D. Henrique, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau Mestre em Gestão elaborado sobre a orientação do Prof. Doutor Frederico d`Orey

Departamento Economia, Gestão e Informática

Fevereiro, 2018



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Agradecimentos

Pretendo expressar os meus mais profundos agradecimentos a todas as pessoas que ajudaram na concretização deste relatório de estágio, tendo umas tido um papel mais interventivo no processo que outras, mas agradeço a todas de forma especial:

À minha família por terem conseguido proporcionar-me a experiência de viver em Londres sozinha durante quatro meses.

Às (Aos) minhas(eus) amigas(os) pela Amizade, motivação, apoio incondicional e encorajamento contínuo durante esta experiência.

Ao meu orientador de estágio, Professor Doutor Frederico d'Orey pela ajuda e aprendizagem.

A todas(os) as(os) colaboradoras(es) da empresa "*Hudson Shoe Agencies*" pela constante preocupação, apoio, incentivo e aprendizagens.

Resumo

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular para conclusão do mestrado em gestão pela Universidade Portucalense. O estágio, realizado em Londres, na empresa “*Hudson Shoe Agencies*”, com a duração de 17 semanas, entre 6 de Março e 30 de Junho, concentrou-se no departamento de marketing, tendo a candidata auxiliado operacionalmente o departamento financeiro também, dado o seu *background* em economia.

No decorrer deste período de 4 meses, foi possível efetuar o acompanhamento da implementação do processo de *rebranding* na empresa. Foi ainda possível a elaboração de um estudo, através de um questionário onde se avaliou a aceitação do processo de *rebranding* por parte do público interno, com uma amostra de 31 indivíduos.

Palavras-chave: Estágio curricular, *gestão*, *marketing*, *rebranding*, *público interno*.

Abstract

This report is part of the curricular internship for the conclusion of a master's degree in management from Portucalense University. The internship, realized in the London-based "Hudson Shoe Agencies", lasted 17 weeks, from 6 March to 30 June, focused in the marketing department, having the candidate helped operacionaly the financial department too, given her background in economics.

During this 4-months period, it was possible to follow the implementation of the rebranding process in the company. It was also possible to do a study, through a questionnaire that evaluated the acceptance of the process of rebranding by the internal public, with a sample of 31 individuals.

Keywords: *Curricular internship, management, marketing, rebranding, internal public.*

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 8 |
| 2. Apresentação da empresa | 9 |
| 2.1. A decisão do processo de <i>rebranding</i> | 10 |
| 2.2. A marca “Hudson London” | 11 |
| 2.2.1. <i>Objetivos do rebranding da Hudson Shoe Agencies</i> | 12 |
| 2.2.2. <i>Posicionamento</i> | 12 |
| 3. Objetivos do estágio..... | 13 |
| 4. Enquadramento Teórico | 14 |
| 4.1. O <i>Marketing</i> | 14 |
| 4.1.1. <i>Estratégia de marketing</i> | 15 |
| 4.2. <i>Marketing Interno</i> | 16 |
| 4.3. A Marca | 17 |
| 4.3.1 <i>História da marca</i> | 17 |
| 4.3.2. <i>O prisma da identidade da marca</i> | 19 |
| 4.3.3 <i>Os pilares da marca</i> | 20 |
| 4.3.4. <i>A importância das marcas</i> | 22 |
| 4.3.5. <i>O valor financeiro das marcas</i> | 23 |
| 4.3.6. <i>Brand Identity Model</i> | 24 |
| 4.3.7. <i>A proteção da marca</i> | 26 |
| 4.4. <i>Branding</i> | 27 |
| 4.5. <i>Rebranding</i> | 29 |
| 4.5.1. <i>Benefícios</i> | 31 |
| 4.5.2. <i>Desvantagens</i> | 32 |
| 4.5.3. <i>Exemplos Rebranding</i> | 33 |
| 5. <i>Rebranding</i> de “H London” para “Hudson London” | 42 |
| 5.1. Mudar a marca dos sapatos disponibilizados nos diversos <i>websites</i> e a sua respetiva descrição | 43 |
| 5.2. Mudar o <i>packaging</i> , a forma como a marca aparece nas solas em cada par de calçado e a complementação do kit de cuidados..... | 44 |
| 5.3. Evolução | 47 |
| 6. Descrição das atividades realizadas durante o estágio | 48 |
| 7. Descrição do estudo impírico | 53 |

| | | |
|--------|---|----|
| 7.1. | Metodologia de investigação | 53 |
| 7.2. | Instrumento de recolha de dados e respetiva amostra | 53 |
| 7.3. | Análise de dados | 53 |
| 8. | Resultados..... | 54 |
| 8.1. | Caraterização da população | 54 |
| 8.1.1. | <i>Idade</i> | 54 |
| 8.1.2. | <i>Género</i> | 54 |
| 8.1.3. | <i>Estado civil</i> | 55 |
| 8.1.4. | <i>Área de Residência</i> | 55 |
| 8.2. | Análise descritiva..... | 56 |
| 8.2.1. | <i>Período de atividade profissional na empresa</i> | 56 |
| 8.2.2. | <i>Felicidade com o emprego</i> | 56 |
| 8.2.3. | <i>Conhecimento Rebranding da empresa</i> | 57 |
| 8.2.4. | <i>Rebranding da «Hudson Shoe Agencies»</i> | 57 |
| 8.2.5. | <i>Benefícios do processo de rebranding da «Hudson Shoe Agencies»</i> | 59 |
| 8.3. | Análise dos resultados..... | 63 |
| 9. | Conclusão | 64 |
| 10. | Referências bibliográficas | 65 |
| 11. | Anexos..... | 71 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: O Prisma da Identidade da Marca de Kapferer | 20 |
| Figura 2: O triângulo da marca | 21 |
| Figura 3: As promessas e as certezas de uma marca | 22 |
| Figura 4: Modelo para a construção de uma identidade e estratégia da Marca | 25 |
| Figura 5: Evolução logótipo da Mercedes | 33 |
| Figura 6: Evolução logótipo UBER | 34 |
| Figura 7: Evolução logótipo Coca-Cola | 35 |
| Figura 8: Evolução garrafa Coca-Cola | 36 |
| Figura 9: Evolução logótipo Adidas | 38 |
| Figura 10: Evolução logótipo Adidas | 39 |
| Figura 11: Evolução Gucci | 40 |
| Figura 12: Gucci shoes and bag | 41 |
| Figura 13: Logótipo atual da marca “Hudson London” | 42 |
| Figura 14: Logótipo marca “H by Hudson” | 42 |
| Figura 15: Apresentação da marca “H by Hudson” | 43 |
| Figura 16: Apresentação da marca “Hudson London” | 43 |
| Figura 17: Packaging da marca “H by Hudson” | 44 |
| Figura 18: Packaging da marca “Hudson London” | 44 |
| Figura 19: Apresentação da marca “H Hudson” | 45 |
| Figura 20: Apresentação/disposição da marca “Hudson London” | 45 |
| Figura 21: Kit de tratamento da marca “H by Hudson London” | 46 |
| Figura 22: Kit de tratamento da marca “Hudson London” | 46 |
| Figura 23: Mudança da marca na meia/palmilha do sapato | 47 |
| Figura 24: Mudança da marca na sola do sapato | 47 |
| Figura 25: Gráfico Idade | 54 |
| Figura 26: Gráfico Género | 54 |
| Figura 28: Gráfico Área de Residência | 55 |
| Figura 29: Gráfico Período de atividade profissional na empresa | 56 |
| Figura 30: Gráfico Felicidade com o emprego | 56 |
| Figura 31: Gráfico Conhecimento rebranding da empresa | 57 |
| Figura 32: Gráfico Rebranding é um bom aditivo para a empresa | 58 |
| Figura 33: Gráfico Rebranding é útil para a empresa | 58 |
| Figura 34: Gráfico Rebranding ajuda no reconhecimento da marca | 58 |
| Figura 35: Gráfico Rebranding é uma ajuda para a empresa | 59 |
| Figura 36: Gráfico Manter-se atual no mercado | 60 |
| Figura 37: Gráfico Diferenciação da marca no mercado | 60 |
| Figura 38: Gráfico Conexão com novas demografias | 61 |
| Figura 39: Gráfico Dar uma nova vida à marca | 61 |
| Figura 40: Gráfico Melhorar comunicação da marca com consumidores | 62 |
| Figura 41: Gráfico Melhorar confiança na marca | 62 |

1. Introdução

A gestão de marca contemporânea tem em conta aspetos muito relevantes, como por exemplo a proteção jurídica da marca. Estes aspetos encontram-se também presentes na origem da necessidade do processo de *rebranding* da empresa onde decorreu o estágio, a “*Hudson Shoe Agencies, UK Ltd*”. Esta entidade passou por um processo de *rebranding* depois da implementação de uma nova marca não ter tido o efeito pretendido nos consumidores. No mundo atual tão competitivo e dinâmico, o *marketing* e a gestão das marcas assumem uma importância vital na estratégia empresarial. Este tema é particularmente relevante em empresas de setores ligados à moda como é o caso da “*Hudson Shoe Agencies*”.

A escolha pela opção de estágio curricular deveu-se ao facto da candidata querer adquirir mais experiência profissional, principalmente por ser numa área de estudo que esta queria melhor aprofundar, o *marketing*. Esta escolha também recaiu no facto de ser uma experiência fora do país materno, o que iria trazer uma maior prática e formação em inglês, dado que na atualidade é um fator chave saber denominar este idioma.

Respeitante à estrutura deste relatório de estágio, este encontra-se dividido em oito partes. A primeira parte consiste na apresentação da empresa onde o estágio foi realizado. A segunda parte é dedicada à apresentação dos objetivos do estágio. No que diz respeito à terceira parte, é abordado o enquadramento teórico, onde se apresenta uma revisão de literatura, elaborada com a finalidade de identificar e compreender os conceitos associados aos processos de *rebranding*. A quarta parte é constituída pela abordagem ao processo de *rebranding* da empresa em particular. Na quinta parte são apresentadas e descritas as atividades realizadas semanalmente no decorrer do estágio. A sexta parte aborda a metodologia do estudo realizado. Nesta sequência, na sétima parte são apresentados os resultados. Na oitava e última parte, são apresentadas as conclusões finais.

2. Apresentação da empresa

A empresa “*Hudson Shoe Agencies*”, fundada em Itália no ano de 1990, estabeleceu-se no mesmo ano em Londres, onde atualmente se encontra sediada, em *Hoxton Square, London*, dirigida por *Marc Verona, Michael Bunce, Victoria Haddon e David Holton*.

A empresa “*Hudson Shoe Agencies Ltd*” em Londres é a empresa-mãe do grupo constituído pela mesma e pela subsidiária “*Hudson Shoe Agencies USA Inc*”, nos Estados Unidos da América. O presente estágio foi realizado na empresa-mãe em Londres, onde o produto é desenhado e desenvolvido. A produção é subcontratada, essencialmente a países da Europa do sul e asiáticos.

A empresa em 2016 contava com 33 colaboradores, tendo registado no ano de 2015 lucros de 377.618 milhares de libras e em 2016 de 501.514 milhares de libras, o que se traduz num acréscimo de sensivelmente 33% face ao período homólogo.¹

A empresa tem como principal objetivo ser reconhecida como uma autoridade que impõe tendências e ser líder no mercado do calçado. Como valores, estabeleceu o facto de ser parte de tendências sazonais, não se limitando a seguir as tendências do mercado, pretendendo ser ela própria um produtor e criador dessas mesmas tendências. A empresa tem como principal visão tornar-se reconhecida como sendo uma autoridade que impõe tendências, sendo líder no mercado do calçado. Tem bem delimitado que quer destruir barreiras e tornar-se pioneira através das suas técnicas de conceção de produto.

No respeitante à estrutura desta empresa, é constituída pela direção, onde se encontram os dois sócios-gerentes *Marc Verona e David Holton*. São também

¹ <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/02860202/filing-history>

incluídos os departamentos contábilístico-financeiro, recursos humanos, *e-commerce* e redes sociais, e o departamento de *marketing* e vendas.

A principal missão da empresa é criar sapatos originais, para o qual contribui um pensamento *avangarde* e de *design* inovador e arrojado. Neste contexto definiu não se limitar a seguir as tendências do mercado, pretendendo ser ela própria a criadora dessas mesmas tendências.

2.1. A decisão do processo de *rebranding*

A marca que representava esta empresa outrora fora “*Hudson London*”. Devido a um conflito jurídico com uma empresa do mesmo ramo de negócios, a empresa “*Hudson Shoe Agencies*” viu-se obrigada a mudar o nome da sua marca. Surgiu então a necessidade da criação de uma nova marca designada por “*H by Hudson*” ou «*H London*» para a comercialização dos produtos desenvolvidos pela *Hudson Shoe Agencies*. A receptividade por parte dos consumidores não foi positiva, tendo-se refletido no desempenho comercial, ficando os potenciais clientes confusos quanto à origem e propriedade dos produtos comercializados pela empresa.

Esta situação levou a que a empresa renegociasse a possibilidade da utilização da marca original (*Hudson London*) com a empresa detentora deste domínio, sendo que foi ultrapassado o conflito jurídico que inviabilizava a utilização desta marca. A possibilidade de voltar a utilizar a marca original revelou-se como um dos principais fatores a justificar o processo de *rebranding*. Complementarmente, este processo, apoia-se também no objetivo estratégico da empresa de explorar um novo segmento de mercado em crescimento, o calçado feminino. Nessa conformidade, o *rebranding* da marca iria permitir o *refresh* da marca original, redefenindo-a também para este novo segmento de mercado, uma vez que a marca original estava muito associada somente ao calçado masculino.

2.2. A marca “Hudson London”

Londres é uma cidade cosmopolita, multifacetada e multicultural, sendo este o ADN da marca «Hudson London». A empresa “Hudson Shoe Agencies” tem como público-alvo, um segmento da população Londrina contemporânea e atual, cujo calçado é a peça central do seu *outfit* quotidiano. É um segmento que planeia primeiramente qual o par de calçado que irá usar e apenas posteriormente escolhe o *look* que deseja que vá de encontro aos sapatos selecionados. Direciona-se a um público principalmente mais jovem, abrangendo também uma pequena parte da população adulta, esta faixa etária que é melhor conseguida com o género masculino.

A “Mulher Hudson” é definida pela empresa como alguém que gosta de exibir os seus sapatos na rua, fazendo destas uma constante *passerelle*. Representa alguém que usa as redes sociais como uma pessoa adulta, que se entusiasma por possuir roupas novas e dentro das tendências, conjugando-as com calçado que possa usar com diferentes conjuntos de roupa, distanciando-se de sapatos que a prendam apenas a um *look* em específico, sendo assim caracterizada como uma pessoa divertida, de espírito livre, subtil, versátil, com estilo, brilhante e glamorosa.

O “Homem Hudson” é definido pela “Hudson Shoe Agencies” como um indivíduo que tem um bom emprego, mas que não se veste de forma diferenciada do seu quotidiano nos seus tempos livres, apresentando-se como estilo casual chique. Este Homem é alguém que gosta de gastar algum dinheiro em roupas, mas prefere pagar um pouco mais por um par de sapatos mais exclusivos e sofisticados, embora também aprecie o conforto extra que as suas sapatilhas lhe proporcionam.

2.2.1. Objetivos do rebranding da Hudson Shoe Agencies

- Fidelizar consumidores existentes, assim como angariar novos clientes;
- Reforçar a mensagem e a identidade da marca original, “*Hudson London*”;
- Aumentar a notoriedade da marca junto de potenciais consumidores;
- Aumentar o tráfego ao *website* “*hudsonshoes.com*”;
- Aumentar a exposição junto dos órgãos de comunicação social e líderes de opinião;
- Expansão a um novo segmento de mercado, o feminino.

2.2.2. Posicionamento

A empresa ambiciona um posicionamento claro e distintivo no mercado. Define-se junto dos consumidores como tendo uma marca conhecedora, observadora, útil, adulta, confiante, unissexual, informada e que desafia o convencional, realçando o facto de não querer ser vista como uma marca tipicamente aborrecida, tradicional, obeceçada por moda e excêntrica em demasia. Define também a qualidade dos seus produtos como algo resiliente, de longa duração, leve, ágil, macio, confortável e intemporal.

3. Objetivos do estágio

No sentido de compreender as motivações, ações e processos de *rebranding*, foram definidos, em conjunto com a empresa, objetivos específicos para o estágio:

- Acompanhar e participar na implementação do processo de *rebranding*;
- Avaliar a perspectiva do público interno face ao *rebranding* da marca;
- Auxiliar operacionalmente o departamento financeiro.

4. Enquadramento Teórico

4.1. O Marketing

Lencastre, P. (2007) refere que o *marketing* consiste na gestão das relações de troca de uma pessoa, física ou jurídica, junto dos seus públicos-alvo, diferenciando-a da concorrência.

O *marketing*, mais do que responsável pela criação, promoção e fornecimento de bens e serviços a clientes, tem envolvimento direto com experiências, eventos, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler, P. 2006). Por sua vez, McKenna, R. (1999) agrega ao conceito de *marketing* a dimensão do relacionamento ao afirmar que este não é uma função, mas uma forma de fazer negócios, pois da integração do cliente à elaboração do produto desenvolve-se um processo sistemático de interação.

Em termos de definição do conceito, podemos encontrar uma diversidade de definições diferentes, as quais variam em complexidade e foco. Lindon, D. (2009, p. 28) descreve o *marketing* como sendo “o conjunto dos métodos e dos meios de que a organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.”

Do ponto de vista empresarial, o *marketing* é vulgarmente descrito como “a arte de vender produtos”, argumento que é frequentemente alvo de críticas por alguns autores, os quais defendem e consideram o processo de venda como o elemento menos representativo do *marketing*. Sobre este aspeto, Drucker, P. (1973, cit. in Kotler, P. 2006, p.6) refere que podemos assumir que haverá sempre a necessidade de vender, embora a meta do *marketing* seja tornar a venda supérflua.

O objetivo do *marketing* é saber e compreender o cliente de tal modo, que o produto ou serviço se adapte completamente a este e se venda a si próprio.

A credibilidade também está em jogo e, a longo prazo, se não houverem alguns cuidados com a fidelidade da imagem, as relações comerciais podem estar em risco. *Brooks, I. (2005)* afirma categoricamente que nem sempre o cliente satisfeito é cliente fiel. A fidelidade não se associa meramente à satisfação, mas à super satisfação. Para chegar a esse ponto é preciso que tenha passado por uma experiência extraordinária, ao negociar com a empresa ou com o profissional autónomo.

De facto, a satisfação das necessidades é salientada por grande parte dos autores. Assim, *Aaker, D. A., Kumar, V. e Day, G. S. (2004)* explicam que o *marketing* é um processo de planeamento, de fixação do preço, de promoção e de distribuição de ideias, de bens e serviços, com a finalidade de criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Do mesmo modo, para *Proença, J. F. (2008)*, o *marketing* pode ser definido como o conjunto de atividades cujo objetivo consiste no desenho, na implementação e no controlo de programas com vista à satisfação das necessidades dos clientes. Neste sentido, todos os produtos, sejam bens ou serviços, entregam um pacote de benefícios ao cliente (*Hoffman, K. D. e Bateson, J. E., 2006*).

4.1.1. Estratégia de marketing

Para além da estratégia de negócio, uma outra estratégia fundamental a ser formulada é a estratégia de *marketing*, a qual ditará os passos a seguir e atividades a desenvolver, para que os objetivos do *marketing* possam ser atingidos e, conseqüentemente, contribuir para o sucesso da estratégia de negócio. A capacidade de formulação da estratégia é composta por um conjunto de atividades, que sustentarão os seguintes passos fundamentais: declaração da missão/objetivo, análise da situação, avaliação abrangente de alternativas e processo de formulação da estratégia, os quais são descritos abaixo por *Mintzberg, H. (1998)*:

A missão representa o propósito da organização no desenvolvimento da sua atividade e abrange a extensão das atividades de mercado e as características distintivas da competitividade da empresa. A análise da situação está relacionada com a análise organizacional e a monitorização do ambiente. Por

sua vez, a avaliação de alternativas centra-se em certificar a validade das alternativas apresentadas. Por último, o processo de formulação da estratégia, segundo este autor, pode variar entre ser um processo formal e intencional, ou informal e emergente.

A estratégia de *marketing* é uma determinante crucial do desempenho das empresas de sucesso. No entanto, é fundamental um planeamento estratégico de qualidade, para garantir uma implementação, avaliação e mecanismos de controlo eficazes para garantir o sucesso. Avaliação e controlo são um aspeto crucial entre a empresa e o seu ambiente externo, porque ajudam a determinar o quão bem a empresa é capaz de responder às exigências do contexto ambiental em que está inserida (*Ramaseshan, 2013*).

McKenna, R. (1999) assegura que muitas decisões são tomadas em ambientes mais informais, como almoços de negócios por exemplo, apesar de não haver nenhuma orientação teórica nem haver discussão sobre isso. Vale a pena destacar que, pelo facto de comunicações na área dos serviços costumarem ser pessoais e interativas, há o predomínio da venda pessoal, da transmissão oral de uma pessoa para outra e da indicação, um dos princípios do *marketing* de relacionamento (*Madruga, R., 2010; Matos, C. A., 2011*).

Como adverte *Clen, A. F.* (2006: 62), o sucesso dos negócios está na implementação de “uma cultura que valorize mais a informação e as pessoas”; o que evidencia um dos 26 grandes benefícios de se utilizar uma linguagem acessível, voltada ao esclarecimento do cliente.

4.2. Marketing Interno

A respeito de *marketing* interno, *Kotler, P.* (1998, p. 40) enfatiza que é “uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

Segundo *Brum, A. M.* (1888), o *marketing* interno decorre da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança, dando origem às mais

variadas técnicas de comunicação que as empresas usam na atualidade com o seu público interno. Ao mesmo tempo, também é preciso demonstrar aos funcionários a sua importância para a organização, envolvendo-os no processo de decisão referente à sua área de atuação. Com a participação dos colaboradores nos resultados, eles contribuem efetivamente para a melhoria contínua da empresa, incentivando o desenvolvimento das pessoas e do negócio como um todo. (Brum, A. M., 2005)

O *marketing* interno tem como objetivo fazer com que os funcionários compreendam a empresa (Bekin, S. F., 1995, p. 35). Tal ideia, somada ao conceito de Levitt (1990), de que o *marketing* é uma forma de conquistar clientes e mantê-los, conduz à conclusão de que o funcionário também é cliente da empresa. Os clientes internos que anseiam dar o seu contributo à organização e acrescentar valor, sabem claramente os objetivos a alcançar, sentem-se identificados com eles, têm oportunidade de intervir nas decisões e de enfrentar desafios, sendo reconhecidos pelo seu contributo de forma coerente. (Costa, R. F., 2003).

Desta forma, as organizações precisam de usar o *marketing* interno e não apenas o *marketing* externo, pois o primeiro também é importante para as trocas entre as organizações e os seus colaboradores (Berry, 1986).

4.3. A Marca

“Considerar a marca como uma cosmética superficial é o mesmo que dizer que somos, na verdade, apenas o somatório do nome, rosto e vestuário.”
(Clifton, R., 2017:2)

4.3.1 História da marca

Independentemente de como a palavra “marca” é utilizada atualmente, sempre significou, na sua forma passiva, o objeto pelo qual se forma uma impressão, e na sua forma ativa, o processo dessa mesma impressão. Assim, durante a era das civilizações mais antigas, o homem, independentemente da sua classe

social, foi utilizando diferentes formas de marcação nos objetos, utensílios e produtos, de modo a ser reconhecido e representada a sua identidade nas trocas comerciais. Esta prática verificava-se na identificação do gado, que por intermédio de um símbolo diferenciador, gravado a ferro quente, lhe permitia reconhecer o seu rebanho. Foi assim, partindo deste princípio, que foi estabelecida a utilidade das marcas como orientadoras de uma escolha, no sentido em que um criador com uma reputação particularmente positiva devido à qualidade dos seus animais, teria uma grande procura da sua marca, enquanto que marcas de criadores com menor reputação eram evitadas ou tratadas com alguma precaução. (*Blackett, T., 2017:14*)

As concepções dominantes sobre as marcas e a sua gestão envolvem desde abordagens unidimensionais, centradas na marca enquanto instrumento legal, de identificação visual e/ou meio de diferenciação, até às visões multidimensionais, que enfatizam o conceito holístico da marca, compreendendo dimensões funcionais, emocionais, relacionais e estratégicas. (*Low, G. S. e Fullerton, R. A., 1994; de Chernatony, L. e Dall'Olmo Riley, F., 1998a*)

Segundo a autora *Rita Clifton* (2017:5), a natureza da concorrência das marcas sempre significou concorrência entre características de produtos, imagem e valores da marca mais vistos. Independentemente das motivações para o lançamento de uma marca competitiva, o seu sucesso a longo prazo irá depender da sua capacidade para satisfazer uma massa crítica de clientes no que respeita ao produto, serviço e imagem. No entanto, um aspeto político muito forte acerca das marcas e a sua capacidade para atravessar fronteiras é potencialmente, unir povos/culturas de forma mais rápida e eficaz do que os governos nacionais ou os mecanismos burocráticos do direito internacional alguma vez conseguiram.

4.3.2. O prisma da identidade da marca

“As abordagens baseadas na identidade da marca tendem a cristalizarem-se nas estratégias bem sucedidas, embora passadas, perdendo a capacidade de adaptação ao meio envolvente e às suas conseqüentes mudanças.”

(Kapferer, J-N., 1992)

O prisma da identidade da marca de *Kapferer* é um modelo que procura caracterizar a identidade da marca através de seis facetas: físico, personalidade, relação, cultura, reflexo e mentalização.

- Físico: base da marca. Pode incluir características do produto, símbolos e atributos;
- Personalidade: define o que será a personalidade da marca que assume como se fosse uma pessoa (caráter e atitude);
- Relação: força da relação entre a marca e o cliente (crenças e associações no mundo humano);
- Cultura: visão holística da organização, das suas origens e os valores que esta representa;
- Reflexo: O que a marca representa na mente dos clientes, isto é, a mentalidade do cliente refletiu sobre a marca;
- Mentalização: Como o cliente se vê a si mesmo quando comparado com a marca.²

² <https://brandtarget.wordpress.com/2012/02/02/prisma-de-identidade-de-kapferer/>

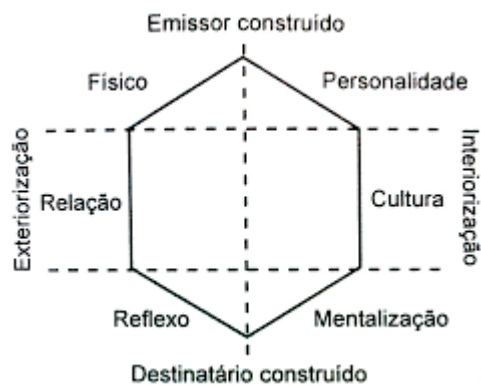


Figura 1: O Prisma da Identidade da Marca de Kapferer

Fonte: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/prisma-da-identidade-da-marca-de-kapferer/>

Estes aspetos dividem-se em duas dimensões:

- Emissor vs recetor: a marca deve possuir a capacidade de ser vista como uma pessoa (físico e personalidade) e como o seu utilizador (reflexo e mentalização);
- Exteriorização vs interiorização: a marca tem aspetos sociais que definem a sua expressão externa (físico, relação e reflexo) e aspetos que são incorporados na própria marca (personalidade, cultura e mentalização).³

4.3.3 Os pilares da marca

A marca é um sinal ou conjunto de sinais de uma missão e respetivas ações de marketing oferecidas por uma pessoa física ou jurídica, visando obter uma imagem junto dos seus públicos e segmentos-alvo, diferenciada da concorrência. (Lencastre, P. e Pedro, M., 2000)

Estes autores apresentam uma proposta que se encontra esquematizada na figura abaixo, onde se identificam os três pilares que envolvem a marca.

³ <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/prisma-da-identidade-da-marca-de-kapferer/>

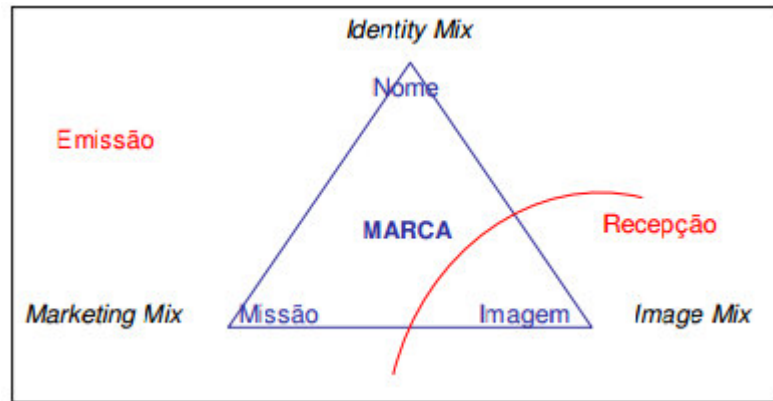


Figura 2: O triângulo da marca

Fonte: Lencastre, P. e Pedro, M., 2000.

Os autores evidenciam duas partes intervenientes: a empresa, com a função de emissão, e o mercado, com a função de recepção, sendo que o lado da emissão é constituído pelo *marketing mix* e pelo *identity mix*.

O primeiro refere-se à missão da empresa, enquanto benefício global oferecido por uma marca, sendo o traço unificador de todas as mensagens que a empresa deseja transmitir, pelo que se baseia em toda a organização e respetivos produtos/serviços que disponibiliza no mercado. Neste caso, a coerência entre todos os instrumentos de *marketing mix* é decisiva e extremamente importante para se conseguir transmitir de forma consistente (temporal e espacial) a missão da marca.

Por seu lado, o *identity mix* é dado pelos sinais da marca, ou seja, pelo nome ou identidade em si. Por identidade entende-se a forma como os gestores e colaboradores tornam uma marca singular. Os sinais básicos são o nome e o logótipo, podendo contudo ser ainda constituído por *slogans*, embalagens, rótulos e personagens.

Por fim, existe a receção de todas estas mensagens por parte do mercado, que inclui consumidores atuais e potenciais (o chamado *public mix*, dado ser constituído por um determinado público ou segmento-alvo com capacidades interpretativas muito diferenciadas).

O *image mix* é o pilar dos resultados dos dois anteriores, sendo esta a verdadeira imagem que a marca tem junto dos consumidores, esta que é constituída pelas percepções dos consumidores relativas à diferenciação da marca. Daqui surgem comportamentos e atitudes tais como a notoriedade, a estima, a preferência, a adesão e a fidelidade, tão desejados pela empresa ou marca. (Pereira, S., 2005)

4.3.4. A importância das marcas

O autor *Chuck Brymer*, (2017:67) realça que as marcas servem como mapa orientador para o comportamento de compra e, quando geridas de forma correta, resultam num valor significativo para os seus detentores. As marcas mais importantes têm 5 aspetos em comum:

- o Cumprimento da promessa: As marcas líderes comunicam a sua promessa ao mercado, encorajando os consumidores a comprar o produto ou serviço, onde tudo o que o consumidor sente no processo de avaliação, teste, compra e adoção é uma verificação da promessa original; (ver quadro abaixo)

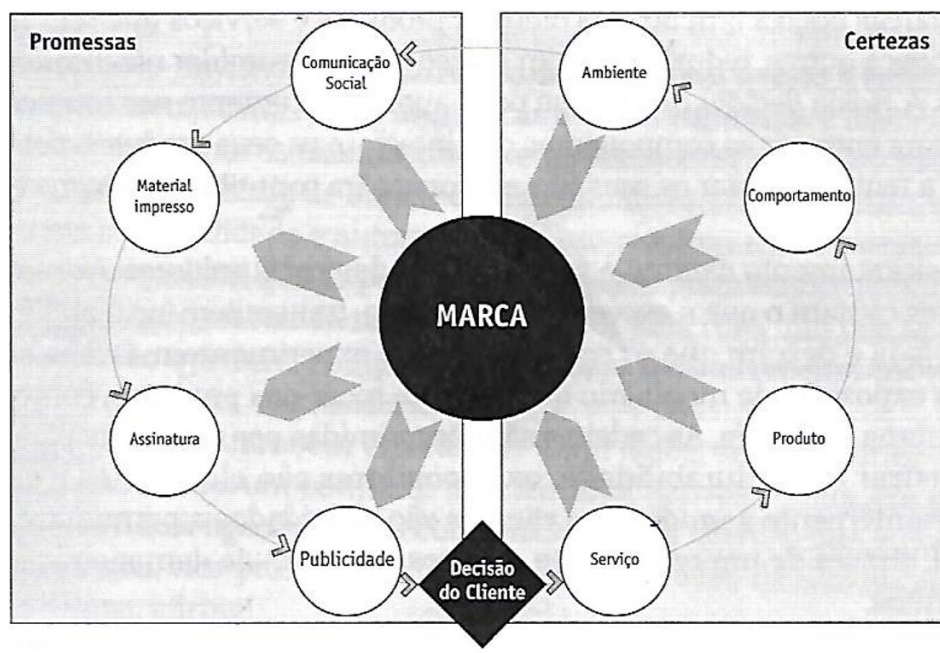


Figura 3:

As promessas e as certezas de uma marca

Fonte: Livro «O mundo das marcas»

- Produtos e processos superiores: Para atrair clientes e manter a sua fidelidade, as marcas líderes têm de lhes oferecer produtos e serviços que sejam superiores a outros, reduzindo assim o risco do consumidor não ficar satisfeito;
- Posicionamento distinto e a experiência dos consumidores: As marcas líderes captam o que é essencial na sua oferta, transmitem-no à audiência desejada e deixam que os consumidores a experimentem;
- Alinhar o compromisso interno e externo com a marca: As marcas líderes compreendem que uma cultura interna que apoie a estratégia da marca tem maiores hipóteses de oferecer uma experiência consistente, embora diferenciada. Os valores internos estão assim alinhados com os valores da marca, para moldar a cultura da organização e assumir um objetivo central;
- Capacidade de se manter relevante: As marcas líderes mantêm constantemente a sua importância para um determinado grupo de clientes, assegurando muitos pontos de diferença em relação à concorrência, mantendo a sua credibilidade e aumentando a confiança dos clientes e a sua respetiva fidelização. (Brymer, 2017:71-73)

4.3.5. O valor financeiro das marcas

As marcas que cumprem a sua promessa fidelizam compradores que regressarão com regularidade. A vantagem para o detentor da marca aqui presente é que se torna mais fácil prever os *cash flows*, tornando-se possível planear e gerir o desenvolvimento do negócio com maior confiança. Assim, as marcas, com a sua capacidade para assegurar receitas, podem ser classificadas como ativos produtivos, exatamente da mesma forma que os ativos mais tradicionais de uma empresa, como os equipamentos e instalações. (Blackett, 2017:19)

Investir na identidade visual também é um passo decisivo na identificação do negócio com o seu público-alvo, o que conseqüentemente traz crescimento e um bom posicionamento no segmento em que a empresa atua. (Mota, 2016)

De acordo com o autor *Jan Lindemann*, (2017:36-38) a abordagem financeira da marca com base no custo define o valor da mesma como o conjunto de todos os custos históricos verificados ou dos custos de substituição necessários para posicionar a marca no seu estado atual. Esta abordagem falha, porque há uma correlação direta entre o investimento financeiro realizado e o valor acrescentado por uma marca. Quanto à abordagem da utilização económica, esta baseia-se nos princípios fundamentais de *marketing* (função comercial que as marcas desempenham nos negócios, ajudando a criar procura por parte do consumidor e garantindo posteriormente esta mesma procura a longo prazo) e financeiro (valor atual líquido das receitas futuras previstas da marca, que são identificadas e depois descontadas a um valor atual líquido, utilizando uma taxa de desconto que reflete o risco dessas receitas se concretizarem).

4.3.6. Brand Identity Model

O modelo para a construção de uma identidade e estratégia da marca foi desenvolvido por *David Aaker*, professor de *marketing* da Universidade da Califórnia em *Berkeley*. Este modelo é constituído por quatro diferentes perspetivas acerca do conceito de marca. Para ajudar a cimentar a identidade desta numa empresa, o autor aconselha que sejam tomados em consideração, um produto, uma organização, uma pessoa e um símbolo. Cada perspetiva é distinta. O objetivo deste sistema é ajudar os gestores a considerar diferentes elementos e padrões da marca que podem ajudar a esclarecer, enriquecer e diferenciar uma identidade.⁴

⁴<http://fmcg-marketing.blogspot.pt/2007/09/aakers-brand-identity-planning-model.html>
(consultado a 3 de Maio de 2017)

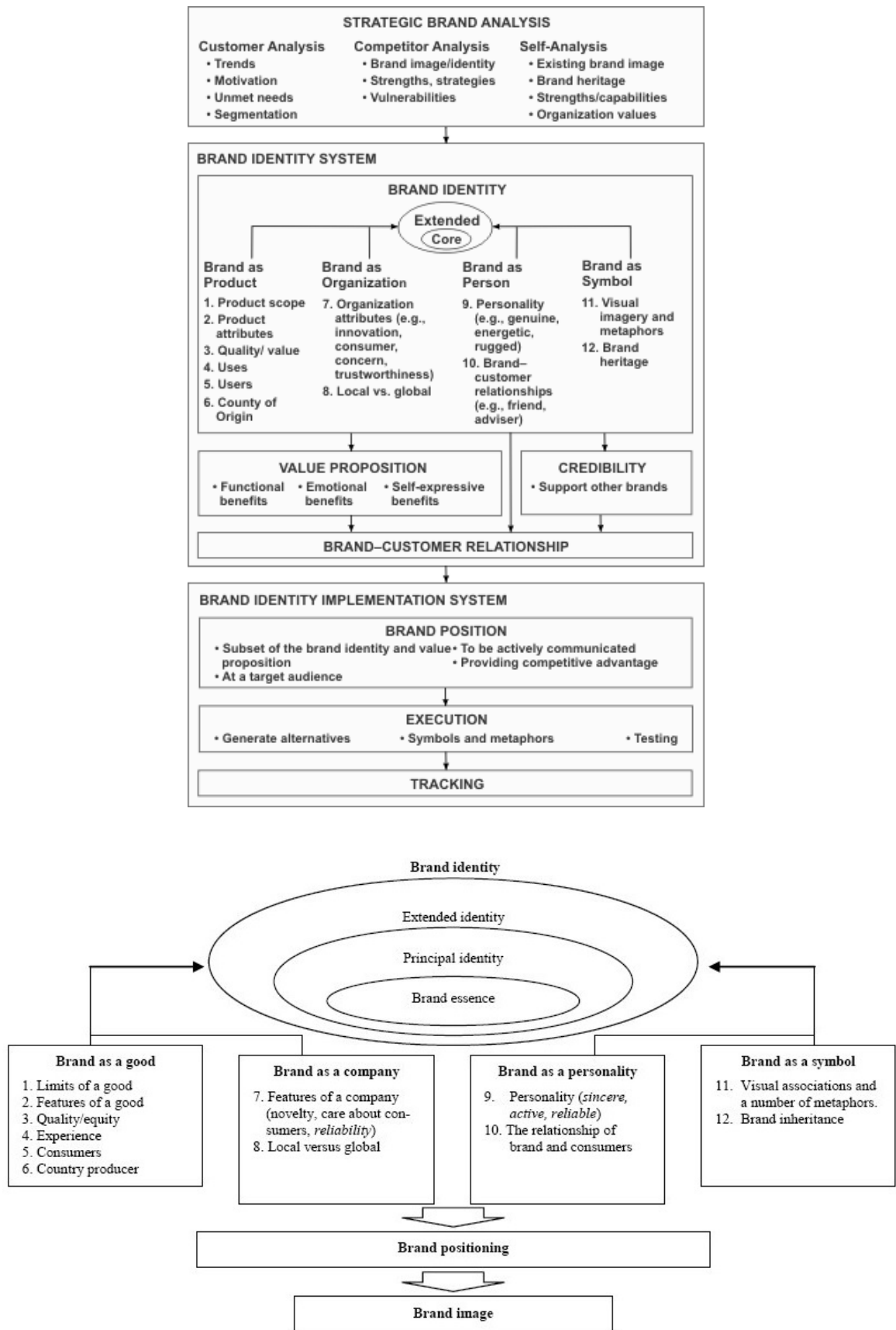


Figura 4: Modelo para a construção de uma identidade e estratégia da Marca

Fonte: D. Aaker e E. Jochimsthaler, 2003

Conforme a figura anterior, a identidade da marca consiste numa identidade central e uma identidade mais alargada/abrangente. A primeira representa a essência intemporal da marca. É fundamental tanto para o significado como para o sucesso da marca, e contém as associações que são mais suscetíveis de permanecer constantes, já que a marca engloba novos produtos e se expande para novos mercados. Por sua vez, a identidade mais abrangente inclui elementos que fornecem maior textura. Segundo *Aaker*, uma hipótese razoável é que, dentro de uma classe de produto, uma identidade alargada maior significa uma marca mais forte, mais memorável, mais interessante e conetada às vidas dos clientes. (*Krishnamurthi, P., 2007*)

4.3.7. A proteção da marca

“Registrar uma marca é tão importante quanto cuidar de sua identidade visual e elaborar todo um planeamento para cuidar da sua imagem.” (Mota, 2016)

A área da lei que é mais útil em oferecer proteção ao detentor da marca é a dos direitos de propriedade intelectual. (*Poulter, 2017:181*)

A lei das marcas registadas proporciona a proteção do nome da marca e da empresa, do logótipo e cores, a forma da embalagem, cheiros e a escolha do sítio onde escolhem publicitar a marca. Esta proteção pode durar indefinidamente, estando sujeita ao pagamento de uma taxa e ao cumprimento de algumas normas de utilização não muito dispensiosas.

A lei das patentes permite proteger o produto durante períodos temporais até 20 anos, desde que o respetivo produto seja de invenção própria e novidade/ideia não óbvia.

Os direitos de autor permitem proteger trabalhos artísticos, literários, teatrais e musicais até 50 anos depois da morte do autor. (*Blackett, 2017:24-25*) Estes não devem ser vistos como um substituto do registo de uma marca, mas

podem fornecer uma base adicional útil para atacar a utilização não autorizada de marcas visuais e sonoras.

O aspeto dos direitos de autor mais importante para o *branding* é representado por um logótipo/apresentação original e criado especificamente para uma marca. O nível exigido de mérito “artístico” para que existam direitos de autor é reduzido e o principal fator para o estabelecimento de direitos de autor numa obra é o da originalidade. (*Poulter, 2017:190-191*)

4.4. Branding

Uma marca é muito mais do que um símbolo visual e um lema memorizável: estabelece a missão e visão, os princípios de funcionamento e as táticas de uma organização. Internamente, a marca é crucial para todas as decisões, ações e valores, o que permite aos colaboradores cumprir a promessa da marca. (*Bowker, 2017:167*)

Keller (2008) afirma que este processo procura influenciar a decisão dos consumidores na hora de adquirir um produto, influenciando a perceção dos mesmos acerca de uma marca, daquilo que a mesma representa e significa; de forma mais clara, o *branding* constitui o processo de atribuir notoriedade e valor emotivo às marcas. Atribuir valor emotivo às marcas não é no entanto uma tarefa simples, é na verdade um processo bastante complexo, pois atravessa a necessidade da criação e posterior implementação de um modelo da imagem, que lhe confira características intangíveis, mas que ao mesmo tempo tenha atributos funcionais, conferindo aos produtos valor emocional que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

De acordo com o pensamento de *Alina Wheeler (2012)* o *branding* tem a função de gerir as marcas, ajudando num processo de aproximação e aproveitar todas as oportunidades para expressar o porquê do público escolher uma marca, ao invés de qualquer outra disponível no mercado.

Branding não é mais do que uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da organização. Lembrando que a marca vai muito além daquele símbolo no topo da loja, ou aquele logótipo no canto superior esquerdo de um *site*. A marca é composta por dezenas de elementos, tais como o nome, símbolo, *slogan*, mascote, fama, tradição, história, som e embalagem, entre outros. O desafio do *branding* é calibrar todos esses elementos, no sentido de que todos estejam devidamente alinhados gerando a percepção de exclusividade. (Lima, A.2017:235)

Este fenómeno precisa de começar com uma visão clara sobre a forma como uma organização deve ser e como irá oferecer uma vantagem competitiva/sustentável; posteriormente, tudo se resume a uma questão de organizar todas as operações relacionadas com produtos/serviços e a empresa em si, para que tal seja alcançado. (Clifton, 2017:6-7)

O *branding* não elimina a publicidade como meio de chegar ao consumidor, mas sugere que esta só deve ser utilizada quando existe uma verdadeira necessidade para a sua criação, quando é cativante aos sentidos e tem factores potencialmente emotivos na sua mensagem. (Gobé, 2002; Grant, 2009; Lindstrom, 2010; Roberts, 2004).

Na ótica de *Anne Bahr Thompson* (2017:100), analisar o *branding* de forma mais ampla tem implicações importantes e de maior alcance para as organizações, colocando assim a responsabilidade diretamente “nos ombros” da equipa executiva da empresa e significa que o produto não pode simplesmente ser produzido em massa, com qualidade garantida e empacotado; os consumidores têm uma experiência com a marca de muitas formas que são por vezes irracionais, inconsistentes e difíceis de gerir.

Healey (2009) refere ainda que o *branding* compreende cinco importantes componentes, nomeadamente: a história, o posicionamento, o preço, o *design* e o atendimento ao cliente. Relativamente à história, ao adquirir uma marca colabora-se com esta ao deixar-se envolver como parte integrante da sua história; o posicionamento refere-se à forma de se definir perante o cliente, o

que caracteriza a marca e de que forma se diferencia das marcas concorrentes; relativamente ao preço, as alterações deste num curto espaço de tempo, em *prol* da concorrência direta pode pôr em causa a credibilidade e conseqüentemente toda a estratégia de defesa de uma marca; no respeitante ao atendimento ao consumidor, este oferece um importante contributo ao *branding* e no qual o cliente tem de se sentir exclusivo no meio dos milhares/milhões de clientes.

4.5. Rebranding

“As marcas são diferentes, oferecem diferentes benefícios de forma diferente a diferentes consumidores e em diferentes momentos” (Ambler, 1997)

Os autores Muzellec, Doogan e Lambkin (2003) definem o *rebranding* como responsável por três distintos acontecimentos e que estão relacionados com a mudança do nome, a estética da marca (a paleta de cores, o logótipo, entre outros) e/ou o reposicionamento da marca.

De facto, o que acontece é que as marcas não são, ou não deveriam ser, estáticas, mas pelo contrário, deveriam acompanhar a modernização e tendências do mercado, recorrendo a uma estratégia de *rebranding*. A pertinência da aplicação do tema “*rebrandin*” prende-se com a realidade atual das marcas e com as inúmeras pesquisas científicas realizadas neste campo. (Abrantes, 2013)

O termo “*rebranding*”, é assim utilizado como referência ao desenvolvimento de novas identidades visuais para marcas, empresas ou produtos, mas aplica-se também à simultânea criação de um novo relacionamento com o mercado e de novas estratégias ou filosofias operacionais, de *marketing* ou *branding*. Este deve pertencer a uma estratégia global da marca e pode envolver uma mudança radical na sua imagem e/ou a criação de novos conceitos de comunicação (Birick, 2006; Daly e Moloney, 2004; Muzellec, 2003).

Davis (2005) assinala que muitas vezes as pessoas associam ao exercício de *rebranding* apenas uma leve alteração numa identidade. Defende que uma organização procede a um *rebranding* quando procura mudar as perceções dos consumidores e empresários sobre o seu produto, serviço ou empresa; ou então porque a marca pode ser ultrapassada, porque pode querer deixar o seu legado histórico para trás, porque pode desejar entrar num mercado diferente ou para simplesmente aumentar o seu público-alvo atual, ou porque pode querer re-orientar-se a fim de parecer mais contemporânea e consciente.

Daly e Moloney (2004), propõem uma escala na qual indicam diferentes graus de *rebranding*, considerando mudanças menores, quando o *rebranding* se processa sobretudo ao nível da imagem visual da empresa com o objetivo de actualizá-la. Consideram mudanças intermédias quando se processa um reposicionamento da empresa (criação de uma imagem de marca renovada). Por fim, os autores consideram que estamos perante uma *rebranding* integral, quando há uma mudança de nome da empresa (recriação da imagem da marca em torno do novo nome).

Um estudo efetuado por *Muzellec e Lambkin (2006)*, define certas categorias de principais motivos para a execução de *rebranding*:

Alterações a nível da estrutura da empresa:

- Aquisições, ou novas uniões entre empresas;
- Separações entre empresas;
- Mudança entre serviço público e privado.

Alterações na estratégia empresarial:

- Diversificação ou redução do portefólio de marcas ou produtos;
- Internacionalização.

Alterações a nível de posicionamento no mercado:

- Perda da posição no mercado;
- Problemas a nível de reputação;
- Imagem antiga e desatualizada.

Para *Alina Wheeler* (2003) as necessidades que definem os princípios de um processo de *rebranding* são definidas numa perspetiva mais comunicativa, das quais:

- Comunicar, de uma forma mais clara, o que é a marca;
- Reposicionar a empresa e renovar a sua identidade corporativa;
- Explicar melhor qual o significado do logótipo;
- Expandir a marca para outros mercados;
- Diferenciar a marca dos concorrentes.

De acordo com *Jensen* (2011), não importa o quão grande ou pequena a empresa é, é fundamental prestar atenção à resposta por parte dos consumidores e pensar cuidadosamente sobre os benefícios e desvantagens de efetuar o processo de *rebranding* em qualquer género de negócio.

4.5.1. Benefícios

Manter-se atual: O desejo de se manter atualizado e relevante em tempos de mudança é uma das maiores e mais comuns razões para uma empresa decidir efetuar *rebranding*. Com o mercado em constante mudança, as perceções e opiniões dos clientes estão em constante evolução também e o que antes era considerado desejável e clássico pode começar a sentir-se velho e desatualizado.

Diferenciar-se da concorrência: Um dos perigos do sucesso é o facto da concorrência poder começar a copiar o que foi feito. Na verdade, esta (concorrência) pode tornar-se tão boa em fazê-lo que os clientes tendem a esquecer a singularidade da marca por completo, portanto a empresa pode beneficiar de efetuar *rebranding* como uma forma de diferenciá-la dos concorrentes e trazer o seu próprio conjunto de pontos fortes para a vanguarda da perceção do consumidor.

Refletir uma mudança no foco: As melhores empresas são aquelas que são inovadoras e capazes de se adaptar aos tempos de mudança, o que significa que essas empresas bem-sucedidas viram uma nova oportunidade de crescimento e a perseguiram agressivamente. Assim, nestes tipos de casos, os esforços de *rebranding* podem ser necessários para alinhar a imagem da empresa com o seu foco novo e mais realista.

Capitalizar os avanços tecnológicos: A tecnologia está em constante mudança na qualidade de vida e no estilo de vida como um todo. É imperativo para as empresas que querem avançar e ficar na linha da frente, evoluir com os avanços tecnológicos da sua indústria.

Expansão demográfica: Juntamente com a tecnologia, a própria sociedade e cultura tendem a evoluir. Isso significa que um bem/serviço que outrora apelou a um segmento da população, com o passar do tempo pode apelar principalmente a um segmento completamente diferente desta. Neste tipo de situação, efetuar *rebranding* pode ser a solução certa para mudar a empresa e alinhá-la novamente com os valores, atitudes e preferências da sua base de clientes agora diferentes.

4.5.2. Desvantagens

Gastos financeiros: O processo de *rebranding* pode ser complicado, demorado e caro, dependendo do grau da mudança efetuada.

Perda de clientes: Os clientes leais podem perceber as mudanças efetuadas ao negócio como um passo para trás ao se identificarem mais com a marca que existia anteriormente ao processo de *rebranding*. (Jensen, 2011)

4.5.3.Exemplos Rebranding

4.5.3.1.O caso Mercedes



Figura 5: Evolução logótipo da Mercedes

Fonte: Google Images

Como se pode verificar no site oficial da Mercedes, no início do ano de 1880, *Gottlieb Daimler* e *Karl Benz* inventaram separadamente um motor de alta velocidade, criando as suas próprias empresas; 3 anos depois, *Benz* fundou a *Benz & Co.*, enquanto a *Daimler-Motoren-Gesellschaft (DMG)* foi fundada apenas em 1890. As duas empresas pretendiam criar uma marca distinta.

Inicialmente optaram pela utilização dos seus nomes próprios - *Benz* e *Daimler* - para representar a origem e a qualidade dos seus motores e veículos. Enquanto a marca *Benz & Cie.* não sofreu alterações, os produtos DMG apareceram sob a nova marca, Mercedes. Este nome que surgiu quando *Emil Jellinek* (deputado progressista) entrou em corridas de automóveis sob o pseudónimo "*Mercedes*", nome da sua filha de dez anos, tendo feito enorme sucesso nestas com carros da DMG, o que levou ao impulsionamento da marca, que registou o nome *Mercedes* a 26 de Setembro de 1902, tendo em 1925, as marcas DMG e *Benz & Cie* fundindo-se, dando origem a *Daimler-Benz AG*.⁵

⁵<https://prezi.com/8mfqzjtqbod4/mercedes-benz-rebranding/> (consultado a 3 de Maio de 2017)

Mais recentemente, a marca mostrou ter uma vertente mais moderna, utilizando formas mais atuais e ganhando maior abertura perante o seu público-alvo. Sendo que sempre foi conhecida como sendo mais acessível a pessoas mais velhas, vem agora demonstrar pela sua nova imagem e pelas linhas modernas dos próprios carros concebidos que pretende alcançar um público mais jovem. Apresenta-se mais dinâmica e enérgica, bastante mais agressiva, mantendo os seus valores mais antigos de segurança e durabilidade.⁶

4.5.3.2.O caso *Uber*

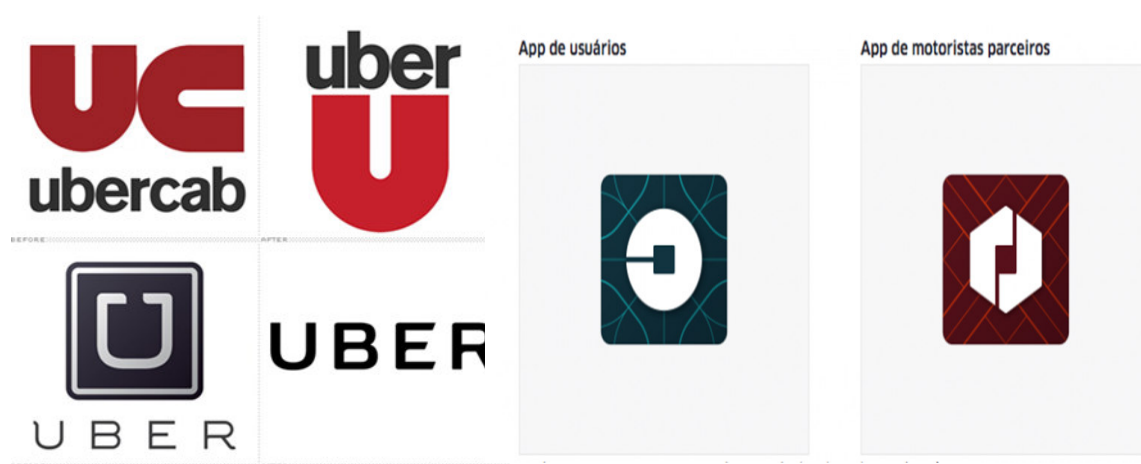


Figura 6: Evolução logótipo UBER

Fonte : Google images

De acordo com o site oficial da *Uber*, foi numa noite agitada na cidade de Paris em 2008, que *Travis Kalanick* e *Garrett Camp* tiveram dificuldade em chamar um táxi e devido a esta situação adversa surgiu uma ideia simples – quão fácil não seria tocar num botão e conseguir uma «boleia»; assim, o que começou como uma aplicação para pedir viaturas *premium* em determinadas zonas metropolitanas está agora a alterar a logística de todo o mundo.

⁶http://www.mercedes-benz.pt/content/portugal/mpc/mpc_portugal_website/ptng/home_mpc/passengercars/home/passenger_cars_world/Historia/1.html (consultado a 3 de Maio de 2017)

Há cerca de 2 anos atrás, *Kalanick* percebeu que havia alguns erros com a sua marca, começando pelo facto de que a sua empresa possuía 2 logótipos distintos: o da aplicação para *Android* era um U dentro de uma caixa e o da aplicação da *Apple* era apenas um U sem caixa, o que poderia deixar os clientes confusos. Acrescentando a isto, havia o facto das letras no nome da marca “*UBER*” serem demasiadamente espaçadas entre si, levando os consumidores a pronunciar o nome da marca de forma errada.⁷

Kalanick reuniu então com a sua equipa de *design* para proceder à mudança do logótipo, com o objetivo de transformar o seu propósito e cimentar uma nova reputação da marca. Foram precisos 18 meses para que todos chegassem a acordo sobre os principais pilares que caracterizavam a marca *UBER* e ao final deste tempo de estudo, no lugar de um logótipo tipicamente escuro, a empresa apresenta-se agora com cores garridas, o que melhor descreve a cultura da *UBER* através de uma combinação de átomos, ideia esta baseada num *post* do *blog* de *Kalanick* que comparava os átomos à população em geral.⁸

4.5.3.3.O caso Coca-Cola



Figura 7: Evolução logótipo Coca-Cola

Fonte : Google Images

⁷<https://www.uber.com/pt-PT/our-story/> (consultado a 26 de Maio de 2017)

⁸<https://www.wired.com/2016/02/the-inside-story-behind-ubers-colorful-redesign/> (consultado a 1 de Junho de 2017)

A marca Coca-Cola foi criada por *Frank Robinson*, este que era contador e amigo de *John Pemberton*, que inventou o refrigerante a 8 de Maio de 1886, nos Estados Unidos. *Pemberton* era farmacêutico e sua intenção era a criação de um xarope para combater a dor de cabeça, acabando por criar o refrigerante mais popular do mundo.

Em 1891, *Pemberton* vendeu os direitos de comercialização da Coca-Cola a *Asa Griggs Candler*, considerado o grande génio por detrás da Coca-Cola devido ao facto de terem sido as suas táticas agressivas de propaganda que popularizaram a marca, tendo este em 1893 registado oficialmente a marca.

Em 1894 *Joseph Biedenharn* propôs a *Candler* vender a bebida em garrafas. *Candler* achou que não faria sucesso e, cinco anos depois, vendeu os direitos de engarrafamento por apenas um dólar a uma firma de advogados *Benjamin F. Thomas* e *Joseph B. Whitehead*.⁹



Figura 8: Evolução garrafa Coca-Cola

Fonte : Google Images

Devido à elevada taxa de imitação, a empresa também decidiu criar um novo formato de garrafa para dar aos consumidores maiores garantias de estarem a consumir a Coca-Cola original. Em 1916, a *Root Glass Company*, uma

⁹ <http://mundodasmarcas.blogspot.co.uk/2006/05/coca-cola-always.html> (consultado a 27 de Maio de 2017)

empresa do estado de Indiana, iniciou a fabricação da famosa garrafa “*Contour*”. A embalagem foi escolhida por causa de sua aparência atrativa, *design* original e pelo facto de que, mesmo no escuro ou de olhos vendados, o consumidor poderia identificá-la devido à sua forma.¹⁰

Depois da morte de *Candler*, os seus filhos venderam as fábricas a um grupo de empresários liderados por *Ernest Woodruff*. Em 1934 o filho de *Woodruff*, *Robert*, assume a presidência da empresa, sendo ele o responsável por popularizar a Coca-Cola em todo o mundo.

Desde então que esta marca se reinventa constantemente até à atualidade, criando a “Coca-Cola *Light*” e a “Coca-Cola zero” como alternativas mais saudáveis aos seus consumidores quando o estilo de vida saudável se tornou uma tendência a seguir pela população em geral.

Esta marca continua a inovar também no sentido de desenvolver uma maior proximidade com os seus clientes, através da campanha “*Share a Coke*” lançada no verão de 2013, onde em cada lata do seu produto se podiam encontrar os mais variados nomes próprios. No ano de 2017, a Coca-Cola voltou a reinventar a sua campanha «*Share a Coke*» mencionada anteriormente e atualmente é possível encontrar os mais variados destinos escritos nas garrafas desta marca, em vez de nomes próprios.

¹⁰ <https://webinsider.com.br/2009/08/07/historia-das-marcas-como-surgiu-e-cresceu-a-coca-cola/> (consultado a 26 de Maio de 2017)

4.5.3.4.O caso Adidas



Figura 9: Evolução logótipo Adidas

Fonte: Google Images

De acordo com o site oficial da *adidas*, o início desta marca teve origem em *Baviera, Alemanha*. *Adi Dassler* registou o "*Gebrüder Dassler Schuhfabrik*" em 1924 e embarcou na missão de proporcionar aos atletas o melhor equipamento possível. As medalhas de ouro em Amesterdão e Berlim foram as primeiras recompensas e marcos.

Em 18 de Agosto de 1949, *Adi Dassler* registou o "*Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik*" e trabalhou com 47 funcionários na pequena cidade de *Herzogenaurach*. No mesmo dia, ele registou um sapato que incluiu o registo do adidas 3-Stripes, que logo se tornaram virais.

Quando a equipa de futebol nacional alemã enfrentou a seleção Húngara na final do Mundial de 1954, a sua vitória inacreditável fez da adidas e o seu fundador um nome familiar em campos de futebol em todos os lugares. Quem teria pensado que os parafusos em botas de futebol leves ajudariam a escrever a história?

Depois do setor do calçado e do vestuário, em 1970, a *adidas* conquistou mais um ramo da indústria de artigos desportivos, entregando a bola oficial, a

“*TELSTAR*”, para o Mundial da FIFA em 1970. Esta bola foi desenhada para melhorar a visibilidade na televisão em preto e branco.

Em 1972, todas as atenções centraram-se nos Jogos Olímpicos em *Munique, Alemanha*. Aquando deste evento, a Adidas apresentou um novo logótipo: o *Trefoil*, simbolizando o desempenho. Hoje, a coleção *Adidas Originals* representa estilo de vida.



Figura 10: Evolução logótipo Adidas

Fonte: Site oficial Adidas

Adi Dassler morreu em 6 de Setembro de 1978, pouco antes do seu 78º aniversário. O fim da era *Dassler* tornou-se o começo de outro, quando o filho de *Adi Horst*, com o apoio de sua mãe *Käthe*, assumiu a empresa. A morte súbita de *Horst Dassler* em 1987, dois anos depois da morte da sua mãe, significou águas turbulentas para a Adidas. Depois da saída abrupta da família *Dassler* da empresa, ocorreu uma perda recorde em 1992 e levou a empresa perto da bancarrota.

Em 1993, *Robert Louis-Dreyfus*, o novo *CEO*, juntamente com o seu parceiro *Christian Tourres*, entendeu que a Adidas não precisava de ser reinventada, simplesmente precisava de uma nova direção.

Em 1997, a Adidas adicionou um novo membro à sua equipa. Com a aquisição do *Salomon Group* e suas marcas *Salomon*, *Taylor Made*, *Mavic* e *Bonfire*, a empresa mudou seu nome para a “*adidas-Salomon AG*”.

Em 2001, *Herbert Hainer* tornou-se o novo *CEO* da “*adidas-Salomon AG*” e, com ele, o foco da empresa foi ainda mais para a inovação, reinventando-se novamente. Além da oferta de desempenho desportivo, a *adidas* é a primeira

empresa a introduzir um novo segmento de estilo de vida, com foco em *streetwear* inspirado nos mais variados desportos. Em 2004, surge então o *slogan* mais marcante desta marca: “*Impossible is nothing*”. Em Junho de 2006, a empresa foi nomeada “*adidas AG*”.

Após 15 anos, *Herbert Hainer* passou o seu cargo de *CEO* para *Kasper Rorsted*, em Outubro de 2016, este que começou a orientar a empresa para novos sucessos numa era digital que representa a atualidade, com base na estratégia anteriormente estabelecida, “*Creating the New*”.¹¹

4.5.3.5.O caso Gucci



Figura 11: Evolução Gucci

Fonte: Google Images

Segundo *wordpress*, *Alessandro Michele* foi nomeado designer principal da *Gucci* em Janeiro de 2015. Este *designer* era relativamente desconhecido e muitos esperavam um designer mais conceituado para dirigir a marca. Na transição para ocupar este lugar, ficou claro o motivo pelo qual este havia sido nomeado para o cargo. Com impressões arrojadas, Michele começou lentamente a reencontrar a *Gucci* e atrair os públicos mais jovens e "mais modernos".

Frida Giannini, uma *designer* de moda nascida em Itália, outrora fora a *designer* principal da *Gucci* de 2006 a 2014. Seguir o caminho de *Tom Ford* provou ser um desafio para ela; a expectativa que tinha sido estabelecida era alta e não havia margem para falhas. Apesar das lutas iniciais que enfrentou,

¹¹<https://www.adidas-group.com/en/group/history/> (consultado a 31 de Julho de 2017)

ela foi rapidamente promovida a vários cargos até se tornar a principal diretora criativa. No entanto, em 2014, Giannini decidiu deixar a *Gucci* em resposta à queda das vendas. O contemporâneo Alessandro Michele tomou o seu lugar.¹²

Alessandro Michele teve um começo difícil. A marca *Gucci* teve dificuldade em recuperar da queda das vendas, e a nova mudança agravou ainda mais esta questão, mas se a marca já havia sido comercializada para uma audiência mais madura, a “era Michele” da marca *Gucci* parece ter atraído os consumidores mais jovens para o mercado.

A *Gucci* investiu num *rebranding* e apostou nas redes sociais e no *e-commerce*. Uma parceria com a *Farfetch*, prevista para o segundo semestre do ano de 2017, previu entregar encomendas da *Gucci* em menos de 90 minutos em 10 cidades escolhidas por todo o mundo.¹³



Figura 12: Gucci shoes and bag

Fonte: Google Images

¹² <https://yissbeaconnews.wordpress.com/2017/03/15/rebranding-gucci/> (consultado a 5 de Dezembro de 2017)

¹³ <http://jornal-t.pt/noticia/aposta-da-gucci-em-alessandro-michelle-da-frutos/> (consultado a 5 de Dezembro de 2017)

5. Rebranding de “H London” para “Hudson London”

“A nossa marca é Hudson London” Hudson Shoe Agencies Brand Clarification



Figura 13: Logótipo atual da marca “Hudson London”

Fonte: Google Images

Para que a mudança das marcas “H London / H by Hudson” para “Hudson London” se efetuasse o mais discretamente possível, a empresa “Hudson Shoe Agencies” pediu aos seus clientes e colaboradores para utilizar a nova marca em todo e qualquer tipo de referência à sua marca como por exemplo em e-mails, redes sociais, blogs e imprensa, realçando o facto de que qualquer tipo de menção à antiga marca devia ser retirado.



Figura 14: Logótipo marca “H by Hudson”

Fonte: Google Images

Os tradicionais blocos de madeiras brancos em que a marca “H by Hudson” se apresentava deveriam ser efetivamente substituídos o quanto antes pelos novos blocos de madeira que a empresa desenvolveu com a marca “Hudson London”.

As alterações não ficam por aqui, uma vez que ao efetuar o fenómeno de *rebranding*, a empresa teve de alterar todo o tipo de objetos e materiais onde a

antiga marca aparecia e substituir por “Hudson London”. São apresentadas de seguida as restantes modificações.

5.1. Mudar a marca dos sapatos disponibilizados nos diversos *websites* e a sua respetiva descrição

A empresa decidiu que seria de moderada urgência mudar a marca que aparecia nos *websites* referindo-se à «H by Hudson», uma vez que com o processo de *rebranding* iria adotar-se a anterior e original marca «Hudson London».

Antes

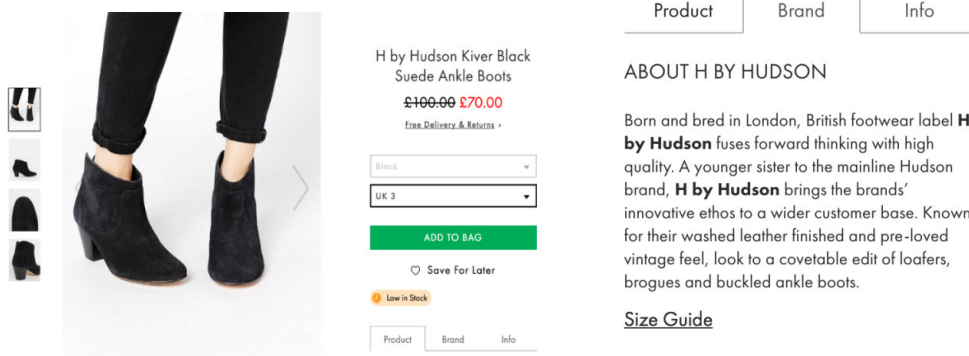


Figura 15: Apresentação da marca “H by Hudson”

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Depois

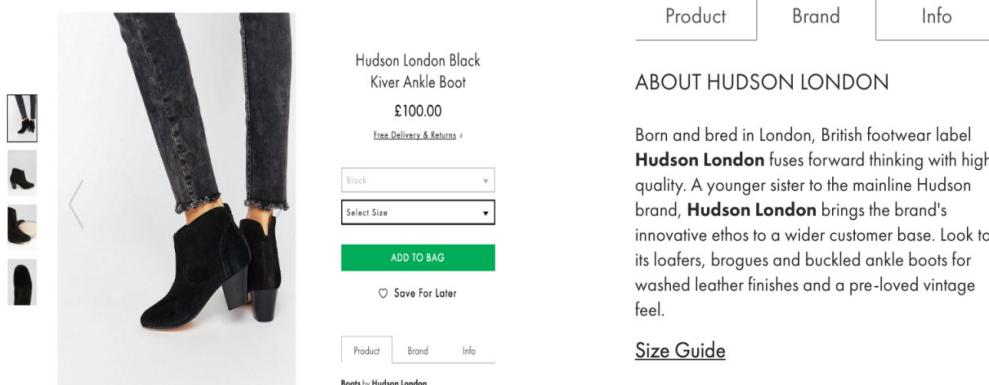


Figura 16: Apresentação da marca “Hudson London”

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

5.2. Mudar o *packaging*, a forma como a marca aparece nas solas em cada par de calçado e a complementação do kit de cuidados

A empresa adotou a medida de mudar a cor das caixas onde são embalados os pares de calçado e a bolsa interior, num processo de dar uma nova imagem na mudança das marcas, de forma a diferenciar o novo produto em relação à marca que falhou. Foi também modificada a disposição como a marca aparecia nas solas. Como medida complementar foi melhorado o kit de cuidados fornecido pela empresa. Estas mudanças podem ser observadas através da análise dos «antes» e «depois» apresentados de seguida.

Antes

Packaging — H London

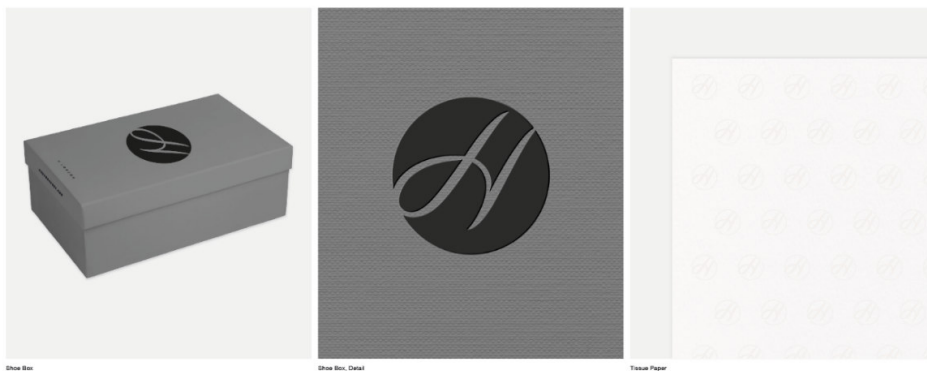


Figura 17: Packaging da marca “H by Hudson”

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Depois

Packaging — Hudson London



Figura 18: Packaging da marca “Hudson London”

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Antes

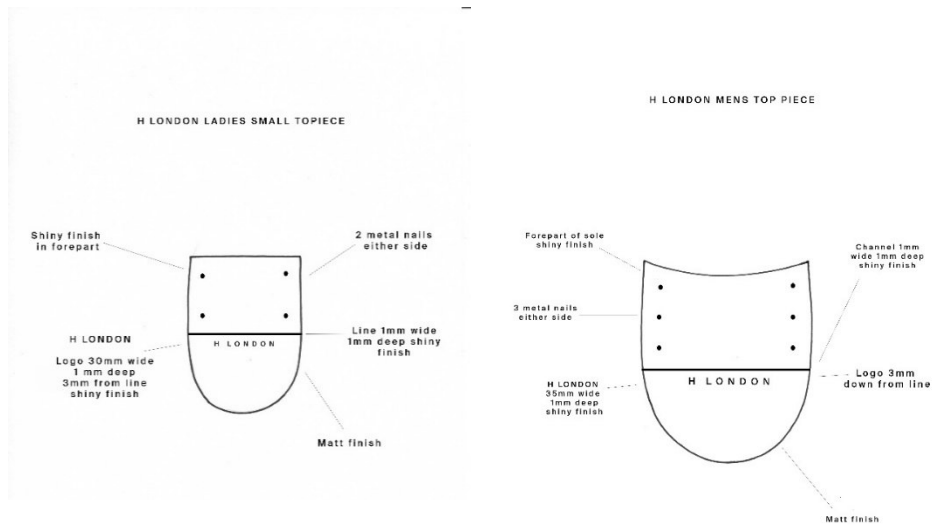


Figura 19: Apresentação da marca "H Hudson"

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Depois

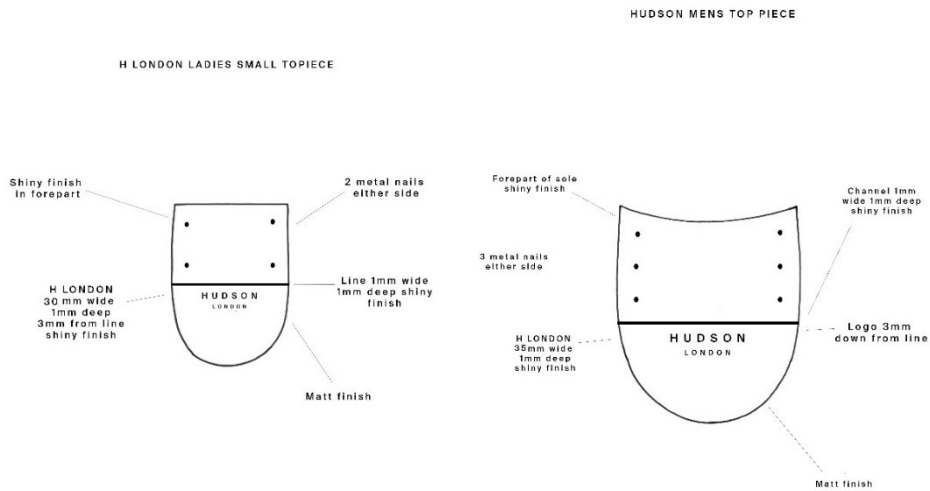


Figura 20: Apresentação/disposição da marca "Hudson London"

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Antes



Figura 21: Kit de tratamento da marca "H by Hudson London"

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Depois



Figura 22: Kit de tratamento da marca "Hudson London"

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

5.3. Evolução

Por último, foi tomada a decisão mais lógica por parte da empresa “Hudson Shoe Agencies” de mudar a marca e o logótipo que aparecia nas palmilhas dos sapatos para a nova marca adotada e renovada “Hudson London”, bem como a opção de mudar o nome e logótipo que aparecem nas solas nos sapatos. Ver figuras abaixo:

In Socks — Overview



Figura 23: Mudança da marca na meia/palmilha do sapato

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

Sole Branding — Overview

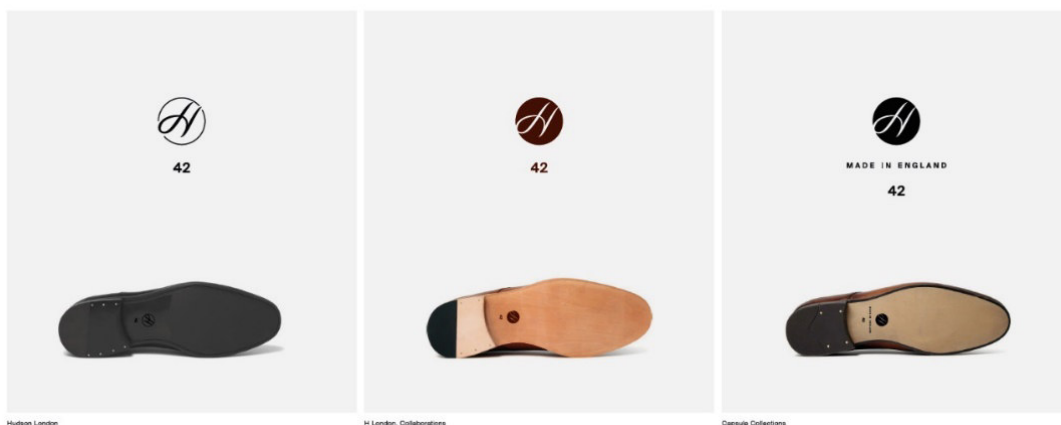


Figura 24: Mudança da marca na sola do sapato

Fonte: Imagens fornecidas pela empresa

6. Descrição das atividades realizadas durante o estágio

1ª semana (6 a 10 de Março)

- ✓ Início no departamento financeiro da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.
- ✓ Elaboração e apresentação à chefia de uma avaliação aos custos de embarque das encomendas da empresa no período temporal de Junho 2016 a Fevereiro 2017, propondo e apresentando soluções de possíveis mudanças, para que empresa diminua os custos com este género de embarques. (Anexo 1)
- ✓ Elaboração/apresentação de um orçamento e projeção de vendas *online* para as coleções de Outono/Inverno 2017 e Primavera/Verão 2018. (Anexo 2)

2ª semana (13 a 17 de Março)

- ✓ Início no departamento de comunicação social e *e-commerce* da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.
- ✓ Complementação do ficheiro “*AW17 Mens Compositions*”, tendo em conta a “base de dados *Hudson Shoe Maintenance*”.
- ✓ Atualização do ficheiro “*Style Attribute*”, tendo em conta a “base de dados *Hudson Shoe Maintenance*”.

3ª semana (20 a 24 de Março)

- ✓ Revisão e conclusão de um documento relativo a um projeto em parceria com a “*Amazon*”.
- ✓ Elaboração de um catálogo da coleção da empresa para Outono/Inverno 2017.

4ª semana (27 a 31 de Março)

- ✓ Início no departamento de *marketing* da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.
- ✓ Contextualização da história e funcionamento da empresa e enquadramento do tema escolhido para o presente relatório de estágio.
- ✓ Elaboração do calendário do *marketing* e relações públicas para a estação de Outono/Inverno do presente ano, incluindo todas as datas importantes relacionadas com eventos relevantes para este departamento. (Anexo 3)
- ✓ Realização de tarefas no âmbito da preparação para os “*Press Days*”, evento proporcionado pela “*SANE Communications*” nos dias 4 e 5 de Abril, em que a empresa “*Hudson Shoe Agencies*” teve uma participação ativa.



5ª semana (3 a 7 de Abril)

- ✓ Realização de tarefas relacionadas com os “*Press Days*”, evento proporcionado pela “*SANE Communications*” nos dias 4 e 5 de Abril, em que a empresa “*Hudson Shoe Agencies*” teve uma participação ativa.
- ✓ Catalogação de amostras de materiais.

6ª semana (10 a 13 de Abril)

- ✓ Realização de tarefas relacionadas com os “*Press Days*”, evento proporcionado pela “*SANE Communications*” nos dias 4 e 5 de Abril, em que a empresa “*Hudson Shoe Agencies*” teve uma participação ativa.
- ✓ Catalogação de amostras de materiais.
- ✓ Realização de um estudo através de pesquisa *online* sobre como as marcas se apresentam ao consumidor. (Anexo 4)

7ª semana (18 a 21 de Abril)

- ✓ Realização de tarefas relacionadas com os “*Press Days*”, evento proporcionado pela “*SANE Communications*” nos dias 4 e 5 de Abril, em que a empresa “*Hudson Shoe Agencies*” teve uma participação ativa.
- ✓ Estudo da história da empresa e do seu funcionamento para elaboração do relatório de estágio.

8ª semana (24 a 28 de Abril)

- ✓ Realização de tarefas relacionadas com os “*Sample Sale Days*”, evento realizado na “*Hudson Shoe Agencies*” nos dias 27 e 28 de Abril.
- ✓ Catalogação de diversos estilos de calçado.

9ª semana (2 a 5 de Maio)

- ✓ Realização de tarefas relacionadas com os “*Sample Sale Days*”, evento realizado na “*Hudson Shoe Agencies*” nos dias 27 e 28 de Abril.
- ✓ Re-organização e catalogação de amostras de calçado.

10ª semana (8 a 12 de Maio)

- ✓ Catalogação de diversos estilos de calçado.
- ✓ Elaboração de um questionário sobre o *rebranding* na empresa “*Hudson Shoe Agencies*”. Este é abordado em precisão nos capítulos seguintes, visto ser um elemento de grande significância do estágio.(Anexo 5)

11ª semana (15 a 19 de Maio)

- ✓ Aprovação e distribuição do questionário elaborado na semana anterior a 31 funcionários da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.

- ✓ Elaboração e atualização de documentos de *marketing* como “*French POS (Point of Sale) List*”, “*German POS List*” e “*POS A5 Graphics*”.(Anexo 6)

12ª semana (22 a 26 de Maio)

- ✓ Catalogação da coleção de Outono/Inverno de 2017 da empresa «*Hudson Shoe Agencies*».

13ª semana (30 de Maio a 2 de Junho)

- ✓ Retorno ao departamento financeiro da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”;
- ✓ Complementação do ficheiro “*Ladies USA FreeStk*”, tendo em conta a base de dados da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.
- ✓ Complementação do ficheiro “*Mens USA FreeStk*”, tendo em conta a base de dados da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”

14ª semana (5 a 9 de Junho)

- ✓ Elaboração de vários documentos relacionados com “*Asos Mens*”, tendo em conta a base de dados da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.

15ª semana (12 a 16 de Junho)

- ✓ Elaboração do documento “*Amazon Commitment Template Mens*”, tendo em conta documentos fornecidos da base de dados pelo departamento financeiro da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.

16ª semana (19 a 23 de Junho)

- ✓ Elaboração do documento “*KG Info*”, tendo em conta a base de dados “*Hudson Shoe Maintenance*”. (Anexo 7)

17ª semana (26 a 30 de Junho)

- ✓ Elaboração do documento “*Amazon Commitment Template Ladies*”, tendo em conta documentos fornecidos da base de dados pelo departamento financeiro da empresa “*Hudson Shoe Agencies*”.

7. Descrição do estudo empírico

Os métodos de investigação relacionam-se com os diferentes fundamentos filosóficos que suportam as preocupações e orientações de uma investigação. Decorrente das questões levantadas, certas investigações implicam necessariamente uma descrição dos factos em estudo.

7.1. Metodologia de investigação

O método de investigação quantitativo é um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis. Esta abordagem reflete um processo complexo, que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível. (Fortin, 1999)

A razão da escolha deste ramo de metodologia prende-se com a necessidade da empresa de obtenção de dados mais concretos sobre o impacto que o *rebranding* teve na empresa e nos seus colaboradores.

7.2. Instrumento de recolha de dados e respetiva amostra

No decorrer deste estágio foi entendido como acréscimo de valor, a opção de formular um questionário a ser entregue aos colaboradores da empresa «*Hudson Shoe Agencies*», a qual o permitiu após aprovação das questões a serem levantadas e definição do público-alvo a ser inquirido. (31 indivíduos)

7.3. Análise de dados

Através da ferramenta «*Google Forms*» foram distribuídos e preenchidos 31 questionários. Esta funcionalidade do *Google* permite a fácil distribuição e acesso ao inquérito a ser preenchido, a formulação e personalização do inquérito pretendido, bem como das questões a serem levantadas e dos gráficos resultantes da recolha de dados efetuada.

8. Resultados

8.1. Caracterização da população

8.1.1. Idade

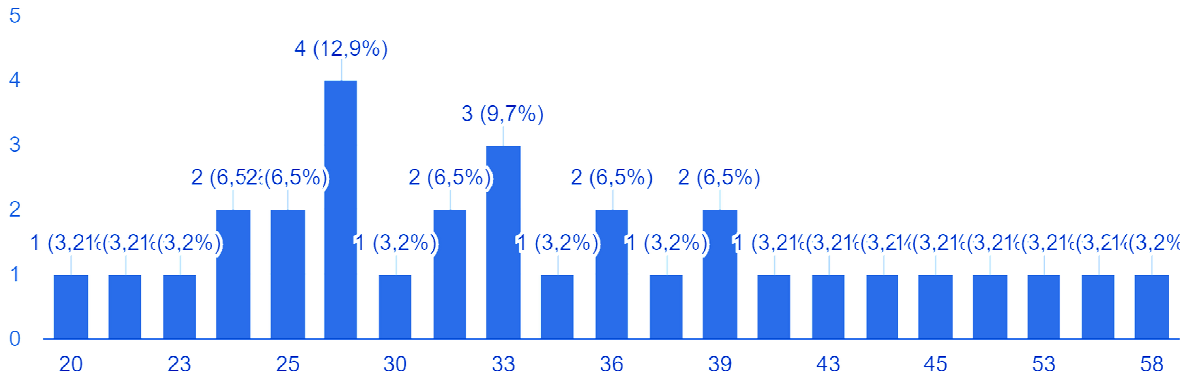


Figura 25: Gráfico Idade

Fonte:Elaboração própria através do Google Forms

A partir da figura 25 é retirada a conclusão de que a idade média dos funcionários participantes neste questionário da «*Hudson Shoe Agencies*» é de aproximadamente 35 anos. Analisando o gráfico conseguido, identifica-se que a maioria dos colaboradores inquiridos se encontra na faixa etária entre os 24 e 39 anos de vida.

8.1.2. Género

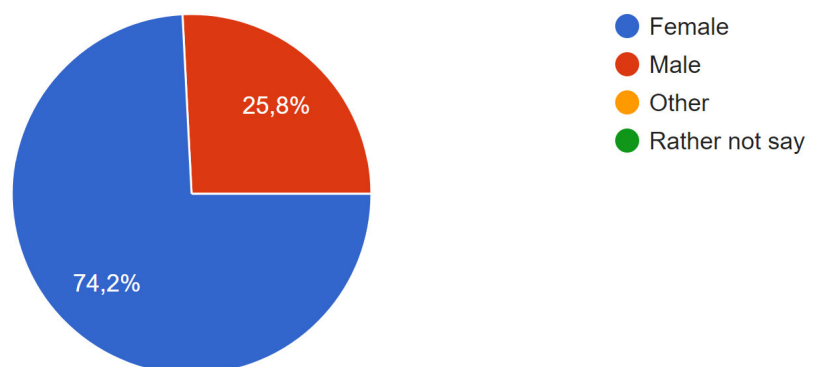


Figura 26: Gráfico Género

Fonte:Elaboração própria através do Google Forms

Através da análise realizada ao gráfico anterior (Figura 26), verifica-se que a amostra recolhida é maioritariamente constituída por colaboradores do sexo feminino, representando este género 74,2% do número total de trabalhadores inquiridos, onde apenas 25,8% destes representam o sexo masculino.

8.1.3. Estado civil

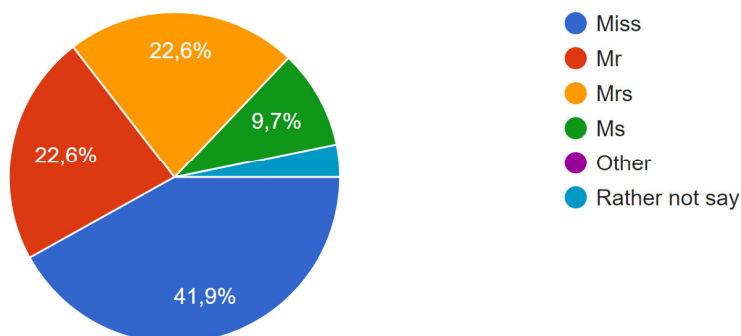


Figura 27: Gráfico Estado Civil

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Analisando o gráfico de *pizza* anterior respetivamente ao estado civil dos indivíduos inquiridos, retira-se a conclusão de que uma grande parte dos questionados representam Mulheres solteiras, seguindo-se de 22,6% de Homens solteiros, tendo a mesma percentagem que as mulheres casadas.

8.1.4. Área de Residência

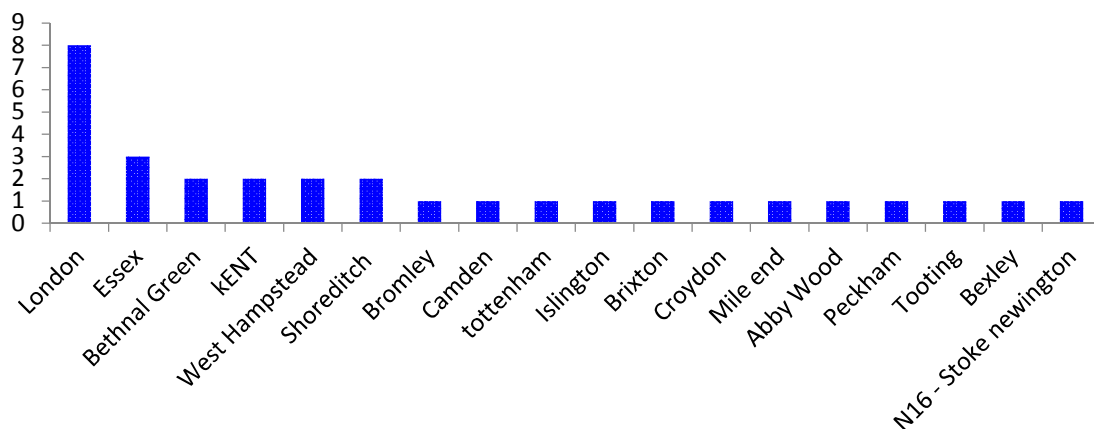


Figura 28: Gráfico Área de Residência

Fonte: Elaboração própria através do Microsoft Excel

Segundo se pode apurar pela figura 28, constata-se que 8 dos 31 inquiridos referiu como área de residência, Londres, sendo que os restantes questionados se concentram principalmente entre *Essex*, *Bethnal Green*, *Kent*, *West Hampstead* e *Shoreditch*.

8.2. Análise descritiva

8.2.1. Período de atividade profissional na empresa

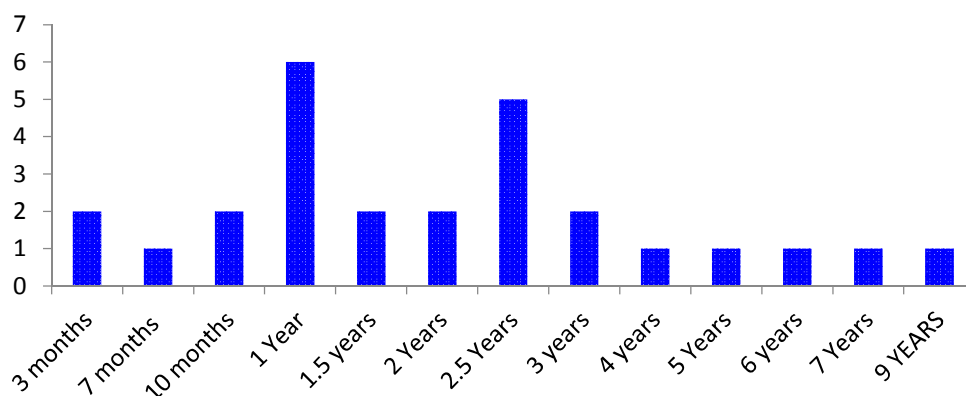


Figura 29: Gráfico Período de atividade profissional na empresa

Fonte: Elaboração própria através do Microsoft Excel

A partir da Figura 29, é possível retirar a conclusão de que a maioria dos colaboradores da «*Hudson Shoe Agencies*» inquiridos, tem um curto período de trabalho com a empresa, nomeadamente 15 dos 31 questionados trabalham à menos de 2 anos nesta.

8.2.2. Felicidade com o emprego

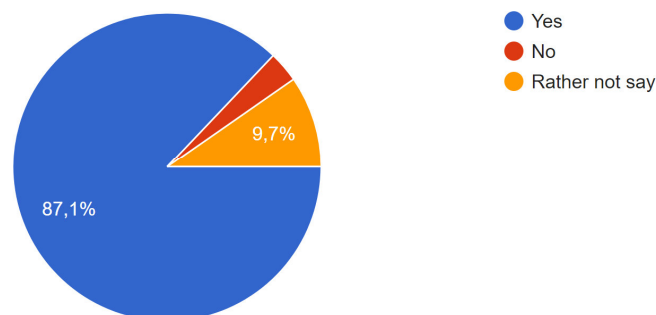


Figura 30: Gráfico Felicidade com o emprego

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Analisando o gráfico anterior, conclui-se que 87,1% dos trabalhadores inquiridos está feliz com o seu emprego e gosta de trabalhar na empresa, embora uma pessoa tenha respondido que não se encontra na plenitude de felicidade com o seu cargo.

8.2.3. Conhecimento Rebranding da empresa

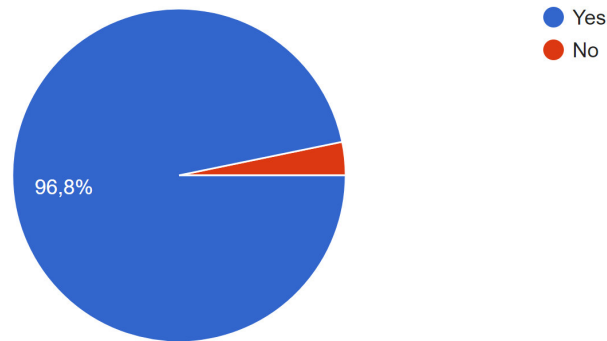


Figura 31: Gráfico Conhecimento rebranding da empresa

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Segundo representado na figura 31, apenas um dos trinta e um colaboradores inquiridos não tem conhecimento do processo de *rebranding* pelo que a empresa está a passar.

8.2.4. Rebranding da «Hudson Shoe Agencies»

Os quatro gráficos que se seguem respeitam à pergunta número oito do questionário distribuído. Será efetuada uma análise geral do conjunto destes gráficos posteriormente à sua apresentação.

Foi pedido aos inquiridos para que avaliassem numa escala de Likert de 1 a 5 o quão estavam de acordo em relação à avaliação dos quatro critérios propostos acerca do processo de *rebranding*.

8.2.4.1. Rebranding é um bom aditivo para a empresa

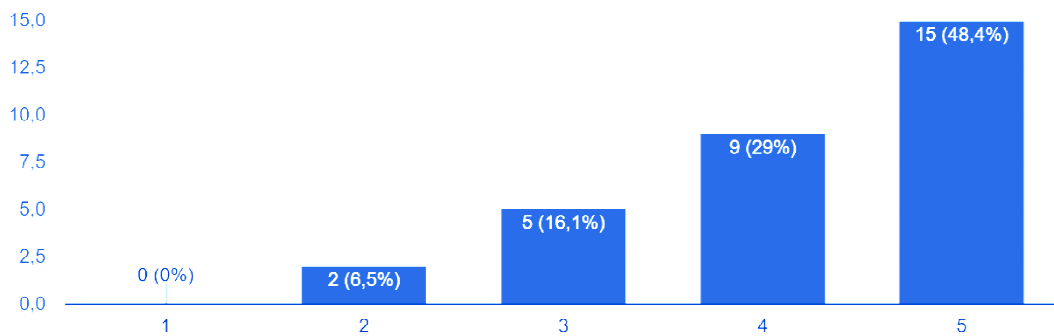


Figura 32: Gráfico Rebranding é um bom aditivo para a empresa

Fonte: Elaboração própria através do Google Form

8.2.4.2. Rebranding é útil para a empresa

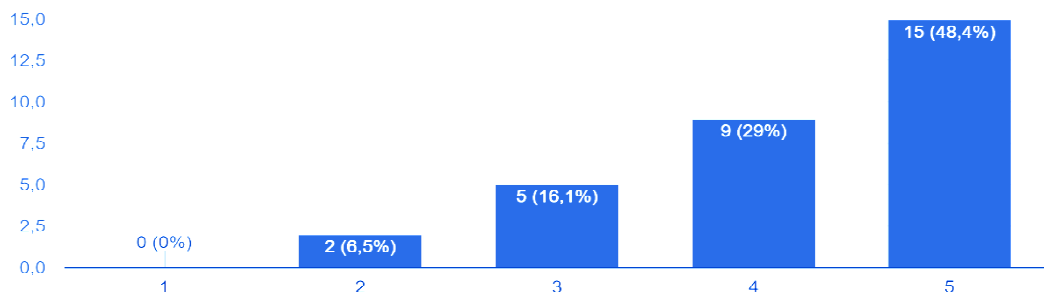


Figura 33: Gráfico Rebranding é útil para a empresa

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

8.2.4.3. Rebranding ajuda no reconhecimento da marca por parte dos consumidores

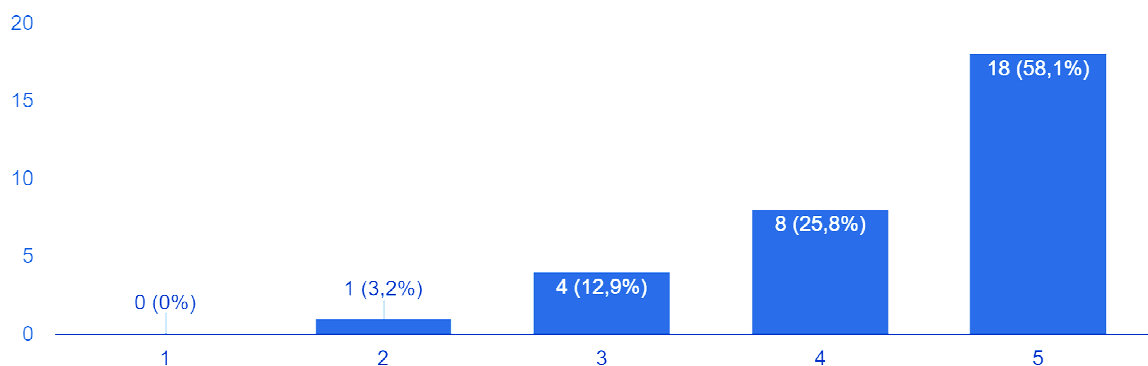


Figura 34: Gráfico Rebranding ajuda no reconhecimento da marca

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

8.2.4.4. Rebranding é uma ajuda para a empresa

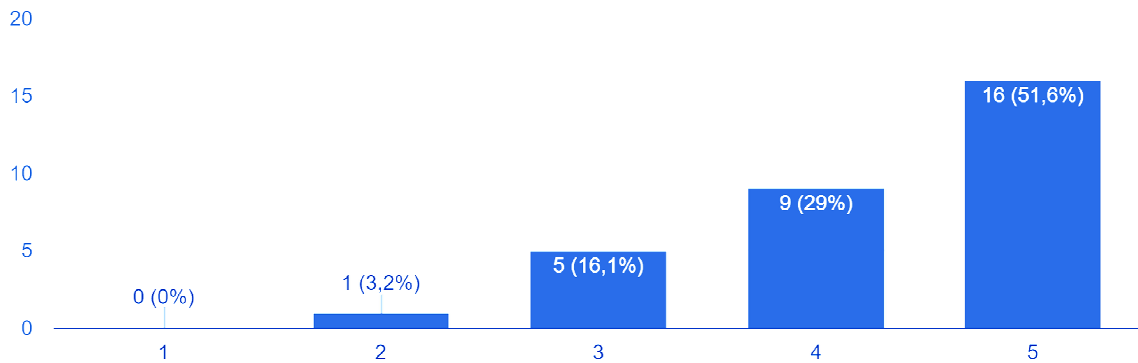


Figura 35: Gráfico Rebranding é uma ajuda para a empresa

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Devido ao facto dos quatro gráficos anteriores seguirem uma tendência semelhante foi decidido que a sua interpretação seria conjunta para um melhor entendimento dos critérios em estudo.

Como foi verificado, para as quatro variáveis apresentadas sobre o *rebranding*, cerca de metade da população inquirida revelou concordar plenamente com a grande significância que este processo tem numa empresa, sendo um bom aditivo para a mesma, útil, uma ajuda no reconhecimento da marca por parte dos consumidores e sobretudo uma ajuda fundamental para a empresa em geral.

8.2.5. Benefícios do processo de rebranding da «Hudson Shoe Agencies»

Nesta questão, foi pedido aos questionados para que avaliassem numa escala de Likert de 1 a 5 o quão estavam de acordo em relação à avaliação dos seis benefícios propostos acerca do processo de *rebranding*.

8.2.5.1. Manter-se atual no mercado

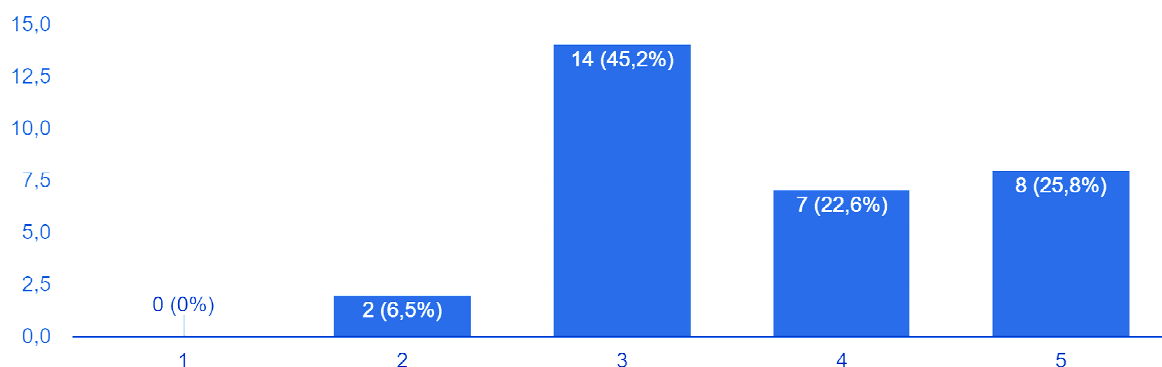


Figura 36: Gráfico Manter-se atual no mercado

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Relativamente à figura apresentada (Figura 36), cerca de metade das 31 pessoas inquiridas, precisamente catorze, categorizaram como fator 3, ou fator neutral, a concordância em relação ao facto de manter-se atual no mercado ser um benefício do processo de *rebranding* para a empresa, o que se traduz numa opinião neutra dos colaboradores em relação a este critério.

8.2.5.2. Diferenciação da marca no mercado

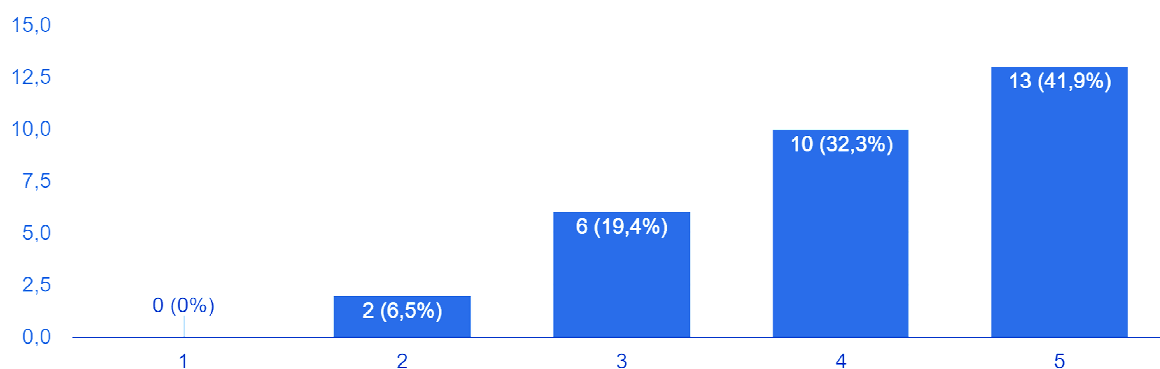


Figura 37: Gráfico Diferenciação da marca no mercado

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Quanto à análise da figura 37, é retirada a conclusão de que treze dos trinta e um colaboradores da empresa inquiridos, concordam plenamente com o fator «diferenciação da marca no mercado» ser um benefício do processo de *rebranding* de grande importância para a empresa, sendo que duas pessoas, discordam desta tendência maioritária.

8.2.5.3. Conexão com novas demografias

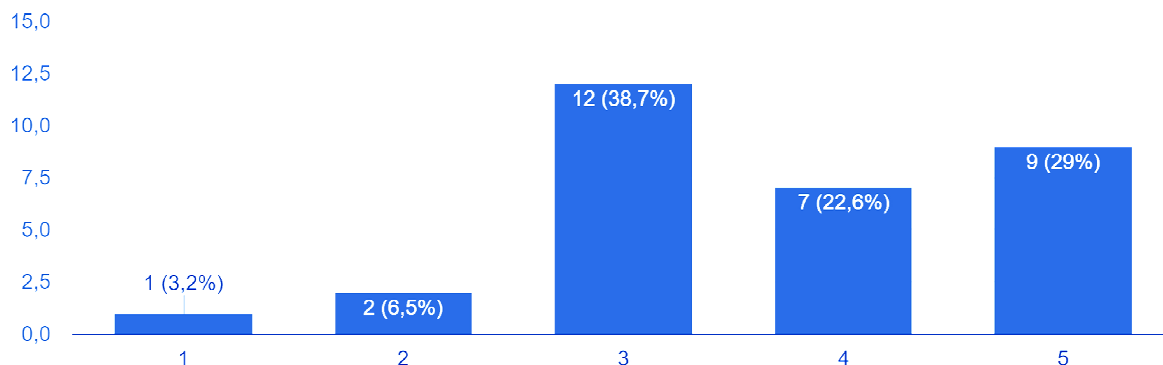


Figura 38: Gráfico Conexão com novas demografias

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

8.2.5.4. Dar uma nova vida à marca

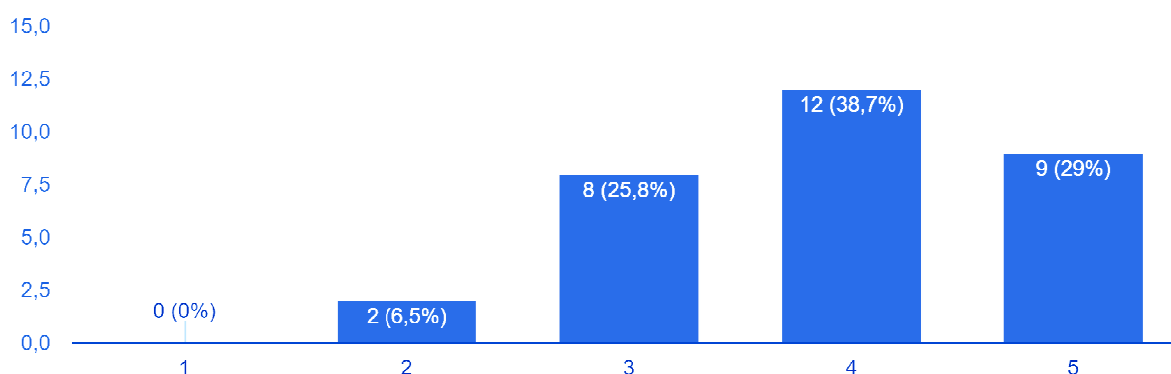


Figura 39: Gráfico Dar uma nova vida à marca

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Respetivamente às figuras 38 e 39, foi efetuada uma junção de análises pelo facto da tendência de respostas recolhidas ser semelhante.

Segundo estas figuras elaboradas com a ajuda da ferramenta do *Google Forms*, embora uma parte relativamente significativa das pessoas tenham uma opinião neutra em relação às duas variáveis anteriores serem um benefício no *rebranding* da «*Hudson Shoe Agencies*», ao juntar os fatores 4 e 5 das mesmas quanto à significância deste critério, obtém-se que a maioria da população inquirida concorda plenamente com o peso que estes fatores têm relativamente ao processo em estudo.

8.2.5.5. Melhorar a comunicação da marca com os consumidores

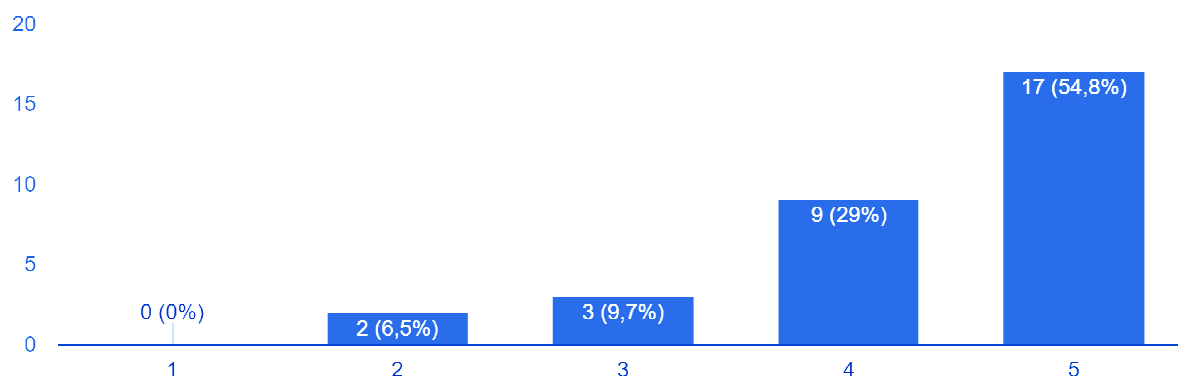


Figura 40: Gráfico Melhorar comunicação da marca com consumidores

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

8.2.5.6. Melhorar confiança na marca

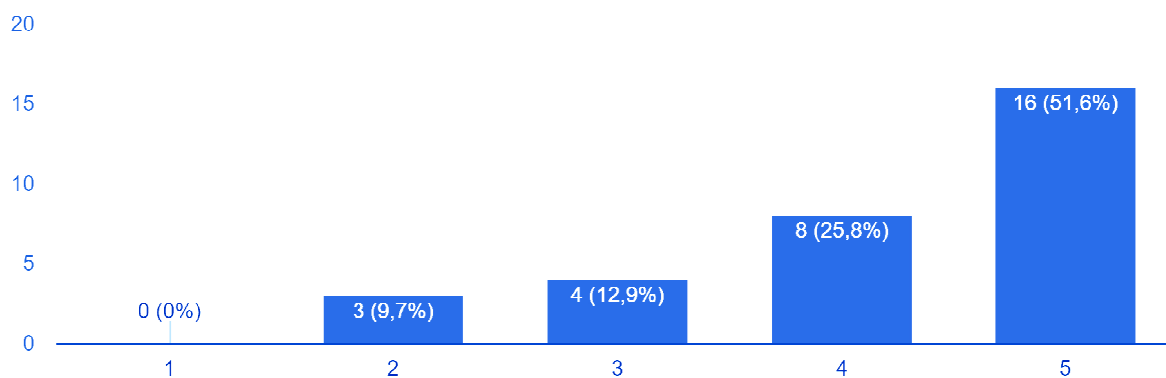


Figura 41: Gráfico Melhorar confiança na marca

Fonte: Elaboração própria através do Google Forms

Respetivamente às figuras 40 e 41, foi efetuada uma junção de análises pelo facto da tendência de respostas recolhidas ser semelhante.

Segundo as duas figuras anteriores, a grande maioria da população em amostra questionada, concorda plenamente com o facto de que os benefícios do *rebranding* para a empresa «melhorar a comunicação da marca com os consumidores» e «melhorar a confiança na marca» são de elevada importância para o processo avaliado neste relatório de estágio.

8.3. Análise dos resultados

Da análise realizada anteriormente em detalhe a cada secção do questionário realizado e distribuído por uma amostra de 31 indivíduos, é possível retirar conclusões como o facto de que a «*Hudson Shoe Agencies*» é uma empresa maioritariamente jovem, onde 74,2% dos colaboradores inquiridos são do género feminino. É uma empresa com relativa rotação, trazendo uma nova energia à sua dinâmica, dado o facto de que 15 dos 31 questionados trabalham à menos de 2 anos na «*Hudson Shoe Agencies*». Estando em constante rotação de colaboradores, a empresa consegue desta forma, adquirir novos pontos de vista e evoluir.

Através da análise às respostas dadas nas duas perguntas respeitantes à escala de *Likert*, é visível a concordância por parte da população inquirida sobre a necessidade do processo de *rebranding* na empresa, Desta forma, os colaboradores em geral, concordam com o facto do *rebranding* ser um bom aditivo para a «*Hudson Shoe Agencies*», ser útil e ser uma ajuda fundamental no melhor reconhecimento da empresa por parte dos consumidores.

Respeitante aos benefícios que o processo de *rebranding* traz para a empresa, a diferenciação da marca no mercado, o facto de melhorar a comunicação da marca com os consumidores e o facto de melhorar a confiança na marca são as variáveis com maior concordância por parte da população questionada.

9. Conclusão

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar a importância que o *marketing*, mais precisamente o *marketing* interno, tem nas organizações, na medida em que representa uma ferramenta valiosa, capaz de elevar a capacidade competitiva e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Com a realização do presente estágio, foi dado à candidata, uma oportunidade para aprofundar os conhecimentos adquiridos ao longo do seu percurso acadêmico, nomeadamente sobre os conceitos, aplicados à realidade empresarial, de marca, *branding*, *rebranding* e *marketing* interno numa determinada empresa.

Dado os objetivos estabelecidos previamente, conclui-se que foi possível acompanhar e participar na implementação do processo de *rebranding* da empresa “Hudson Shoe Agencies”. Dado que o *background* da candidata inclui uma licenciatura em economia, foi também prestado auxílio operacional ao departamento financeiro. No decorrer do estágio foi elaborado um questionário em conjunto com a empresa, de forma a, assim, efetuar um estudo relativamente ao grau de aceitação do processo de *rebranding* pelo público interno, pelo que se concluiu que, na generalidade, a maior parte dos colaboradores classificaram este fenómeno de grande importância para o futuro da “Hudson Shoe Agencies”.

O estágio efetuado, como todos os projetos, conteve as suas limitações, na medida em que por vezes, a empresa não se mostrou disponível em colaborar e disponibilizar informações para um estudo mais aprofundado, afirmando questões de confidencialidade.

Numa opinião pessoal, é extremamente necessário ter os colaboradores como aliados, munindo-os com informações acerca da organização. Pelo que foi possível recolher no estudo, conclui-se, com extrema relevância, que o processo de *rebranding* nas organizações, aliado com o *marketing* interno representa uma estratégia fundamental para o sucesso de uma empresa.

10. Referências bibliográficas

Monografia (Livros)

- Aaker, D. A., Kumar, V. e Day, G. S. (2004). Marketing Research. Hoboken: John Wiley.
- Blackett, Tom (2017). O que é uma marca. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 14-25)
- Bekin, S. F. (1995). Conversando sobre Endomarketing. Um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books.
- Berry, L. (1986). Big ideas in service marketing. Journal of Consumer Marketing, 3(2), 47-51.
- Bowker, Deborah (2017). Relações Públicas e Branding. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 167)
- Brooks, I. (2005). O seu cliente pode pagar mais. (2ª Ed.). São Paulo: Fundamento Educacional.
- Brum, A. M. (1998). Endomarketing como estratégia de gestão. Porto Alegre: L&PM.
- Brum, A. M. (2005). Endomarketing como Estratégia de Gestão/Encante seu Cliente Interno. Porto Alegre: L&PM.
- Brymer, Chuck (2017). Porque é que as marcas são tão importantes. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 67-73)
- Clen, A.F. (2006). Desafios e propostas estratégicas. In Tecnologia da informação e da comunicação: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (p: 62)
- Clifton, Rita (2017). Introdução. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 2-7)
- Costa, R. F. (2003). Persona: Manual Pratico de Gestão das Pessoas. Lisboa: Bertrand Editora.
- Davis, M. (2005). More than a name – an introduction to branding. (1ª ed.). Lausanne: AVA Publishing.
- Drucker, P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. In Marketing Management. (12ª Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Fortin, Marie-Fabienne. (1999). O processo de investigação da concepção à realização. (n.a.). Lusociência: Décaire Éditeur.
- Gobé, M. (2002). A emoção das marcas: conetando marcas às pessoas. (1ª Ed.). Editora Campus Lda
- Grant, J. (2009). The Brand Innovation Manifesto How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions. (1ª Ed.). Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.
- Healey, M. (2009). O que é o branding?.Barcelona: GG.
- Hilton, Steve (2017). O valor social das marcas. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 36-38)
- Kapferer, J-N. (1992), Strategic Brand Management: New Approaches to Measuring and Managing Brand Equity. (n.e.). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2008). Strategic Brand Management. (3ª Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hal.
- Kotler, P. (1998). Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Kotler, P. (2006). Administração de Marketing: a edição do novo milênio. (10ª Ed.). São Paulo: Arão Sapiro.
- Lencastre, P. (2007). O Livro da Marca. (n.e.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lencastre, P. e Pedro, M. (2000), "A Marca", In Os Horizontes do Marketing. Lisboa: Editorial Verbo. (pp. 61-84)
- Levitt, T. (1990). A imaginação de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Lindon, D; Lendrevie, Ja; Lévy, J; Dionísio, P; Rodrigues, J. V. (2009). Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing. (12ª Ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Lindstrom, M. (2010). Buyology: Truth and Lies About Why We Buy. (2ª Ed.). Crown Publishing Group.
- Madrugá, R. (2010). Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM. (2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- McKenna, R. (1999). Estratégias de marketing em tempos de crise. São Paulo: Publifolha.
- Mintzberg, H. (1988). Strategy-Making in Three Modes. In The Strategic Process concepts, contexts and cases. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Poulter, Allan (2017). Proteção da marca. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 181-191)

- Proença, J. F. (2008). Marketing de Serviços Públicos: Casos de Estudo Portugueses. Lisboa: Escolar editora.
- Roberts, K. (2004). Lovemarks: the future beyond brands. (1ª Ed.). Brooklyn, NY: PowerHouse Books.
- Smith, Shaun (2017). A experiência da marca. In O Mundo das Marcas. (edição Jan 2017). Portugal: Actual Editora. (p: 100)
- Wheeler, A. (2012). Design de Identidade da Marca. (3ªed.). Porto Alegre: Bookman.

Livros Eletrônicos

- Ambler & Styles, C. (1997). Study of the similarities of the customer-based brand evaluation models: A Literature Review. Disponível em: <http://www.ajbms.org/articlepdf/3ajbms201403032780.pdf>
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Irish Marketing Review (vol. 17). Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/6c88/af630bbffb4df594c7b00873cd0915bff0e1.pdf>
- de Chernatony, L. e Dall’Olmo Riley, F. (1998a). Defining a ‘brand’: beyond the literature with experts’ interpretations. Disponível em: https://www.hdm-stuttgart.de/~britsch/nmdesdev/downloads/article/branding_4.pdf
- Frederiksen, L. (2016). Rebranding Guide. Disponível em: <https://hingemarketing.com/blog/story/rebranding-essential-guide-professional-services-firms>
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. E. (2006). Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases. Disponível em: <http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/304/Services%20Marketing%3A%20Concepts,%20Strategies,%20%26%20Cases?sequence=1>
- Low, G. S. e Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management and the Brand Manager System: a Critical Historical Evaluation. Disponível em: [https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch\(JMR\)/documents/9411112938.pdf](https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch(JMR)/documents/9411112938.pdf)
- Matos, C.A. (2011). Uma generalização empírica sobre comunicação boca a boca usando metanálise. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>

Muzellec, L., Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Irish Marketing Review (vol. 16–p:31). Disponível em:

http://www.academia.edu/1461036/Corporate_rebranding-an_exploratory_review

Wheeler, A. (2003). Designing brand identity: A complete guide to creating, building and maintaining strong brands. Disponível em: <http://mak.live/wp-content/uploads/2014/06/AlinaWheeler-DesigningBrandIdentity.pdf>

Teses

Abrantes, F. (2013). Caso de estudo: rebranding edp 2011. (Dissertação de mestrado em Gestão). Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6422>

Biricik, A. (2006). The role of logo design in creating brand emotion: a semiotic comparison of the Apple and IBM logos (Tese de mestrado em Design Industrial). Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.427.5285&rep=rep1&type=pdf>

Carvalhinho, T. (2017). Design thinking e o processo de rebranding. (Tese de Mestrado em Design Gráfico). Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2460>

Coelho, C. (2010). Projeto de um Plano de Marketing para o Serviço para a Educação Contínua da FPCEUP. (Tese de Mestrado em Marketing). Disponível em: <https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/55116/2/CarlaCoelhoDissertacao.pdf>

Duarte, M. (2014). City Branding: Cidade de Fátima. (Dissertação de Mestrado em Marketing). Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/27609/1/TESE%20Marrisa%20-%202014.pdf>

Lima, A. (2017). Análise Estratégica do Turismo no Amazonas: O Ecoturismo e seu Potencial para a Diferenciação. (Tese de Doutoramento em Ciências da Informação, especialidade em Marketing, Publicidade e Relações Públicas). Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/5911>

- Lopes, J. (2011). Explorando as percepções sobre o impacto da marca nas operações da organização, em business-to-business. (Tese de mestrado em Marketing). Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4309/1/DM-JPVL-2011.pdf>
- Marchante, J. (2014). Estratégia, marketing e desempenho económico: estudo de relações de causalidade em empresas portuguesas. (Tese de Doutoramento em Economia). Disponível em: <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/690>
- Martins, J. (2016). O Processo de Rebranding nos meios audiovisuais: o caso RTP. (Relatório de estágio de mestrado em audiovisual e multimédia). Disponível em: http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/6860/1/Jo%C3%A3o_Martins_8203_O%20processo%20de%20rebranding%20nos%20meios%20audiovisuais_o%20caso%20RTP.pdf
- Pereira, S. (2005). Gestão Emocional da Marca: O caso Salsa. (Tese de Mestrado em Ciências Empresariais). Disponível em: <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Gest%C3%A3o%20Emocional%20da%20Marca%20-%20O%20caso%20Salsa.pdf>
- Pombares, R. (2014). Projeto de rebranding Maria Gambina. (Tese de mestrado em Gestão). Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/5712>
- Santos, V. (2013). Rebranding: fundamentos e possibilidades para a evolução de marcas na indústria da moda. (Dissertação de mestrado em Branding e Design de Moda). Disponível em: http://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/1731/1/Rebranding_fundamentos%20e%20possibilidades%20para%20a%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20marcas%20na%20ind%C3%BAstria%20da%20moda.pdf
- Setti, A. (2013). Os processos comunicacionais na área de tecnologia da informação e suas implicações na gestão e no marketing. (Tese de doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais). Disponível em: <http://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/4700>

Webgrafia

Astanita. (2013, 22 de Junho). Homepage. Consultado a 3 de Maio de 2017 em:

<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/power-branding>

Jensen, T. (2011, 7 de Junho). Homepage. Consultado a 26 de Maio de 2017 em:

<https://thestartupgarage.com/re-branding-pros-cons/>

Toast Design. Homepage. Consultado a 1 de Junho de 2017 em:

<https://www.toastdesign.co.uk/the-benefits-of-rebranding/>

Mensagem de Blog

Mota, G. (2016, 29 de Fevereiro). Tudo sobre marca: criação, registo, divulgação e visibilidade. (retirado de um blog). Disponível em:

<http://blog.wedologos.com.br/marca/dicas-criar-marca-visibilidade/>

The Refinery source. (2013, 7 de Agosto). The Benefits of Rebranding. (retirado de um blog). Disponível em: <http://refinerysource.com/branding/the-benefits-of-rebranding/>

11. Anexos

Anexo 1

Shipping Analysis 16-17

| | Total Amount Spent | Total Amount Roadfreight Spent | Total Amount Airfreight Spent | Total Amount Seafreight Spent | Total Amount Seafreight W/ Suggestions | Total Amount Seafreight Save |
|--------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|------------------------------|
| jun/16 | £ 23 860,47 | £ 2 801,00 | £ 15 163,75 | £ 5 895,72 | £ 5 278,30 | £ 617,42 |
| jul/16 | £ 10 369,63 | £ 643,40 | £ 5 654,80 | £ 4 071,43 | £ 3 632,06 | £ 439,37 |
| ago/16 | £ 13 632,69 | £ 1 990,20 | £ 6 891,85 | £ 4 750,64 | £ 3 409,05 | £ 1 341,59 |
| set/16 | £ 14 726,72 | £ 918,30 | £ 4 521,96 | £ 9 286,46 | £ 6 698,11 | £ 2 588,35 |
| out/16 | £ 8 768,67 | £ 3 495,40 | £ 3 170,15 | £ 2 103,12 | £ 2 103,12 | - |
| nov/16 | £ 12 235,95 | £ 3 051,80 | £ 1 848,05 | £ 7 336,10 | £ 6 572,81 | £ 763,29 |
| dez/16 | £ 16 250,36 | £ 4 594,80 | £ 5 978,82 | £ 5 676,74 | £ 4 981,63 | £ 695,11 |
| jan/17 | £ 9 853,81 | £ 2 499,16 | £ 747,80 | £ 6 606,85 | £ 6 606,85 | - |
| fev/17 | £ 13 023,12 | £ 3 016,69 | - | £ 10 006,43 | £ 7 599,92 | £ 2 406,51 |
| TOTAL | £ 122 721,42 | £ 23 010,75 | £ 43 977,18 | £ 55 733,49 | £ 46 881,85 | £ 8 851,64 |
| % | 100% | 19% | 36% | 45% | 38% | 7% |
| | | 22,5% | 39,5% | | | |

INBOUND JUNE 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafreight/Road/Other | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|----------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|-----------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 509538 | Seafreight | 16/06/2016 | 2250 | 0,58 | 227 | 5,71 | Habeeb | India | 1295,25 | 02/05/2016 | 24,36 | 20' |
| Colvanbridge | 509888 | Seafreight | 30/06/2016 | 1925 | 0,58 | 193 | 5,80 | Habeeb | India | 1119,37 | 30/05/2016 | 21,74 | 20' |
| Colvanbridge | 509861 | Road | 30/06/2016 | 125 | 0,64 | 12 | 6,67 | A S Industria Calcado | Portugal | 80,00 | 09/06/2016 | 1,42 | |
| Colvanbridge | 509857 | Road | 30/06/2016 | 3533 | 0,18 | 306 | 2,13 | Mixed Portugal | Portugal | 651,00 | 03/06/2016 | 83,81 | |
| Colvanbridge | 509842 | Road | 30/06/2016 | 3395 | 0,43 | 303 | 4,80 | Mixed Portugal | Portugal | 1455,30 | 17/06/2016 | 41,4 | |
| Colvanbridge | 509878 | Road | 30/06/2016 | 1288 | 0,48 | 114 | 5,39 | Mixed Portugal | Portugal | 614,70 | 23/06/2016 | 8,05 | |
| Colvanbridge | 509545 | Seafreight | 17/06/2016 | 946 | 0,99 | 107 | 8,72 | Service Shoes | Sri Lanka | 933,04 | 11/05/2016 | 11,73 | 20' |
| Colvanbridge | 509977 | Seafreight | 30/06/2016 | 1078 | 0,76 | 122 | 6,73 | Service Shoes | Sri Lanka | 820,64 | 24/05/2016 | 14,5 | 20' |
| Colvanbridge | 509760 | Airfreight | 30/06/2016 | 573 | 4,36 | 78 | 32,05 | Service Shoes | Sri Lanka | 2500,00 | 28/05/2016 | 9,22 | |
| Colvanbridge | 509975 | Seafreight | 30/06/2016 | 724 | 1,24 | 78 | 11,50 | Service Shoes | Sri Lanka | 896,88 | 02/06/2016 | 9,26 | LCL |
| Colvanbridge | 509750 | Airfreight | 30/06/2016 | 1501 | 3,39 | 189 | 26,92 | Service Shoes | Sri Lanka | 5088,75 | 03/06/2016 | 21,516 | |
| Colvanbridge | 509976 | Seafreight | 30/06/2016 | 1053 | 0,79 | 113 | 7,35 | Service Shoes | Sri Lanka | 830,54 | 09/06/2016 | 13,6 | 20' |
| Colvanbridge | 509753 | Airfreight | 30/06/2016 | 1345 | 3,40 | 180 | 25,42 | Service Shoes | Sri Lanka | 4575,00 | 10/06/2016 | 18,624 | |
| Colvanbridge | 509754 | Airfreight | 30/06/2016 | 793 | 3,78 | 92 | 32,61 | Service Shoes | Sri Lanka | 3000,00 | 18/06/2016 | 10,044 | |

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|----|--------|
| Total | 16 | 100% |
| Airfreight | 4 | 25,00% |
| Seafreight | 8 | 50,00% |

Summary:

In this month, by combining 2 shipments in one, the company could have saved 617.42£. The shipments were only 7 days apart, so, it would be better financially join them in one and ship it on 09/06/2016 from Sri Lanka. The 2 shipments selected were from June 2nd and June 9th; shipped by seafreight on a 20ft and on a LCL container and by joined them in only a 20ft container, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

NO SUGESTIONS

From Sri Lanka

Sugestions

Combine shipments 02/06 with 09/06

Cube combined = 22,86cbm

| | | |
|-------------------------|---|-----------------|
| Felixstowe 20ft | £ | 640,00 |
| THC | £ | 145,00 |
| Import Service Fee | £ | 30,00 |
| Port Security Fee | £ | 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ | 47,50 |
| UK Haulage | £ | 237,00 |
| | £ | 1 110,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 727,42**

Save £ 617,42

INBOUND JULY 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafr eight/Road/Oth er | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|------------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|--------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 510625 | airfreight | 29/07/2016 | 500 | 3,79 | 50 | 37,90 | Habeeb | India | 1895,00 | 14/07/2016 | 5,208 | |
| Colvanbridge | 510614 | Seafreight | 29/07/2016 | 325 | 1,65 | 33 | 16,24 | Peoples Exports | India | 536,00 | 17/06/2016 | 3,73 | LCL |
| Colvanbridge | 510574 | Road | 29/07/2016 | 1322 | 0,35 | 118 | 3,94 | Mixed Portugal | Portugal | 465,40 | 15/07/2016 | 15,098 | |
| Colvanbridge | 510587 | Road | 29/07/2016 | 445 | 0,40 | 56 | 3,18 | Mixed Portugal | Portugal | 178,00 | 22/07/2016 | 5,187 | |
| Colvanbridge | 510302 | Seafreight | 27/07/2016 | 639 | 1,28 | 79 | 10,38 | Service Shoes | Sri Lanka | 820,19 | 14/06/2016 | 11 | 20' |
| Colvanbridge | 510301 | Seafreight | 27/07/2016 | 2664 | 0,38 | 290 | 3,50 | Service Shoes | Sri Lanka | 1014,61 | 22/06/2016 | 34 | 40' |
| Colvanbridge | 510514 | Seafreight | 29/07/2016 | 2083 | 0,41 | 236 | 3,62 | Service Shoes | Sri Lanka | 854,76 | 28/06/2016 | 28 | 20' |
| Colvanbridge | 510533 | airfreight | 29/07/2016 | 867 | 3,37 | 135 | 21,63 | Service Shoes | Sri Lanka | 2920,00 | 01/07/2016 | 10,1 | |
| Colvanbridge | 510515 | Seafreight | 29/07/2016 | 1210 | 0,70 | 137 | 6,17 | Service Shoes | Sri Lanka | 845,87 | 06/07/2016 | 16,03 | 20' |
| Colvanbridge | 510626 | airfreight | 29/07/2016 | 129 | 1,66 | 25 | 8,58 | Service Shoes | Sri Lanka | 214,50 | 15/07/2016 | 1,812 | |
| Colvanbridge | 510383 | airfreight | 29/07/2016 | 525 | 1,19 | 71 | 8,81 | Service Shoes | Sri Lanka | 625,30 | 25/07/2016 | 6,144 | |

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|----|--------|
| Total | 11 | 100% |
| Airfreight | 4 | 36,36% |
| Seafreight | 5 | 45,45% |

Summary:

In this month, by combining 2 shipments in one, the company could have saved 439.37£. The shipments were only 6 days apart, so, it would be better financially join them in one and ship it on 28/06/2016 from Sri Lanka. The 2 shipments selected were from June 22nd and June 28th; shipped by seafreight on a 20ft and on a 40' container and by joined them in only a H/C container, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

NO SUGGESTIONS

From Sri Lanka

Suggestions

Combine shipments 22/06 with 28/06

Cube combined = 62cbm

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Felixstowe H/C | £ 960,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 430,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 869,37**

Save £ 439,37

INBOUND JULY 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafr eight/Road/Oth er | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|------------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|--------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 510625 | airfreight | 29/07/2016 | 500 | 3,79 | 50 | 37,90 | Habeeb | India | 1895,00 | 14/07/2016 | 5,208 | |
| Colvanbridge | 510614 | Seafreight | 29/07/2016 | 325 | 1,65 | 33 | 16,24 | Peoples Exports | India | 536,00 | 17/06/2016 | 3,73 | LCL |
| Colvanbridge | 510574 | Road | 29/07/2016 | 1322 | 0,35 | 118 | 3,94 | Mixed Portugal | Portugal | 465,40 | 15/07/2016 | 15,098 | |
| Colvanbridge | 510587 | Road | 29/07/2016 | 445 | 0,40 | 56 | 3,18 | Mixed Portugal | Portugal | 178,00 | 22/07/2016 | 5,187 | |
| Colvanbridge | 510302 | Seafreight | 27/07/2016 | 639 | 1,28 | 79 | 10,38 | Service Shoes | Sri Lanka | 820,19 | 14/06/2016 | 11 | 20' |
| Colvanbridge | 510301 | Seafreight | 27/07/2016 | 2664 | 0,38 | 290 | 3,50 | Service Shoes | Sri Lanka | 1014,61 | 22/06/2016 | 34 | 40' |
| Colvanbridge | 510514 | Seafreight | 29/07/2016 | 2083 | 0,41 | 236 | 3,62 | Service Shoes | Sri Lanka | 854,76 | 28/06/2016 | 28 | 20' |
| Colvanbridge | 510533 | airfreight | 29/07/2016 | 867 | 3,37 | 135 | 21,63 | Service Shoes | Sri Lanka | 2920,00 | 01/07/2016 | 10,1 | |
| Colvanbridge | 510515 | Seafreight | 29/07/2016 | 1210 | 0,70 | 137 | 6,17 | Service Shoes | Sri Lanka | 845,87 | 06/07/2016 | 16,03 | 20' |
| Colvanbridge | 510626 | airfreight | 29/07/2016 | 129 | 1,66 | 25 | 8,58 | Service Shoes | Sri Lanka | 214,50 | 15/07/2016 | 1,812 | |
| Colvanbridge | 510383 | airfreight | 29/07/2016 | 525 | 1,19 | 71 | 8,81 | Service Shoes | Sri Lanka | 625,30 | 25/07/2016 | 6,144 | |

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|----|--------|
| Total | 11 | 100% |
| Airfreight | 4 | 36,36% |
| Seafreight | 5 | 45,45% |

Summary:

In this month, by combining 2 shipments in one, the company could have saved 439.37£. The shipments were only 6 days apart, so, it would be better financially join them in one and ship it on 28/06/2016 from Sri Lanka. The 2 shipments selected were from June 22nd and June 28th; shipped by seafreight on a 20ft and on a 40' container and by joined them in only a H/C container, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

NO SUGGESTIONS

From Sri Lanka

Suggestions

Combine shipments 22/06 with 28/06

Cube combined = 62cbm

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Felixstowe H/C | £ 960,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 430,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 869,37**

Save £ 439,37

INBOUND AUGUST 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafreight/Road/Other | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|----------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|---------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 511276 | Sea Freight | 31/08/2016 | 2400 | 0,50 | 240 | 4,95 | Sura | India | 1189,05 | 18/07/2016 | 25,788 | 20' |
| Colvanbridge | 511168 | Air Freight | 31/08/2016 | 3250 | 0,71 | 369 | 6,24 | Service Industries | Pakistan | 2303,31 | 02/08/2016 | 42,324 | |
| Colvanbridge | 511087 | Air Freight | 31/08/2016 | 2364 | 0,70 | 273 | 6,08 | Service Industries | Pakistan | 1660,75 | 16/08/2016 | 29,964 | |
| Colvanbridge | 511293 | Road | 31/08/2016 | 61 | 1,31 | 7 | 11,43 | Martiap | Portugal | 80 | 19/08/2016 | 0,73 | |
| Colvanbridge | 510817 | Road | 22/08/2016 | 2498 | 0,36 | 217 | 4,17 | Portugal All | Portugal | 905,2 | 29/07/2016 | 28,953 | |
| Colvanbridge | 510934 | Road | 25/08/2016 | 643 | 0,36 | 55 | 4,23 | Portugal All | Portugal | 232,7 | 05/08/2016 | 6,05 | |
| Colvanbridge | 510950 | Road | 25/08/2016 | 2251 | 0,34 | 196 | 3,94 | Portugal All | Portugal | 772,3 | 12/08/2016 | 25,84 | |
| Colvanbridge | 511266 | Sea Freight | 31/08/2016 | 411 | 1,63 | 50 | 13,42 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 670,88 | 14/07/2016 | 5,8 | LCL |
| Colvanbridge | 511263 | Sea Freight | 31/08/2016 | 871 | 0,97 | 95 | 8,92 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 847,62 | 19/07/2016 | 11,06 | 20' |
| Colvanbridge | 511264 | Sea Freight | 31/08/2016 | 979 | 0,87 | 113 | 7,55 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 853,63 | 26/07/2016 | 13,32 | 20' |
| Colvanbridge | 510707 | Air Freight | 11/08/2016 | 552 | 1,16 | 62 | 10,37 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 643,05 | 02/08/2016 | 6,57 | |
| Colvanbridge | 511265 | Sea Freight | 31/08/2016 | 883 | 1,35 | 100 | 11,89 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 1189,46 | 02/08/2016 | 11,02 | 20' |
| Colvanbridge | 511167 | Air Freight | 31/08/2016 | 300 | 0,87 | 35 | 7,49 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 262,04 | 04/08/2016 | 4,026 | |
| Colvanbridge | 511086 | Air Freight | 31/08/2016 | 1449 | 0,59 | 170 | 5,04 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 856,6 | 15/08/2016 | 15,234 | |
| Colvanbridge | 511235 | Air Freight | 31/08/2016 | 1222 | 0,95 | 145 | 8,04 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 1166,1 | 23/08/2016 | 16,404 | |

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|----|--------|
| Total | 15 | 100% |
| Airfreight | 6 | 40,00% |
| Seafreight | 5 | 33,33% |

Summary:

In this month, by combining 4 shipments in two, the company could have saved 1341.59£ in August 2016. The first 2 shipments were only 5 days apart and the other 2 shipments were 7 days apart, so, it would be better financially join them in two and ship them on 19/07 and 02/08, both from Sri Lanka. The 4 shipments selected were from July 14th, July 19th, July 26th and August 2nd; shipped by seafreight on three 20ft and on a LCL container and by joined them in only two 20ft containers, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

NO SUGESTIONS

From Sri Lanka

Sugestions

Combine shipments 14/07 with 19/07

Cube combined = 16.86cbm

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Felixstowe 20ft | £ 640,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 110,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 518,50**

Save £ 408,50

TOTAL MONTH SAVE £ 1 341,59

Combine shipments 26/07 with 02/08

Cube combined = 24.34cbm

| | |
|-------------------------|-------------------|
| Felixstowe 20ft | £ 640,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 110,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 2 043,09**

Save £ 933,09

AND

INBOUND SEPTEMBER 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafr eight/Road/Oth er | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|------------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|--------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 511896 | Sea | 30/09/2016 | 1200 | 1,27 | 120 | 12,68 | Sura | India | 1521,08 | 29/08/2016 | 13,425 | LCL |
| Colvanbridge | 511469 | Sea | 14/09/2016 | 425 | 1,52 | 43 | 14,99 | Habeeb | India | 644,55 | 04/08/2016 | 4,997 | LCL |
| Colvanbridge | 511543 | Air | 19/09/2016 | 225 | 1,67 | 23 | 16,34 | Habeeb | India | 375,85 | 06/09/2016 | 3 | |
| Colvanbridge | 511559 | Sea | 20/09/2016 | 350 | 1,86 | 35 | 18,64 | Habeeb | India | 652,43 | 11/08/2016 | 4,879 | LCL |
| Colvanbridge | 511976 | Road | 30/09/2016 | 1230 | 0,26 | 108 | 2,94 | Mazoni | Portugal | 317,8 | 09/09/2016 | 11,35 | |
| Colvanbridge | 512009 | Road | 30/09/2016 | 925 | 0,37 | 81 | 4,23 | Portugal All | Portugal | 342,5 | 23/09/2016 | 10,64 | |
| Colvanbridge | 511996 | Road | 30/09/2016 | 645 | 0,40 | 57 | 4,53 | Portugal All | Portugal | 258 | 16/09/2016 | 3,25 | |
| Colvanbridge | 512065 | Air | 30/09/2016 | 1878 | 0,75 | 210 | 6,69 | Service Shoes | Sri Lanka | 1405,66 | 17/09/2016 | 23,712 | |
| Colvanbridge | 511872 | Air | 30/09/2016 | 1336 | 0,91 | 164 | 7,44 | Service Shoes | Sri Lanka | 1220,35 | 13/09/2016 | 17,706 | |
| Colvanbridge | 511795 | Air | 27/09/2016 | 877 | 0,95 | 107 | 7,81 | Service Shoes | Sri Lanka | 836,05 | 30/08/2016 | 11,202 | |
| Colvanbridge | 511463 | Sea | 14/09/2016 | 1293 | 0,95 | 139 | 8,79 | Service Shoes | Sri Lanka | 1222,35 | 11/08/2016 | 16,25 | 20' |
| Colvanbridge | 511900 | Sea | 30/09/2016 | 1381 | 1,00 | 147 | 9,43 | Service Shoes | Sri Lanka | 1385,6 | 28/08/2016 | 15,88 | 20' |
| Colvanbridge | 511837 | Air | 29/09/2016 | 568 | 1,20 | 69 | 9,91 | Service Shoes | Sri Lanka | 684,05 | 05/09/2016 | 7,554 | |
| Colvanbridge | 511554 | Sea | 20/09/2016 | 743 | 1,10 | 75 | 10,95 | Service Shoes | Sri Lanka | 821,01 | 18/08/2016 | 7,56 | LCL |
| Colvanbridge | 511682 | Sea | 22/09/2016 | 615 | 1,22 | 65 | 11,58 | Service Shoes | Sri Lanka | 753 | 25/08/2016 | 7,14 | LCL |
| Colvanbridge | 511945 | Sea | 30/09/2016 | 682 | 1,25 | 71 | 11,96 | Service Shoes | Sri Lanka | 849,25 | 31/08/2016 | 8,01 | LCL |
| Colvanbridge | 511899 | Sea | 30/09/2016 | 941 | 1,53 | 112 | 12,83 | Service Shoes | Sri Lanka | 1437,19 | 06/09/2016 | 12,89 | 20' |

| Percentage of freight (%) | |
|---------------------------|----------|
| Total | 17 100% |
| Airfreight | 5 29,41% |
| Seafreight | 9 52,94% |

Summary:

In this month the company could have combined 7 shipments in only 3 and that way, saved 2588.35€.
 The first 2 shipments were only 7 days apart, the next 2 were also 7 days apart and the other 3 shipments were 6 days apart, so, it would be better financially join them in three and ship them on 11/08, 18/08 and 31/08.
 An intriguing situation is the fact that combining the first two shipments (from India), comparing the costs of opting for a 20ft or a LCL container, the company will only save money if it was chosen the LCL option, which was thought it would be otherwise.
 The other 5 shipments selected were from August 11th, 18th, 25th, 28th and 31st; by joined them in only a 20ft and a 40ft container, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

Suggestions

20' CONTAINER

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| Combine shipments 04/08with 11/08 | |
| Cube combined = 9.876cbm | |
| Felixstowe 20ft | £ 1 400,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 55,00 |
| UK Haulage | £ 313,00 |
| | £ 1 953,50 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 296,98**

Save -£ 656,52

From Sri Lanka

Suggestions

| | |
|------------------------------------|-------------------|
| Combine shipments 11/08 with 18/08 | |
| Cube combined = 23.81cbm | |
| Felixstowe 20ft | £ 640,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 110,00 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 2 043,36**

Save £ 933,36

TOTAL MONTH SAVE £ 2 588,35

LCL

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| Combine shipments 04/08with 11/08 | |
| Cube combined = 9.876cbm | |
| CHENNAI | £ 592,56 |
| THC | £ 296,28 |
| Document Fee | £ 35,00 |
| Port Security Fee | £ 5,00 |
| Customs Clearance - Til/Sou | £ 55,00 |
| ENS | £ 24,00 |
| UK Haulage | £ 192,00 |
| | £ 1 199,84 |

OR

Original Cost for 2 separate shipments **£ 1 296,98**

Save £ 97,14

AND

| | |
|---------------------------------------|-------------------|
| Combine shipments 25/08; 28/08; 31/08 | |
| Cube combined = 31.03cbm | |
| Felixstowe 40ft | £ 960,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 47,50 |
| UK Haulage | £ 237,00 |
| | £ 1 430,00 |

Original Cost for 3 separate shipments **£ 2 987,85**

Save £ 1 557,85

INBOUND OCTOBER 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafr eight/Road/Oth er | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|------------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|---------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 512274 | Road | 21/10/2016 | 877 | 0,37 | 982 | 0,33 | Mixed | Portugal | 324,8 | 30/09/2016 | 8,6332 | |
| Colvanbridge | 512288 | Road | 21/10/2016 | 1816 | 0,36 | 95 | 6,87 | Mixed | Portugal | 652,9 | 07/10/2016 | 9,644 | |
| Colvanbridge | 512626 | Road | 31/10/2016 | 4161 | 0,34 | 382 | 3,73 | Mixed Portugal | Portugal | 1423,1 | 14/10/2016 | 38,05 | |
| Colvanbridge | 512641 | Road | 31/10/2016 | 3274 | 0,33 | 297 | 3,69 | Mixed Portugal | Portugal | 1094,6 | 21/10/2016 | 13,954 | |
| Colvanbridge | 512379 | Sea | 27/10/2016 | 418 | 1,50 | 45 | 13,93 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 626,87 | 16/09/2016 | 5,07 | LCL |
| Colvanbridge | 512378 | Sea | 27/10/2016 | 1169 | 1,26 | 161 | 9,17 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 1476,25 | 29/09/2016 | 15,98 | LCL |
| Colvanbridge | 512556 | Air | 31/10/2016 | 1468 | 0,87 | 198 | 6,43 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 1273,05 | 23/10/2016 | 18,87 | |
| Colvanbridge | 512267 | Air | 18/10/2016 | 2648 | 0,72 | 300 | 6,32 | Service Shoes Lanka | Sri Lanka | 1897,1 | 01-10-25016 | 32,094 | |

Analysis

NO SUGESTIONS

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|---|--------|
| Total | 8 | 100% |
| Airfreight | 2 | 25,00% |
| Seafreight | 2 | 25,00% |

Summary:

In this month there are no options to combine shipments so, everything is correct.

INBOUND NOVEMBER 2016

| Courier / Haulier | invoice number | Airfreight/Seafreight/Road/Other | Date | Pairs | Price per pair | Ctns | Price per Ctn | Supplier/ Customer | COO | H161 Factory to WH | Shipping date | Cube | Container |
|-------------------|----------------|----------------------------------|------------|-------|----------------|------|---------------|--------------------|-----------|--------------------|---------------|--------|-----------|
| Colvanbridge | 512835 | Sea | 18/11/2016 | 952 | 1,58 | 98 | 15,37 | Habeeb | India | 1506,29 | 10/10/2016 | 10,548 | LCL |
| Colvanbridge | 512836 | Sea | 18/11/2016 | 1945 | 0,89 | 195 | 8,87 | Habeeb | India | 1730,5 | 17/10/2016 | 20 | 20' |
| Colvanbridge | 513065 | Sea | 30/11/2016 | 4353 | 0,54 | 436 | 5,34 | Habeeb | India | 2329,8 | 30/10/2016 | 53,45 | 40' |
| Colvanbridge | 513173 | Sea | 30/11/2016 | 450 | 1,34 | 46 | 13,08 | Habeeb | India | 601,9 | 20/11/2016 | 5,508 | |
| Colvanbridge | 512940 | Road | 25/11/2016 | 4271 | 0,33 | 383 | 3,71 | Mixed | Portugal | 1421,3 | 28/10/2016 | 47,29 | |
| Colvanbridge | 512932 | Road | 25/11/2016 | 2478 | 0,32 | 150 | 5,22 | Mixed | Portugal | 782,6 | 04/11/2016 | 15,7 | |
| Colvanbridge | 513183 | Road | 30/11/2016 | 1582 | 0,36 | 139 | 4,11 | Mixed | Portugal | 570,6 | 11/11/2016 | 14,74 | |
| Colvanbridge | 513206 | Road | 30/11/2016 | 191 | 0,37 | 19 | 3,67 | Mixed | Portugal | 69,8 | 18/11/2016 | 2,31 | |
| Colvanbridge | 512910 | Road | 22/11/2016 | 250 | 0,83 | 20 | 10,38 | OIO | Spain | 207,5 | 11/11/2016 | 0,99 | |
| Colvanbridge | 512780 | Air | 11/11/2016 | 1092 | 0,81 | 119 | 7,47 | Service Shot | Sri Lanka | 889,15 | 29/09/2016 | 19,21 | |
| Colvanbridge | 512819 | Air | 17/11/2016 | 605 | 0,93 | 66 | 8,57 | Service Shot | Sri Lanka | 565,5 | 09/11/2016 | 7,728 | |
| Colvanbridge | 512820 | Air | 17/11/2016 | 340 | 1,16 | 76 | 5,18 | Service Shot | Sri Lanka | 393,4 | 12/11/2016 | 5,148 | |
| Colvanbridge | 513066 | Sea | 30/11/2016 | 1665 | 0,70 | 189 | 6,18 | Service Shot | Sri Lanka | 1167,61 | 02-11-20169 | 22,58 | 20' |

| Percentage of freight (%) | | |
|---------------------------|----|--------|
| Total | 13 | 100% |
| Airfreight | 3 | 23,08% |
| Seafreight | 5 | 38,46% |

Summary:

In this month, by combining 2 shipments in one, the company could have saved 763.29€. The shipments were only 7 days apart, so, it would be better financially join them in one and ship it on 17/10/2016 from India. The 2 shipments selected were from October 10th and October 17th; shipped by seafreight on a 20ft and on a LCL container and by joined them in only a 40ft container, the company could have saved some money that may seemed a bit low quantity, but in the end of the year would have made difference.

Analysis

From India

Suggestions

| | |
|-----------------------------------|-------------------|
| Combine shipments 10/10with 17/10 | |
| Cube combined = 30.548cbm | |
| Felixstowe 40ft | £ 1 920,00 |
| THC | £ 145,00 |
| Import Service Fee | £ 30,00 |
| Port Security Fee | £ 10,50 |
| Customs Clearance - Flx | £ 55,00 |
| UK Haulage | £ 313,00 |
| | £ 2 473,50 |

Original Cost for 2 separate shipments **£ 3 236,79**

Save £ 763,29

Anexo 2

WEB SALES BUDGET 17-18

INTERNET

| | AW17 | | | | | | Total |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| | jun/17 | jul/17 | ago/17 | set/17 | out/17 | nov/17 | |
| Phasing | 4% | 21% | 2% | 6% | 7% | 9% | |
| Gross pairs 2017/18 | 2 289 | 10 178 | 1 467 | 3 247 | 2 677 | 3 691 | 23 549 |
| GE increase | 290 | 1 635 | 174 | 488 | 533 | 670 | 3 790 |
| 7% UK uplift | 131 | 559 | 85 | 180 | 140 | 198 | 1 847 |
| Gross pairs 2016/17 | 1 869 | 7 985 | 1 209 | 2 578 | 2 003 | 2 823 | 18 467 |
| Gross pairs 2015/16 | 1 493 | 6 433 | 1 969 | 1 889 | 2 188 | 2 254 | 16 226 |
| Increase 16/17 | 25% | 24% | -39% | 36% | -8% | 25% | 14% |

| | | | | | | | |
|--------------|-----|-------|-------|-----|-----|-----|--------------|
| Less returns | 421 | 1 212 | 1 598 | 510 | 990 | 822 | 5 555 |
| Returns rate | 18% | 12% | 109% | 16% | 37% | 22% | |

| | | | | | | | |
|-------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|------------------|
| Net orders | 1 868 | 8 966 | (131) | 2 737 | 1 686 | 2 869 | 17 995 |
| USA Sales | 48 662 | 142 545 | 31 187 | 69 015 | 56 893 | 78 456 | 426 757 |
| EURO Sales | 60 615 | 171 884 | 38 847 | 85 967 | 70 868 | 97 727 | 525 908 |
| GBP Sales | 118 843 | 333 201 | 76 164 | 168 547 | 138 944 | 191 604 | 1 027 302 |
| TOTAL SALES | | | | | | | 1 979 967 |

| | | | | | | | |
|------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| Net budget | £127 | £86 | £142 | £154 | £164 | £140 | |
| | £237 233,63 | £771 095,68 | -£18 611 | £421 463 | £276 567 | £401 604 | £2 089 352 |

International orders (GE) **7 678** (Based on 40% CR increase for international)

| | | | | | | | | |
|-----------|------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| GBP | 62% | 1 419,40 | 6 311 | 910 | 2 013 | 1 659 | 2 288 | 14 601 |
| Euro | 26% | 595 | 2 646 | 381 | 844 | 696 | 960 | 6 123 |
| USD (USA) | 12% | 275 | 1 221 | 176 | 390 | 321 | 443 | 2 826 |
| TOTAL | 100% | 2 289 | 10 178 | 1 467 | 3 247 | 2 677 | 3 691 | 23 549 |

| | January and July | Rest of year | |
|-----|------------------|--------------|--------|
| | Discounted price | Full price | Uplift |
| EUR | 63,68 | 99,84 | 2% |
| GB | 51,26 | 81,29 | 3% |
| USA | 116,70 | 177,13 | 0% |

Caveats

What % discount for sale & stock levels? July and Jan forecasts could be too high if we reduce stock and % off in sale
 Sale month forecasts could also be less when marketplaces launch/mature
 AOV inc. VAT and based on ecomm reports from Magento so need changing to pairage AOV (sale/FP?)
 Phasing and returns from Marissa's ecomm WSS!
 First draft so likely to change
 Transactions VS pairs?
 Gross pairs 2016/2017 - Feb-May forecasts based on Marris's forecasts and will need reforecasting
 GBP, Euro and USD % splits based on Google Analytic splits

* Look at changing the way we set the marketing budget to make marketing channel analysis easier
 * Set advertising CPA's per territory for FP & sale based on different country FP & sale margins

| SS18 | | | | | | | Total |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|---------------|
| dez/17 | jan/18 | feb/18 | mar/18 | abr/18 | mai/18 | 4% | |
| 11% | 24% | 4% | 3% | 4% | 4% | | |
| 4 823 | 10 743 | 2 033 | 2 005 | 2 251 | 1 810 | | 23 666 |
| 850 | 1 860 | 308 | 242 | 316 | 312 | | 3 888 |
| 260 | 581 | 113 | 115 | 127 | 98 | | 1 294 |
| 3 713 | 8 302 | 1 613 | 1 648 | 1 808 | 1 400 | | 18 484 |
| 1 545 | 5 264 | 1 406 | 1 136 | 1 803 | 1 642 | | 12 796 |
| 140% | 58% | 15% | 45% | 0% | -15% | | 44% |

| | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|-----|-----|--|--------------|
| 1 063 | 2 100 | 1 107 | 431 | 635 | 428 | | 5 764 |
| 22% | 20% | 54% | 22% | 28% | 24% | | |

| | | | | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--|------------------|
| 3 761 | 8 643 | 927 | 1 574 | 1 616 | 1 382 | | 17 902 |
| 102 522 | 150 454 | 43 223 | 42 622 | 398 746 | 38 476 | | 776 042 |
| 127 704 | 181 421 | 53 839 | 53 091 | 59 600 | 47 926 | | 523 581 |
| 250 377 | 351 689 | 105 558 | 104 090 | 116 851 | 93 965 | | 1 022 531 |
| | | | | | | | 2 322 154 |

| | | | | | | | |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--|-------------------|
| £134 | £93 | £125 | £125 | £125 | £125 | | |
| £503 922 | £803 797 | £115 823 | £196 752 | £201 982 | £172 701 | | £1 994 977 |

| | | | | | | | |
|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--|---------------|
| 2 990 | 6 661 | 1 261 | 1 243 | 1 396 | 1 122 | | 14 673 |
| 1 254 | 2 793 | 529 | 521 | 585 | 471 | | 6 153 |
| 579 | 1 289 | 244 | 241 | 2251 | 217 | | 2 826 |
| 4 823 | 10 743 | 2 033 | 2 005 | 4 232 | 1 810 | | 23 666 |

Summary

On the first 6 months (AW17), the gross pairs will be 23549 pairs, with earnings of total sales= 1979967E, while on the second 6 months (SS18), the gross pair will be 23666 pairs, with earnings of total sales= 2322154E. In the end of this one year term, of a 47216 total gross pairs 2017/2018, the earnings will be a total of 4302121E.

On the AW17 collection, the biggest part of sales will be from GBP (52%) and the lowest part from USA (21%). In this time period, it's expected that in July, the sales will reach their highest point and in August the lowest point; this can be explained by the fact that in July there are discounts and in August families search for the beach, not for shoes.

On the SS18 collection, the biggest part of sales will still be from GBP (44%) but the lowest part will be from EURO (23%). In this time period, it's expected that in January, the sales will reach their highest point in general because there is the discounts term and on the next two months (February and March), the sales will reach their lowest point because people will be saving money after a big spent.

An interesting fact is that in April 2018, the total sales in the USA will have a boost, this can be explained by

| | |
|-------|---------------|
| Total | 47 216 |
| | 7 678 |
| | 3 141 |
| | 36 951 |
| | 29 022 |
| | 27% |

11 319

35 897

1 202 799

1 049 489

2 049 833

4 302 121

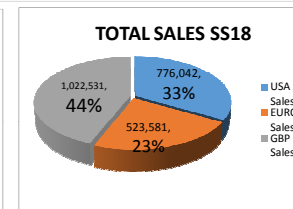
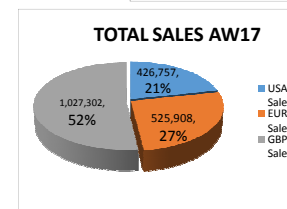
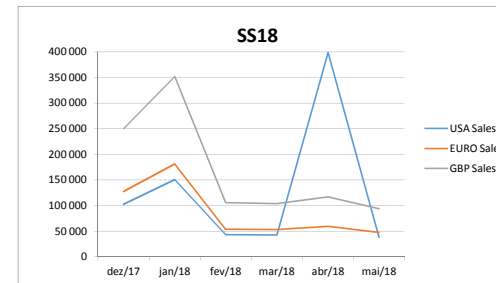
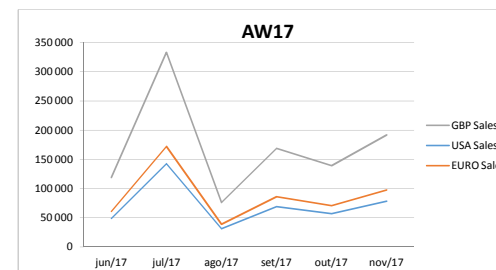
£4 084 329

29 274

12 276

5 666

47 216



 # Global Stats
 # Location
 # 20160601-20170226 June to Feb
 # -----

| Country | Sessions | % New Sessions | New Users | Bounce Rate | Avg. | | Transactions | Revenue | CR | GE CR | | | Total revenue with GE | | | |
|---------------|----------------|----------------|-----------|-------------|-----------------|------------------|--------------|--------------------|-------|----------|-------|--------------|-----------------------|----------------------|--------|----|
| | | | | | Pages / Session | Session Duration | | | | increase | GE CR | GE orders | AOV | | | |
| United States | 156 698 | 67,43% | 105 656 | 15,58% | 7,33 | 00:03:24 | 1 703 | £296 327,31 | 1,09% | 0,44% | 1,53% | 2391 | £174,00 | £416 078,25 | 31,09% | \$ |
| Germany | 64 619 | 55,93% | 36 143 | 14,87% | 9,32 | 00:04:28 | 1 180 | £180 549,16 | 1,83% | 0,73% | 2,56% | 1656 | £153,01 | £253 310,28 | 21,54% | € |
| France | 53 986 | 53,35% | 28 801 | 15,62% | 8,89 | 00:04:28 | 981 | £112 261,96 | 1,82% | 0,73% | 2,55% | 1376 | £114,44 | £157 414,30 | 17,91% | € |
| Australia | 43 292 | 64,27% | 27 823 | 14,17% | 7,22 | 00:03:55 | 589 | £83 596,97 | 1,36% | 0,54% | 1,90% | 824 | £141,93 | £116 990,29 | 10,75% | AU |
| Canada | 28 858 | 73,13% | 21 105 | 14,08% | 6,8 | 00:02:57 | 145 | £21 975,56 | 0,50% | 0,20% | 0,70% | 202 | £151,56 | £30 615,14 | 2,65% | \$ |
| Spain | 21 888 | 51,32% | 11 233 | 17,99% | 8,81 | 00:04:35 | 283 | £37 098,61 | 1,29% | 0,52% | 1,81% | 395 | £131,09 | £51 819,72 | 5,17% | € |
| Ireland | 17 439 | 56,43% | 9 841 | 14,70% | 7,78 | 00:03:53 | 271 | £33 097,48 | 1,55% | 0,62% | 2,17% | 378 | £122,13 | £46 217,55 | 4,95% | € |
| Netherlands | 16 716 | 60,25% | 10 071 | 13,66% | 8,18 | 00:03:57 | 208 | £27 858,25 | 1,24% | 0,50% | 1,74% | 290 | £133,93 | £38 866,24 | 3,80% | € |
| Italy | 12 445 | 55,97% | 6 965 | 17,35% | 8,25 | 00:04:17 | 118 | £15 076,83 | 0,95% | 0,38% | 1,33% | 166 | £127,77 | £21 148,26 | 2,15% | € |
| | 415 941 | | | | | | 5 478 | £807 842,13 | | | | 7 678 | | £1 132 460,04 | | |

55,0% €
34,0% \$
11,0% AU
100%

Anexo 3

Anexo 4

Brands

For Her/Him

Adidas

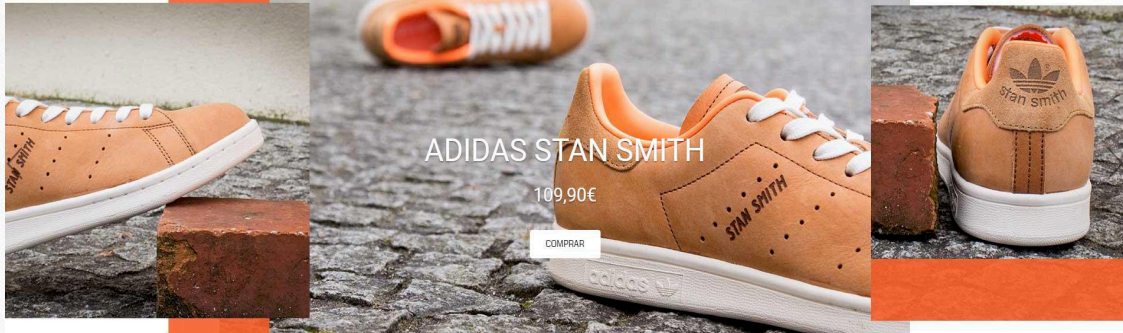
The screenshot shows the Adidas website homepage. At the top, there is a navigation bar with the Adidas logo on the left and links for 'HELP', 'ORDER TRACKER', 'NEWSLETTER SIGNUP', and 'LOGIN' on the right. Below the navigation bar is a main banner for the 'INIKI' collection. The banner features a large image of a white sneaker with blue stripes and a background image of a group of people sitting on a ledge. Text on the banner reads: 'INIKI A creation born from a clash. A charged union of the past and present. Iniki is an evolution of style, uncompromising and new.' Below this text are two blue buttons: 'DISCOVER MORE' and 'SHOP INIKI'. Below the main banner are two smaller images: one of a woman performing a pull-up and another of a man running on a dirt path. Below these images are two links: 'KARLIE KLOSS FOR ADIDAS TRAINING Shop The Collection' and 'SUPER COOLING Shop Climachill'.

B Strong



B Strong. Be Different!
Originalidade é a palavra de ordem.

[HOMEM](#) [MULHER](#) [KIDS](#) [ACESSÓRIOS](#) [MARCAS](#) [NOVO](#) [GOLD](#) [TOP VENDAS](#) [PROMOÇÕES](#)



[TUDO](#) [HOMEM](#) [MULHER](#) [KIDS](#)

Bershka

Search...

[WOMAN](#) [MAN](#)



woman



man



C&A

PAYMENT METHODS DELIVERY RETURN SAFETY



Einfach schön
Basics für entspannte
Frühlingsmomente

Herren Kollektion >
Damen Kollektion >



UMSTANDSMODE
Luftige Styles -
frühlingshafte Looks für werdende Mütter

Umstandsmode >



Dschungel-
fieber

Großartige Prints wecken die
Vorfreude auf den Sommer

Mädchen Gr. 92-140 >

Fred Perry

A classic, perfected again.



MEN'S REISSUES

WOMEN'S REISSUES



M12

Made In England

Men's Original Twin Tipped Fred Perry Shirt

G12

Made In England

Women's Original Twin Tipped Fred Perry Shirt

Gant

SHOP COLLECTIONS GANT SEARCH ACCOUNT BAG 0

MEN'S SHIRTS
SHOP NOW

MEN'S POLOS AND TEES
SHOP NOW

WOMEN'S DRESSES
SHOP NOW

WOMEN'S KNITWEAR
SHOP NOW

Need help?

Geox

GEOX RESPIRA NEW WOMEN MEN GIRLS BOYS TECHNOLOGY #MYGEOX Login/Register

Subscribe and get 10% off on your next order! *Free Basic Shipping on all orders*

WOMEN'S MOCCASINS & LACE UPS
SHOP NOW →

MEN'S MOCCASINS
SHOP NOW →

BABY GIRL
SHOP NOW →

WOMEN'S NEW DO™
SHOP NOW →

NEW:DO™
BREATHABILITY WITH SUSTAINABILITY

↑ BACK TO TOP

FEATURES
Natural Materials

BENEFIT RESERVED AREA CUSTOMER SERVICE STORE LOCATOR MORE +

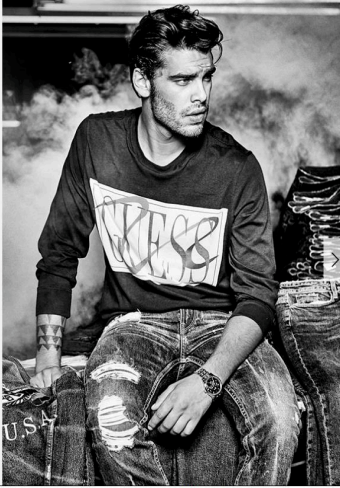


Guess

DE / EN STORES

FREE SHIPPING - 30 DAYS FREE RETURN

GUESS MARCIANO GUESSkids

GUESS NEW ARRIVALS WOMEN MEN MARCIANO KIDS OUTLET TRENDS GUIDE



A throwback collection of sexy jeans, logo t-shirt and much more.

[WOMEN >](#) [MEN >](#) [DISCOVER NOW >](#)



CUSTOMER SERVICE CORPORATE NEWSLETTER FOLLOW US

H&M

CONSCIOUS EXCLUSIVE

[SHOP NOW](#)

FREE STANDARD DELIVERY ON ORDERS OVER €50
Free & flexible returns.



Hassu

#magiclove

COLEÇÃO LOVE HASSU

VER COLEÇÃO

COLEÇÃO KING & QUEEN HASSU

VER COLEÇÃO

HASSU WOMEN

VER COLEÇÃO

HASSU MAN

VER COLEÇÃO

HASSU

Chat agora

Mango

MANGO

New Woman Man Kids Plus size Edits

Search Sign in

A story of Uniqueness

April 2017 Campaign

SANDALS £19.99


SUIT JACKET £69.99

Massimo Dutti

SEARCH

NEW IN WOMEN MEN BOYS & GIRLS PERSONAL TAILORING EDITORIAL

HELP



SECRET HIDEOUTS
BOYS & GIRLS COLLECTION 5517

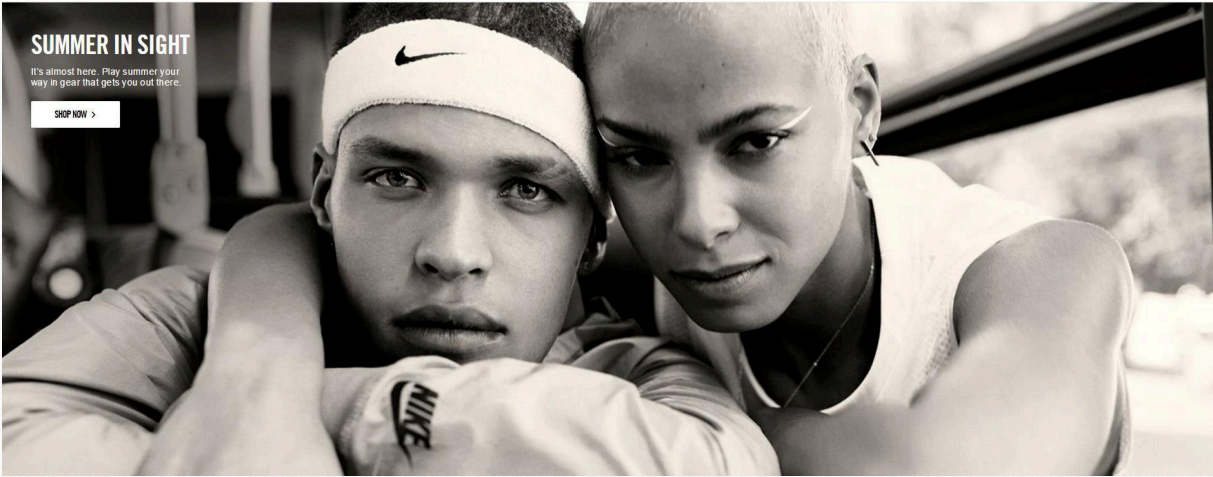
Nike

Nike+ Nike+ Converse

Join/Log In To Nike+ Account Help

MEN WOMEN BOYS GIRLS CUSTOMISE

Q Search



SUMMER IN SIGHT
It's almost here. Play summer your way in gear that gets you out there.

SHOP NOW >

Levi's

Levi's™ JEANS MEN WOMEN KIDS 501® 511™ FEATURED STORIES MID-SEASON PROMOTION

Track Order Help Email Signup Sign in

Express Shipping Now Available [DETAILS](#)

Free shipping on orders over \$49.99 and free returns on all orders. [DETAILS](#)

Mid-Season Promotion Up to 40% off Select Items [DETAILS](#)

NEW ARRIVALS
WHAT TO WEAR NOW
FROM VINTAGE-INSPIRED GRAPHIC TEES
TO ESSENTIAL LIGHTWEIGHT JACKETS.

SHOP MEN SHOP WOMEN

Mid-Season Promotion
UP TO 40% OFF

SHOP MEN SHOP WOMEN

Selected items. Online and in store.

Prof

PROF

NEW IN MULHER HOMEM ACESSORIOS MARCAS OUTLET

Woman

Man

BRANDS

A brand focused on delivering creative and out of the ordinary shoes.

Pull&Bear

Woman Man

Search for clothes, footwear...

PULL&BEAR

🔍 🛒



Salsa

Salsa

WOMEN MEN SALSAMAG LUCKY DAYS DENIM FIT GUIDE CAMPAIGN SS17 GIFT CARD CUSTOMER AREA

🔍 🛒



"life is better in denim"

Springfield

SPRINGFIELD

MAN

WOMAN

SPECIAL PRICE

INSPIRATION

SEARCH

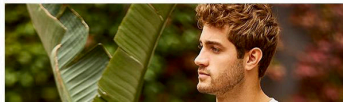


SUMMER 17

NEW COLLECTION

SHOP WOMAN

SHOP MAN



Tommy Hilfiger

UK: GBP (£) | STORES | CUSTOMER SERVICE

Enjoy free delivery on all orders over £50

NEWSLETTER SIGN UP | SIGN IN / REGISTER

TOMMY HILFIGER

WOMEN MEN KIDS LABELS

Search



TOMMY JEANS IS BACK

(LIMITED TIME ONLY)

SHOP WOMEN'S

SHOP MEN'S

NEW ON TOMMY.COM



Hilfiger Denim For Him



The Best Boat Shoes



Hilfiger Denim For Her

Anexo 5

The benefits of Rebranding from "H London" to "Hudson London"

In order to collect data for the internship's report in realization as final project of the second year of the master's degree in management by Portucalense University, in Portugal, I ask for your collaboration to fill out this small questionnaire for data collection. Fell free to give your sincere opinions, this questionnaire is anonymous. Thank you!

***Obrigatório**

1. **Age ***

2. **Gender ***

Marcar apenas uma oval.

- Female
- Male
- Other
- Rather not say

3. **Title ***

Marcar apenas uma oval.

- Miss
- Mr
- Mrs
- Ms
- Other
- Rather not say

4. **Area of residence (Ex: Shoreditch) ***

5. **How long have you been working for Hudson Shoe Agencies? ***

6. **Are you happy with your job at Hudson Shoe Agencies? ***

Marcar apenas uma oval.

- Yes
- No

Rather not say

7. **Do you know that Hudson Shoe Agencies is changing brands from "H London" to "Hudson London"? ***

Marcar apenas uma oval.

Yes

No

8. **Please answer, according to the relevance assigned to each one of the criteria, your opinion about the Rebranding of Hudson Shoe Agencies.**

9. **Rebranding it is a good aspect to Hudson Shoe Agencies. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

10. **This rebranding is useful to Hudson Shoe Agencies. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

11. **This rebranding makes it easier for the client's recognition of the brand. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

12. **This rebranding is helpful to Hudson Shoe Agencies. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

13. **Please answer, according to the relevance assigned to each one of the criteria, your opinion about the benefits of Rebranding from "H London" to "Hudson London".**

14. **Stay current in the market. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

15. **Differentiate the brand from the others in the market. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

16. **Connect with new demographics. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

17. **Refreshing touch to the brand. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

18. **Improve brand communication with costumers. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

19. **Improve confidence on the brand. ***

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Completely Disagree Completely Agree

20. **Feel free to make any suggestions about this theme.**

Anexo 6

| Saison (JUS): 171 | | | | | | | | | | |
|------------------------|--------------|-------------|---------|-----------|------------------------------|------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Customer Nme | Number of SC | KundenNr. | Country | Post Code | Town | Label | POS-Strasse | Showcard required - Mens | Showcard required - Womens | NO OF WOODEN BLOCKS REQUIRED |
| ACTC GmbH | 1 | 449 D | | | Köln | HbyHD Men Pre | | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| ACTC GmbH | 1 | 449 D | | | Köln | HbyHD Women Pre | | | Z203004 ERNEST | 1 |
| Ankleide | 1 | 1042620 D | | | 82399 Leutkirch | HbyHD Women Main | Marktstraße 11 | | | 1 |
| Billy Drell Textil | 2 | 1011022 D | | | 63452 Hemsbach | HbyHD Men Main | Vor-den-Königsbrücke 3 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| BANTEL GMBH - MODE U | 2 | 1011022 D | | | 72614 SCHORNDORF | HbyHD Men Main | JOH.-PHIL.-PALM-STR. 23-25 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| BANTEL GMBH - MODE U | 4 | 1011022 D | | | 73614 SCHORNDORF | HbyHD Men Pre | JOH.-PHIL.-PALM-STR. 23-25 | | | 1 |
| Bartu Schuhhandels-G | 4 | 1011023 D | | | 80339 München | HbyHD Men Main | Riederstr. 15 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Boys R us | 1 | 585 D | | | 10777 Berlin | HbyHD Men Main | Maßenstr. 8 | | | 1 |
| Boys R Us | 1 | 585 D | | | 10777 Berlin | HbyHD Men Main | Maassenstr. 8 | | | 1 |
| Brankob | 1 | 575 CH | | | 8005 Zürich | HbyHD Men Main | Viaduktstr.41 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Breuninger 10* | 3 | 1261159 D | | | 70176 Stuttgart | HbyHD Men Main | Marktstr. 1-3 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Breuninger Haus 37 | 1 | 14 D | | | 79098 Freiburg | HbyHD Men Main | Kaiser-Joseph-Str. 169 | | | 1 |
| Breuninger Haus 6 | 1 | 11 D | | | 4109 Leipzig | HbyHD Men Main | Markt 12 | | | 1 |
| Böck Herrenmode | 1 | 10110364 D | | | 83022 Rosenheim | HbyHD Men Main | Bahnhofstr. 2 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Böck Herrenmode | 1 | 10110364 D | | | 83022 Rosenheim | HbyHD Men Pre | Bahnhofstr. 2 | | | 1 |
| Daniels GmbH+ Co. | 1 | 10110795 D | | | 53332 Bornheim | HbyHD Men Main | Simon Artstr. 1 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Darre GmbH & Co. KG | 1 | 10111620 D | | | 35390 Gißeln | HbyHD Men Pre | Bellerweg 87 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Dax Schuhwerk | 1 | 10110795 D | | | 71636 Ludwigsburg | HbyHD Men Main | Mühlbenderstr. 15 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Dipol | 1 | 1091318 D | | | 68161 Mannheim | HbyHD Men Main | R7. 33 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Dömsler | 1 | 1015336 D | | | 46535 Dinstaken | HbyHD Men Main | Neustr. 35 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| EGOIST GmbH | 1 | 585 D | | | 4109 Leipzig | HbyHD Men Main | Hainstraße 19 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| EGOIST GmbH | 1 | 585 D | | | 4109 Leipzig | HbyHD Men Pre | Hainstraße 19 | | | 1 |
| EGOIST GmbH* | 1 | 10110970 D | | | 1067 Dresden | HbyHD Men Main | Webergasse 1 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| EGOIST GmbH* | 1 | 10110970 D | | | 1067 Dresden | HbyHD Men Pre | Webergasse 1 | | | 1 |
| Ehrhardt | 1 | 523 D | | | 66606 St. Wendel | HbyHD Men Main | Luisenstr. 47 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Ehrhardt | 1 | 523 D | | | 66606 St. Wendel | HbyHD Women Main | Luisenstr. 47 | | | 1 |
| Eve Pure Fashion | 1 | 10151446 D | | | 91243 Schweinfurt | HbyHD Women Main | Ruckerstr. 9 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Exblissue | 1 | 624 D | | | 65183 Wiesbaden | HbyHD Men Main | Schulgasse 5 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 554 D | | | 40212 Düsseldorf | HbyHD Men Main | Königsallee 1 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 554 D | | | 40212 Düsseldorf | HbyHD Men Pre | Königsallee 1 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 555 D | | | 10178 Berlin | HbyHD Men Main | Alexanderplatz 9 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 555 D | | | 10178 Berlin | HbyHD Men Pre | Alexanderplatz 9 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 556 D | | | 60313 Frankfurt | HbyHD Men Main | Zeil 116 - 126 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 556 D | | | 60313 Frankfurt | HbyHD Men Pre | Zeil 116 - 126 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 557 D | | | 65843 Sulzbach | HbyHD Men Main | Main Taunus Zentrum 1 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 557 D | | | 65843 Sulzbach | HbyHD Men Pre | Main Taunus Zentrum 1 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 558 D | | | 66111 Saarbrücken | HbyHD Men Main | Bahnhofstraße 82 - 100 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 558 D | | | 66111 Saarbrücken | HbyHD Men Pre | Bahnhofstraße 82 - 100 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 559 D | | | 34117 Kassel | HbyHD Men Main | Obere Königstraße 31 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 559 D | | | 34117 Kassel | HbyHD Men Pre | Obere Königstraße 31 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 560 D | | | 46047 Oberhausen | HbyHD Men Main | Centralallee 106 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 560 D | | | 46047 Oberhausen | HbyHD Men Pre | Centralallee 106 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 10310319 D | | | 50676 Köln | HbyHD Men Main | Leonhard Tietz Str. 1 | | | 1 |
| Galeria Kaufhof GmbH | 1 | 10310319 D | | | 50676 Köln | HbyHD Men Pre | Leonhard Tietz Str. 1 | | | 1 |
| Garnhamme GmbH, Mode | 2 | 12610975 D | | | 94065 Waldkirchen | HbyHD Men Main | Marktplatz 28 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Guillaume | 1 | 1011138 D | | | 54290 Trier | HbyHD Men Main | Fleischstraße 67 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Hanna Schuhhaus GmbH | 1 | 10152560 D | | | 82329 Schwerte | HbyHD Men Main | Am Markt 1 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Henschel Darmstadt G | 1 | 10111472 D | | | 64283 Darmstadt | HbyHD Men Main | Marktplatz 2 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Henschel Darmstadt G | 1 | 10111472 D | | | 64283 Darmstadt | HbyHD Men Pre | Marktplatz 2 | | | 1 |
| Huggi Rieser | 1 | 10612144 A | | | 63001 St.Gallen | HbyHD Men Main | Josef-Spöckbacher-Straße 11 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Jeans Werk AG | 1 | 242 CH | | | 9000 St.Gallen | HbyHD Men Pre | Spiegerasse 30 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Jürgens Mode | 1 | 247 D | | | 71761 Wt-Tiengen | HbyHD Men Main | Hauptstr. 49 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Kaiser | 1 | 10111791 D | | | 79098 Freiburg | HbyHD Men Main | Kaiser-Joseph-Str. 172-178 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Kaiser | 0 | 10111791 D | | | 79098 Freiburg | HbyHD Men Pre | Kaiser-Joseph-Str. 172-178 | | | 1 |
| Klingemann | 1 | 10151704 D | | | 37671 Hötter | HbyHD Men Main | Marktstraße 26 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Komplementair Men | 1 | 10151708 CH | | | 8005 Zürich | HbyHD Men Main | Viaduktstr. 43 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Komplementair Men | 0 | 10151708 CH | | | 8005 Zürich | HbyHD Women Main | Viaduktstr. 43 | | | 1 |
| Könner | 1 | 12611165 D | | | 80331 München | HbyHD Men Main | Sandturmstr. 3 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Kraus GmbH & Co. KG | 1 | 10910145 D | | | 69117 Heidelberg | HbyHD Men Pre | Hauptstr. 39-43 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Kraus GmbH & Co. KG | 0 | 10910145 D | | | 69117 Heidelberg | HbyHD Men Pre | Hauptstr. 39-43 | | | 1 |
| KULT GMBH GD. KG | 1 | 10111919 D | | | 82467 Garmisch-Partenkirchen | HbyHD Men Pre | CHAMONIXSTR. 10 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Kuttnerreich | 1 | 544 D | | | 85048 Ingolstadt | HbyHD Men Main | Schutterstr. 14 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Laufsteg | 1 | 10151716 D | | | 65183 Wiesbaden | HbyHD Men Main | Michelsberg 6 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Laufsteg | 1 | 10151716 D | | | 65183 Wiesbaden | HbyHD Women Main | Michelsberg 6 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Laufsteg | 1 | 10151716 D | | | 65183 Wiesbaden | HbyHD Men Pre | Michelsberg 6 | | | 1 |
| Leo 33 | 1 | 10153482 D | | | 20251 Hamburg | HbyHD Women Main | Rathausgasse 27 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Liiblings... GmbH & | 1 | 10150798 D | | | 36037 Fulda | HbyHD Men Main | Frühnschtr. 14-16 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Lingg Mode | 1 | 10610058 A | | | 6850 Dornbirn | HbyHD Men Main | Marktplatz 15 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Lingg Mode | 1 | 10610058 A | | | 6850 Dornbirn | HbyHD Men Pre | Marktplatz 15 | | | 1 |
| Luccio | 3 | 185 D | | | 10961 Berlin | HbyHD Men Main | Bergmannstraße 8 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Luccio | 1 | 185 D | | | 10961 Berlin | HbyHD Men Pre | Bergmannstraße 8 | | | 1 |
| Lust auf Gut | 1 | 308 D | | | 79098 Freiburg | HbyHD Men Main | Gerberau 9 A | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Lust auf Gut | 1 | 308 D | | | 79098 Freiburg | HbyHD Women Main | Gerberau 9 A | | | 1 |
| Mam Jeans OHG | 1 | 10151732 D | | | 61231 Bad Nauheim | HbyHD Men Main | Karlstr. 6 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Neon Fashion GmbH | 1 | 10610404 A | | | 1010 Wien 01 | HbyHD Men Main | Mahlerstr. 7 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Papierbreier | 1 | 10153516 D | | | 39104 Magdeburg | HbyHD Men Main | Breiter Weg 126 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Papierbreier | 1 | 10153516 D | | | 39104 Magdeburg | HbyHD Men Pre | Breiter Weg 126 | | | 1 |
| Papierbreier Haus Serv | 1 | 12155011 D | | | 99084 Erfurt | HbyHD Men Main | Anger 21 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Papierbreier Haus Serv | 1 | 12155011 D | | | 99084 Erfurt | HbyHD Men Pre | Anger 21 | | | 1 |
| Pellegrini Ital. Sch. | 1 | 10112880 D | | | 68161 Mannheim | HbyHD Men Main | D. 5. 1 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Petra Falkenack | 1 | 12165000 D | | | 33333 Gütersloh | HbyHD Women Main | Hohensollernstrasse 1 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Pharmacy | 1 | 584 D | | | 47798 Krefeld | HbyHD Men Main | Südwall 27 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Pharmacy | 1 | 584 D | | | 47798 Krefeld | HbyHD Men Pre | Südwall 27 | | | 1 |
| Reischmann Kempfen | 1 | 316 D | | | 87435 Kempten | HbyHD Men Main | Klostersteige 9-11 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Reischmann Memmingen | 1 | 320 D | | | 87700 Memmingen | HbyHD Men Main | Maximilianstraße 12-18 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Reischmann Ulm | 1 | 317 D | | | 89073 Ulm | HbyHD Men Main | Bahnhofstraße 4 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Reischmann Ravensburg | 1 | 12611115 D | | | 88212 RAVENSBURG | HbyHD Men Main | KIRCHSTRASSE 2-5 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Robert Ley | 1 | 608 D | | | 53111 Bonn | HbyHD Men Pre | Wenzelgasse 3-5 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| ROBOT | 1 | 10113124 D | | | 80802 München | HbyHD Men Main | Leopoldstr. 69 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Rocket | 1 | 10611862 D | | | 80469 München | HbyHD Men Main | Reichenbachstr. 41 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Rocket | 1 | 10611862 D | | | 80469 München | HbyHD Women Main | Reichenbachstr. 41 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Schulwerk GmbH | 1 | 279 CH | | | 5600 Lenzburg | HbyHD Men Main | Rathausgasse 27 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Shoes in Concepts | 1 | 467 D | | | 65183 Wiesbaden | HbyHD Men Main | Obere Webergasse 39 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Site 11 | 1 | 10113413 D | | | 74072 Heilbronn | HbyHD Men Main | Sülmerr-Str. 23 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Step by Step GmbH | 1 | 10113553 D | | | 88348 Bad Saulau | HbyHD Men Main | Hauptstr. 78 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Step by Step GmbH | 1 | 10113553 D | | | 88348 Bad Saulau | HbyHD Women Main | Hauptstr. 78 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Stiliding | 1 | 10153550 D | | | 97070 Würzburg | HbyHD Men Main | Herzogstr. 2 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Stulz Mode | 1 | 10153542 D | | | 79761 Waldshut-Tiengen | HbyHD Men Main | Kaiserstraße 64 + 46 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Stulz Mode | 1 | 10153542 D | | | 79761 Waldshut-Tiengen | HbyHD Men Pre | Kaiserstraße 64 + 46 | | | 1 |
| Tassilo | 1 | 10151804 D | | | 21335 Lüneburg | HbyHD Men Main | Apothekenstr. 5 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Tassilo | 1 | 10151804 D | | | 21335 Lüneburg | HbyHD Men Pre | Apothekenstr. 5 | | | 1 |
| tooth factory | 1 | 589 D | | | 46282 Dorsten | HbyHD Men Main | Platz der deutschen Einheit 8 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Tragbar Trendwear | 1 | 10113750 D | | | 73228 Esslingen | HbyHD Men Main | Martinstr. 6 / Unterer Metzgerbach 15 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Tragbar Trendwear | 1 | 10113750 D | | | 73228 Esslingen | HbyHD Men Pre | Martinstr. 6 / Unterer Metzgerbach 15 | | | 1 |
| Uomo Mode GmbH | 1 | 214 CH | | | 3250 Lyss | HbyHD Men Main | Marktplatz 10 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| Zentgraf | 1 | 10151826 D | | | 80801 München | HbyHD Women Main | Animierstr. 10 | Z203004 ERNEST | | 1 |
| Zur Blauen Hand | 1 | 1414100 D | | | 54290 Trier | HbyHD Men Main | Brotstraße 18-19 | Z203013 WATCHLEY | | 1 |
| | | | | | | TOTAL | | 58 | 8 | 66 |

Anexo 7

| STYLE Name | Colour | Material | GBP RRP | Euro RRP | Country of Origin | Commodity Codes | Sole and Lining Materials | The animal skin the majority of the shoe is made from | Confirmed Delivery date |
|-----------------------|-----------|----------|----------|----------|-------------------|-----------------|--|---|-------------------------|
| PALMER BOOT | DRK BROWN | CALF | £ 180,00 | € 250,00 | Portugal | 64035115 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| TONTI BOOT | BLACK | CALF | £ 110,00 | € 150,00 | Sri Lanka | 64039116 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| TONTI BOOT | TAUPE | SUEDE | £ 110,00 | € 150,00 | Sri Lanka | 64039116 | Gum Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| ENRICO DERBY | TAN | CALF | £ 100,00 | € 135,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| ENRICO DERBY | BLACK | CALF | £ 100,00 | € 135,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| ENRICO DERBY | TAUPE | SUEDE | £ 100,00 | € 135,00 | Sri Lanka | 64039996 | Gum Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| MATTEO CHUKKA | NAVY | SUEDE | £ 110,00 | € 150,00 | Sri Lanka | 64039116 | Gum Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| MATTEO CHUKKA | DRK BRWN | SUEDE | £ 110,00 | € 150,00 | Sri Lanka | 64039116 | Gum Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| DICKSON TASSEL LOAFER | NAVY | SUEDE | £ 95,00 | € 130,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| DICKSON TASSEL LOAFER | TAN | CALF | £ 95,00 | € 130,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| DICKSON TASSEL LOAFER | BLACK | CALF | £ 95,00 | € 130,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| WHITMAN DERBY | BLACK | HI SHINE | £ 125,00 | € 170,00 | Portugal | 64039996 | Rubber Sole Leather Upper Leather Lining | Leather | |
| WHITMAN DERBY | TAN | CALF | £ 125,00 | € 170,00 | Portugal | 64039996 | Rubber Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| TRELAWNY SNEAKER | SAND | SUEDE | £ 90,00 | € 125,00 | Portugal | 64039996 | Rubber Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| TRELAWNY SNEAKER | BLACK | SUEDE | £ 90,00 | € 125,00 | Portugal | 64039996 | Rubber Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| BENSON ESPADRILL | NAVY | MESH | £ 55,00 | € 75,00 | Spain | 64041990 | Rubber Sole Mesh Upper Mesh Lining | Mesh | |
| BENSON ESPADRILL | GREY | MESH | £ 55,00 | € 75,00 | Spain | 64041990 | Rubber Sole Mesh Upper Mesh Lining | Mesh | |
| KRADAN ESPADRILLE | OFF WHITE | CANVAS | £ 55,00 | € 75,00 | Spain | 64042090 | Rubber Sole Canvas Upper Natural Lining | Canvas | |
| KRADAN ESPADRILLE | NAVY | CANVAS | £ 55,00 | € 75,00 | Spain | 64042091 | Leather Sole Canvas Upper Leather Lining | Canvas | |
| KRADAN ESPADRILLE | BLACK | CANVAS | £ 55,00 | € 75,00 | Spain | 64042092 | Leather Sole Canvas Upper Leather Lining | Canvas | |
| WOVEN SLIP ON | NAVY | SUEDE | | | | | | | |
| WOVEN SLIP ON | TAN | SUEDE | | | | | | | |
| AGADIR DERBY | NAVY | SUEDE | £ 85,00 | € 115,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| AGADIR DERBY | BEIGE | SUEDE | £ 85,00 | € 115,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |
| AGADIR DERBY | BLACK | SUEDE | £ 85,00 | € 115,00 | Sri Lanka | 64039996 | Leather Sole Cow Upper Leather Lining | Cow | |