

Planeamento, desenvolvimento e implementação de ações para o desenvolvimento da marca a nível de branding e melhoria do serviço.

Tiago Jorge Soares da Silva

Mestrado em Marketing e Negócios Digitais

Relatório de Estágio

Orientação: Professora Dr^a. Sílvia Maria Pereira da Silva Faria

Fevereiro, 2021

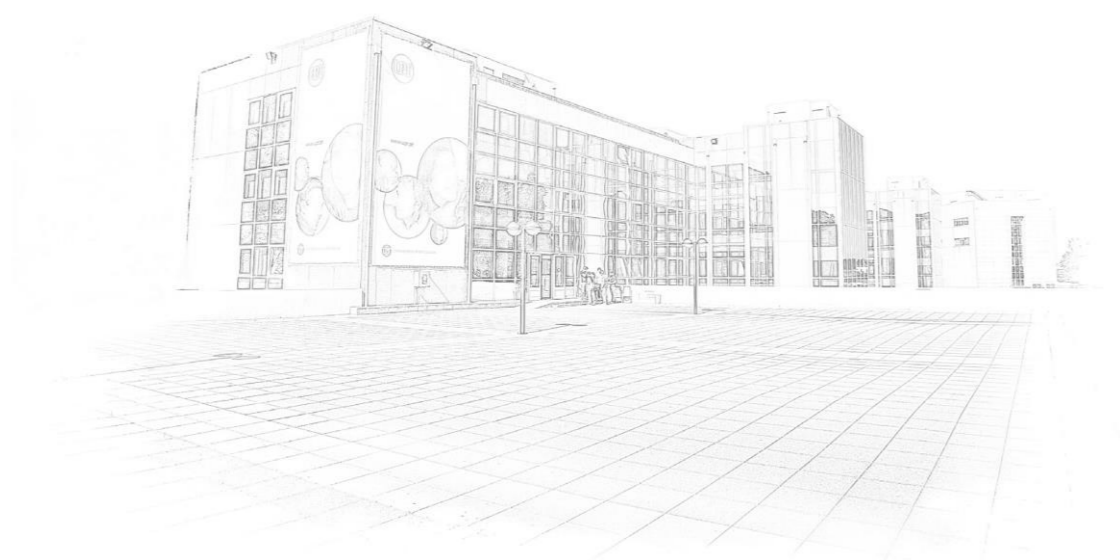
Planeamento, desenvolvimento e implementação de ações para o desenvolvimento da marca a nível de branding e melhoria do serviço.

Tiago Silva



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

Do conhecimento à prática.



Tiago Jorge Soares da Silva

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Portucalense Infante D. Henrique
para obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Digitais.

Planeamento, Desenvolvimento e Implementação de Ações para o Desenvolvimento da Marca a nível de Branding e Melhoria do Serviço.

Mestrado em Marketing e Negócios Digitais

Orientador: Professora Dr.^a Sílvia Maria Pereira da Silva Faria



Agradecimentos

O presente relatório de estágio não teria sido possível sem a colaboração de várias pessoas e instituições, e, desta forma, manifesto o meu profundo agradecimento às pessoas que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste extenso trabalho.

Em primeiro lugar, não posso deixar de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Silvia Faria, por me ter acompanhado e auxiliado regularmente durante todo o processo deste trabalho de forma motivadora e prática, contribuindo com sugestões de melhoria cruciais. Muito obrigado por me ter corrigido quando necessário, foi sem dúvida uma grande motivação para mim.

Ao Covet Group e, em particular, ao meu orientador de estágio, Diogo Amorim, *COO* da marca Essencial Home, pela oportunidade de entrar no mundo empresarial, permitindo assim o contato com aspetos fundamentais do dia a dia de uma empresa. O meu agradecimento especial, pois através desta oportunidade, foi-me permitido um conhecimento bastante aprofundado nomeadamente nas áreas da gestão empresarial e de marketing, sem dúvida essenciais para a realização deste trabalho.

A todos os meus colegas de mestrado, em especial ao Manuel Teixeira, por me ter acompanhado durante toda a realização do estágio.

À minha família, em especial ao meu Pai e à minha Mãe, por me terem dado a magnífica oportunidade de estudar. O meu muito obrigado por nunca deixarem que me faltasse algo durante toda a minha vida académica.

À Sónia, pela ajuda e paciência que teve comigo durante todo o período de realização do estágio e conseqüente trabalho que agora apresento.

Aos meus amigos, e em especial, ao Sílvio, pela motivação e presença constante.

Resumo

Este relatório de estágio é apresentado no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado em Marketing e Negócios Digitais tendo sido iniciado no dia 2 de Setembro de 2019 com término a 2 de Março de 2020, e é o resultado de uma pesquisa, descrição extensa e cuidada sobre as várias etapas desenvolvidas neste Estágio. O presente documento é dividido em quatro grandes secções: Revisão da Literatura, Análise Interna, Metodologias e Resultados.

Inicialmente, foi desenvolvida uma revisão da literatura abordando tópicos de elevado grau de interesse para este relatório de estágio, tendo como base maioritariamente artigos científicos de autores de prestígio nas diversas áreas abordadas. Destes artigos foi selecionada e retirada informação de interesse para os diferentes tópicos e vertentes abordadas ao longo deste documento.

Após a sua conclusão, foi iniciada a segunda parte deste relatório de estágio, aprofundando assim a informação a um nível mais interno da empresa, de forma a compreender a sua história e os seus métodos de trabalho, mantendo sempre o sigilo no que toca a assuntos mais sensíveis da parte da empresa. Para além da marca onde o estagiário foi colocado, é também realizada uma breve análise às outras marcas do grupo empresarial. Quanto às metodologias de trabalho, nesta secção foram descritas ao pormenor uma seleção de algumas das tarefas realizadas, não sendo possível abordar todas, tanto devido à sua relevância como à extensão deste relatório de estágio.

Por último, chegando à conclusão, foram abordadas todas as problemáticas em que o estagiário esteve envolvido, conclusões e também algumas sugestões, sempre tendo em conta todas as tarefas realizadas e consequente aprendizagem, tanto académica como em meio empresarial durante este estágio curricular.

Palavras Chave: Marketing Digital; Gestão da Marca; Marketing de Luxo;
E-Commerce; Negócios Digitais

Abstract

This internship report is presented as part of the Curricular Internship of the Master's Degree in Digital Marketing and Business, starting on September 2, 2019 and ending on March 2, 2020 and is the result of a research, extensive and careful description about the various activities developed in the internship. This document is divided into four major sections: Literature Review, Internal Analysis, Methodologies and Results.

Initially, a literature review was developed, covering topics of high degree of interest for this internship report, based mainly on scientific articles by prestigious authors in the various areas covered. From these articles, most important information was extracted for the different topics and aspects discussed throughout this report.

The second part of this work goes deep on information about the internal company reality, trying to understand its history and working methods, always maintaining secrecy regarding sensitive matters of the company. To complete information on Covet Group, we presented a brief analysis of all the other company's brands. As far as methodology, we describe in detail the most important tasks that were developed in the internship.

Finally, we present main conclusions and also some suggestions were addressed, always bearing in mind all the tasks performed and consequent learning process as far as academic and business concepts.

Keywords: Digital Marketing; Brand Management; Luxury Marketing; *E-Commerce*; Digital Business

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice de Figuras.....	IX
Abreviaturas	XI
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1 Definição de Marca.....	2
2.2 Gestão da Marca.....	3
2.3 A notoriedade da Marca e a sua importância para as empresas.....	8
2.4 Valor da Marca	10
2.5 <i>Brand Equity</i>	12
2.6 A Marca como um meio para impulsionar a estratégia de negócio	14
2.7 A mudança do papel da gestão da marca	15
2.7.1 Do foco na indústria para o foco no mercado.....	18
2.7.2 Da gestão física da marca para a gestão física e virtual – o palco digital	20
2.8 Desenvolvendo uma Estratégia de Marca – Personalidade, Atitude e Confiança.....	23
2.9 O Marketing do Luxo e a sua Evolução no Tempo	25
2.10 A Importância crescente do <i>Online</i> e do Digital para as empresas e para os negócios.....	27
2.10.1 Como manter os clientes numa experiência de compra <i>online</i>	30
3. Análise Interna.....	36
3.1 Apresentação da Empresa.....	36
3.2 As marcas e os produtos da empresa.....	38
3.3 O core business da marca em análise	49

3.4 O Departamento comercial da Empresa – estrutura e <i>modus operandi</i>	50
3.5 Os principais mercados da empresa.....	53
4. Análise Externa	55
4.1 Análise do mercado dos móveis e artigos de decoração – setor do luxo	55
4.2 Análise Concorrencial	56
4.2.1 O principal concorrente da marca no mercado nacional.....	57
4.2.2 O principal concorrente da marca no mercado internacional	58
4.3 A evolução do sector do luxo a nível nacional e mundial	58
5. Análise SWOT à marca em análise e identificação dos problemas de investigação..	60
6. Metodologia	62
6.1 Questões de partida e objetivos do trabalho.....	62
6.2 Atividades desenvolvidas	62
6.2.1 A 1ª atividade - Recolha de contactos de potenciais parcerias para a marca a nível global e algumas sugestões	63
6.2.2 A 2ª atividade – Introdução de uma nova parceria com a marca Império dos Sentidos	65
6.2.3 A 3ª atividade – Realização de um e-mail de aproximação a potenciais parcerias	75
6.2.4 A 4ª atividade – Realização de um questionário de satisfação.....	75
6.2.5 A 5ª atividade – Loja Online – introdução de produtos, correção de erros, alterações à página e sugestões de melhoria	77
6.2.6 A 6ª atividade – Acompanhamento de sessões fotográficas e captação de imagens para redes sociais.....	80
6.2.7 A 7ª atividade – Pedido de orçamento para nova loja online.....	83
6.2.8 A 8ª atividade – Atualização semanal da <i>stocklist</i> e <i>pricelist</i> da marca	85
6.2.9 A 9ª atividade – Realização de um <i>press release</i>	86

6.2.10 A 10ª atividade – Registo fotográfico de <i>floor samples</i> e anotação detalhada de todos os danos.....	90
7. Discussão de resultados	92
8. Discussão Final.....	94
8.1 Conclusões	94
8.2 Implicações Práticas ao Nível da Gestão	95
8.3 Limitações	96
8.4 Recomendações para futuros trabalhos	96
Referências Bibliográficas.....	97
Anexos	107

Índice de Figuras

Figura 1 - A lógica dos métodos de abordagem.....	5
Figura 2 - Objetivos SMART	7
Figura 3- David Aaker's Brand Equity Model.....	13
Figura 4 - Requisitos do Mercado para cada geração de Marketing	20
Figura 5 - A Brand Personality Framework.....	24
Figura 6 - Requirements for Digital Transformation	30
Figura 7- Logótipo do Covet Group	38
Figura 8 - Logótipo da PREGGO Group	39
Figura 9 - Header da Oficina da Marca.....	40
Figura 10 - Logótipo da Boca do Lobo	41
Figura 11 - Logótipo da DelightFull.....	42
Figura 12 - Logótipo da Brabbu	43
Figura 13 - Logótipo da Essential Home	43
Figura 14 - Logótipo da LUXXU	44
Figura 15 - Logótipo da Maison Valentina.....	45
Figura 16 - Logótipo da Circu.....	46
Figura 17 - Logótipo da Rug'Society	46
Figura 18 - Logótipo da PullCast	47
Figura 19 - Logótipo da Caffè Latte	47
Figura 20 - Logótipo da Covet House.....	48
Figura 21 - Sales Strategy do Covet Group	50
Figura 22- Tratamento do Lead	51
Figura 23 - Exemplo de Stand da Essential Home na Maison et Objet de Paris	67
Figura 24 - Exemplo de evento de apresentação de parceria na Covet Valley, Porto ..	67
Figura 25 - Exemplos de revistas a utilizar para publicidade	68
Figura 26 - Exemplo de potenciais clientes a usufruir do Sophia Single Sofa by Essential Home em loja	69
Figura 27 - Exemplo de imagem com anúncio de parceria na loja online com CTA e secção Partnerships.....	70
Figura 28 - Fotografia da edição anterior do Luxury Design & Craftmanship Summit ..	71

Figura 29 - Exemplo de criação de um menu de nome "Vintage"	72
Figura 30 - Exemplo de criação de imagem para footer do website da EH	73
Figura 31 - Exemplo de header na homepage do site da Essential Home	73
Figura 32 - Layout da Loja Online da DelightFull e Essential Home	78
Figura 33 - Página de floor samples da loja online da Delightfull	78
Figura 34 - Página de produto da loja online da delightfull e Essential Home	79
Figura 35 - Página de produto da loja online da delightfull e Essential Home	79
Figura 36 - Sistema de filtro por acabamento de produto da loja online da DelightFull e Essential Home	80
Figura 37 - Sessão fotográfica da marca Luís Onofre na Covet Valley	81
Figura 38 - Resultado final de uma das fotos da sessão fotográfica	82
Figura 39 - Resultado final de uma das fotos da sessão fotográfica	83
Figura 40 - Email da webcomum de resposta a pedido de orçamento	84
Figura 41 - Email da webcomum de resposta a pedido de orçamento	84
Figura 42 - Drive onde é efetuada a atualização de preços semanalmente.	85
Figura 43 - Press release	87
Figura 44 - Press Release	88
Figura 45 - Press Release	89
Figura 46 - Fotografias de status do produto Bertoia Big Dinning Table	90
Figura 47 - Produto inserido na loja online já com status atualizado	91

Abreviaturas

AMA – *American Marketing Association*

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus sucedâneos.

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CEO – *Chief Executive Officer*

COO – *Chief Operating Officer*

CR Judgement – *Customer Relationship Judgement*

DL – *DelightFull*

EH – *Essential Home*

IA – *Inteligência Artificial*

IdC – *Internet das Coisas*

KPI'S – *Key Performance Indicators*

MKT – *Marketing*

OPP'S – *Opportunities*

RA/RV/RM – *Realidade Aumentada/Realidade Virtual/Relidade Mista*

RH – *Recursos Humanos*

ROC – *Return on Conversation*

ROI – *Return on Investment*

SEO – *Search Engine Optimization*

TI – *Tecnologias da Informação*

UC – *Unidade Curricular*

UK – *United Kingdom*

USA – *United States of America*

WWW – *World Wide Web*

1. Introdução

Nos dias que correm é imperativo dar a merecida importância ao desenvolvimento de uma marca a nível de *branding* e melhoria dos seus serviços. Para isto, é necessário estar a par de todas as tendências atuais ao nível do digital e, a par com elas, crescer o seu negócio. A década passada ficou marcada pelo surgimento de novas ferramentas, novas ideias, e, novas atitudes das empresas referente ao uso do digital, havendo assim uma mudança da gestão física da marca para uma gestão tanto física como virtual, concluindo assim que o seu uso é quase que obrigatório para acompanhar as tendências do mundo da gestão empresarial atual de forma a acompanhar e, idealmente superar a concorrência.

O foco empresarial encontra-se a mudar de um foco na indústria para um foco de mercado, sendo assim cada vez mais importante as novas ferramentas de marketing e análise de forma a estudar melhor o nicho de mercado de cada empresa, tudo isto através de uma estratégia de marca bem estruturada, dando especial importância à atitude, personalidade e confiança da marca.

Tudo isto num ambiente em constante crescimento, como é o setor dos mercados de luxo onde é de facto importante uma boa gestão de marketing, adequada a um nicho tão específico.

Todos estes aspetos vão ao encontro de um único objetivo: aumentar exponencialmente a notoriedade da marca e o seu valor, e, com isto, aumentar as receitas da empresa.

2. Revisão da Literatura

2.1 Definição de Marca

“A palavra “marca” (*brand*, em inglês) provém do antigo nórdico *brandr*, que significa queimar, tendo a sua origem nas raízes anglo-saxónicas. Era através da gravação a ferro quente que, outrora, os homens marcavam a propriedade do seu gado e, com o desenvolvimento do comércio, os compradores começaram a usar essas marcas como forma de distinguir o gado de cada criador. (...) Foi assim estabelecida a utilidade das marcas como orientadoras de uma escolha, um papel que se manteve inalterado até aos dias de hoje” (Tom Blackett, 2003).

Desde o aparecimento da palavra “Marca” com uma vertente mais comercial, muitos têm sido os especialistas e teóricos que procuram encontrar uma definição concreta. No dias que correm, existe uma enorme quantidade de definições, “... tantas definições que se torna difícil comparar, sintetizar e acumular pensamentos” (Kollat et al., 1970). É tão considerável o número de definições e conseqüente subjetividade, que cada indivíduo tende a optar pela que considera mais correta e que se enquadra na sua problemática.

No entanto, existem algumas definições, nomeadamente a de Aaker (1996), Kotler & Armstrong (2011) e AMA (2020) que são as regularmente mais utilizadas, sendo os dois primeiros autores, alguns dos mais conhecidos especialistas e teóricos da matéria.

Segundo Aaker (1996) uma marca é definida por um conjunto de ativos (ou passivos) vinculados ao nome e símbolo de uma marca, que adiciona (ou subtrai) o valor agregado a um produto ou serviço; já para Kotler & Armstrong (2011, pp.231), uma marca “... é um nome, símbolo, termo, sinal ou a combinação destes, que tem como finalidade identificar bens e/ou serviços de um vendedor e diferenciá-lo da concorrência”. Há, assim, uma certa consensualidade em perceber a marca como um meio de identificar um ou vários produtos, assim como diferenciá-los; para David Aaker (1996) a definição de marca é, ainda, um conjunto de ativos ou passivos diretamente relacionados com o valor da marca. A AMA (2020), considera que uma marca é “...um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que diferencia um produto ou serviço de

outros vendedores”, partilhando da compreensão de Kotler & Armstrong (2011), e que pode ser identificada como um inegável fator de diferenciação face à concorrência.

Para além destas três principais definições acima apresentadas, Chernatony et al (1998, pp. 417) referem que, “... existem muitas definições da marca, mas ainda falta uma teoria abrangente da construção da marca”, propondo assim um conceito da marca como uma construção multidimensional, combinando valores funcionais e emocionais da empresa com o desempenho e as necessidades psicossociais dos consumidores. Após uma intensiva análise da literatura conduzida por estes autores, foi possível identificar 12 temas principais capazes de agir como uma categorização precisa da ampla gama de definições da Marca: 1) Instrumento legal; 2) Logótipo; 3) Empresa; 4) Abreviatura; 5) Redutor de Risco; 6) Sistema de Identidade; 7) Imagem na Mente do Consumidor; 8) Sistema de Valores; 9) Personalidade; 10) Relação; 11) Adição de Valor; 12) Entidade em Evolução. No final desta análise, para além das diversas conclusões retiradas, também encontraram algumas lacunas na relação direta entre estes 12 temas, entre as quais a falta de critério ao marcar transições entre os níveis de desenvolvimento da marca, a evolução da marca ser deixada para o sentido democrático do consumidor (sendo um pouco subjetivo) a verificação empírica não ser aparente, entre outras.

2.2 Gestão da Marca

De acordo com o website da *Investopedia*, a “... gestão da marca é uma função do marketing que usa técnicas de modo a aumentar ao longo do tempo o valor inerente a uma linha de produtos ou marca. Uma gestão de marca eficiente permite que o preço de um produto aumente e crie uma base de clientes leais através de associações e imagens da marca positivas e através de um forte *awareness* da marca”. Segundo este mesmo website, é necessária uma perceção da marca bastante abrangente, bem como do seu mercado-alvo e uma visão geral da empresa, de forma a desenvolver um plano estratégico para manter o valor da marca ou até captar valor para a mesma. Ou seja, com uma gestão de marca eficiente, controlada e orientada para resultados, é possível captar um dos patrimónios mais valiosos para uma empresa, o valor da sua(s) marca(s). As marcas e o seu valor agregado estão entre as fontes mais importantes de vantagem competitiva num mercado ele próprio competitivo (Djuricin et al, 2013).

As marcas são interpretadas como agentes que desempenham de papéis centrados essencialmente no consumidor (Chernatony et al, 1998); sendo assim, a sua gestão é feita de acordo com as necessidades de procura e oferta dos mercados nacionais e internacionais.

Há mais de duas décadas que se tem vindo a argumentar que uma marca é um importante elemento na criação de valor, sendo assim a sua gestão é aceite como uma instância de primeira necessidade para as empresas (Heding et al, 2009). Seguindo a linha de pensamento dos últimos autores mencionados, a gestão de marcas assenta em diversas tradições científicas, tais como a economia, a gestão estratégica, o comportamento organizacional, a psicologia, a antropologia, entre outros. Ou seja, para uma gestão de marca eficiente e com resultados positivos, é necessário que estes pontos estejam organizados de forma síncrona e sempre no pensamento organizacional da empresa.

Segundo Heding et al (2009), são consideradas sete abordagens diferentes à gestão da marca de forma a criar estratégias de *branding* adaptadas aos desafios:

- Abordagem Económica: a Marca como parte do Marketing-Mix tradicional;
- Abordagem de Identidade: a Marca vinculada a uma identidade corporativa;
- Abordagem Baseada no Consumidor: a Marca vinculada a associações de consumidor;
- Abordagem da Personalidade: a Marca como um Ser-Humano;
- Abordagem Relacional: a Marca como uma relação viável de parceria;
- Abordagem Comunitária: a Marca como ponto central da interação social;
- Abordagem Cultural: a Marca como um amplo tecido cultural.

Estas sete abordagens foram aparecendo ao longo de vários anos de investigação e de acordo com as necessidades do tecido empresarial. De forma a realizar uma abordagem segura e com certezas, os autores Heding et al (2009), determinaram quatro etapas para uma abordagem lógica da gestão que se pretende fazer, sendo elas, por ordem lógica, as seguintes: 1) Suposição; 2) Teoria; 3) Métodos e Dados; 4) Implicações de Gestão.

A primeira etapa assenta no esclarecimento de suposições, de modo a facilitar as restantes três etapas, bem como esclarecer os intangíveis à natureza de cada marca. A segunda etapa serve para representar os conceitos, modelos e figuras que são determinantes para uma abordagem singular a cada marca. A terceira etapa irá fornecer informação sobre que dados procurar e como coletá-los ao fazer uma pesquisa de conteúdo para a estratégia de uma marca específica. A quarta etapa existe de forma a colmatar, e se necessário, reformular, quaisquer erros encontrados durante o processo de encontrar uma gestão da marca eficiente. Para a utilização correta deste métodos, estas 4 etapas irão ser convertidas numa estratégia para uma gestão de marca eficiente, sendo necessário o devido controlo ao longo do tempo de forma a garantir a sua exequibilidade.

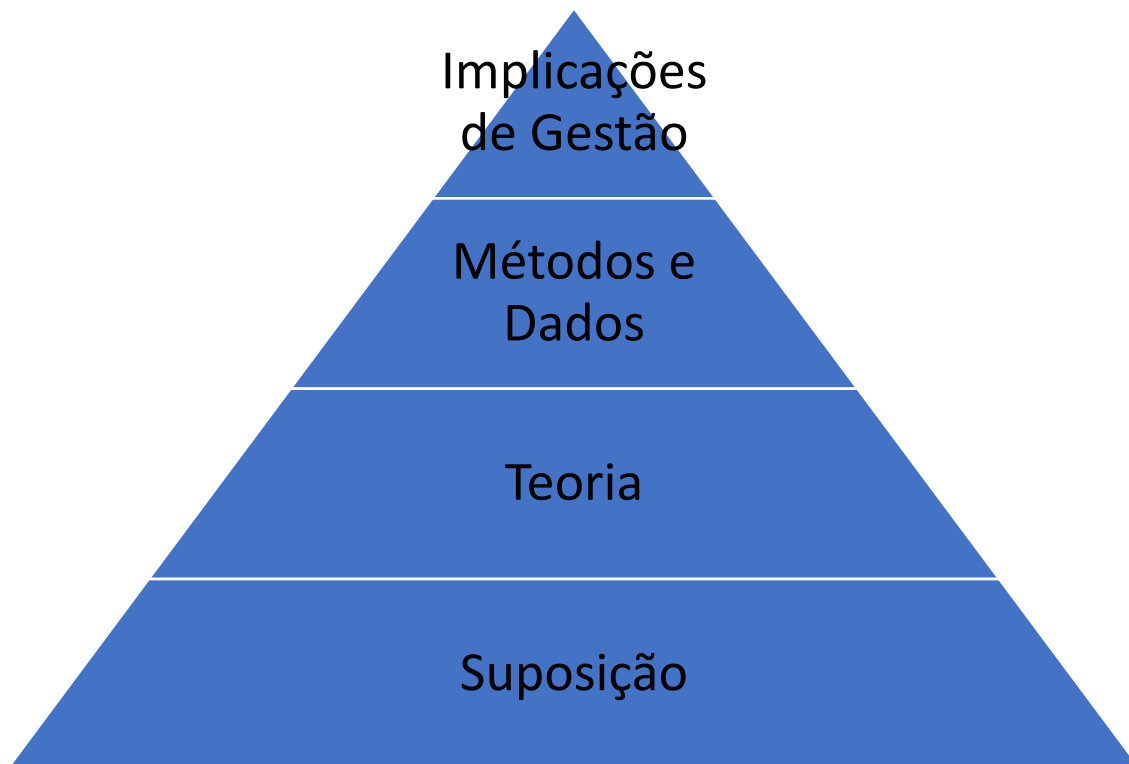


Figura 1 - A lógica dos métodos de abordagem.

Fonte: adaptado de Hedning et al, (2009)

Para uma gestão de marca eficiente e com resultados, é necessário criar uma identidade da marca de modo a saber o que se está a gerir, comunicar, segmentar e distinguir.

Segundo Aaker and Joachimsthaler (2000), a identidade da marca é um conjunto de associações de uma determinada marca que um gestor aspira criar ou manter, incluindo nestas associações uma promessa aos clientes e/ou potenciais clientes. Uma identidade da marca é usada para impulsionar todos os esforços, tanto de gestão como de construção da marca, devendo ter, assim, alguma profundidade e riqueza, não ficando apenas por implicações superficiais, tal como um slogan publicitário, entre outros.

A gestão da marca, é referida como um processo tático de adaptação cíclico às representações dos consumidores com foco na marca (Aaker, 1996), sendo que a estrutura da identidade da marca inclui uma identidade principal, uma identidade alargada e uma essência da marca (Aaker and Joachimsthaler, 2000).

Para que o processo de evolução de uma marca não seja interrompido por uma estagnação, é necessário definir objetivos que facilitem a sua gestão, sendo frequentemente utilizados os *objetivos SMART* (Fig. 2), inspirados em Peter Drucker's. O foco da gestão por objetivos SMART é garantir que as equipas de uma marca trabalhem com um objetivo comum, estabelecendo assim um plano de ação (Campbell, 2020), respeitando-se os seguintes critérios (Portal Gestão, 2010):

- Específicos: Os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa;
- Mensuráveis: Os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores ou volumes;
- Atingíveis: A possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente e alcançáveis;
- Realistas: Os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
- Temporais: Os objetivos devem ser definidos em termos de duração;



Figura 2 - Objetivos SMART

Fonte: <https://www.resumocast.com.br/metas-smart/>

Foram identificados vários pilares essenciais para uma excelente prática de gestão da marca que nos levam a um melhor desempenho (Veljković and Kaličanin, 2016): 1) Compromisso e orientação organizacional e pessoal com a marca e sua gestão; 2) Fornecimento de atividades de suporte apropriadas para a implementação do processo de gestão da marca; 3) Foco na inovação, assim como melhorias no processo; 4) Planeamento eficaz e uma implementação eficiente dos instrumentos de marketing; 5) Exclusividade nas ofertas de marketing; 6) Construção de boas relações através dos canais de marketing; 7) Controlo permanente de todos os processos do negócio e criação de um sistema de medição e desempenho da marca; 8) A erradicação/redução de barreiras organizacionais e pessoais dentro da marca.

Para Veljković and Kaličanin (2016, pp. 163), para colocar em prática estes pilares “... é necessário que a empresa tenha recursos financeiros, humanos e materiais adequados, assim como, os conhecimentos, compromissos e as habilidades dos funcionários”. Referido pelos mesmos autores, também são vistas como pré-requisitos indispensáveis para o sucesso a parceria nos canais de marketing e a cooperação entre todas as outras partes interessadas.

A gestão da marca não constitui um campo unificado, mas sim um campo guarda-chuva, que abriga múltiplas abordagens e entendimentos. Realce-se que a literatura das marcas está em constante evolução em diferentes direções, como salientam as tendências

atuais (Johansen, 2018). Neste campo da gestão, são necessárias várias investigações e um conhecimento do mundo atual bastante aprofundado, de forma a prestar alguma atenção aos mercados envolventes e ao mundo que rodeia o setor empresarial.

2.3 A notoriedade da Marca e a sua importância para as empresas

O *brand awareness* é um aspeto essencial, mas muitas vezes negligenciado, do valor da marca com perspetiva do consumidor; é a capacidade de um determinado cliente reconhecer ou lembrar que uma determinada marca pertence a uma categoria específica de produtos (Romaniuk et al, 2017), e indica a eficácia do departamento de marketing de cada empresa (Farris et al, 2010). Com isto, a medição do *brand awareness* de uma marca em específico está-se a tornar cada vez mais significativa na abordagem ao mercado por parte das empresas modernas (Świtla et al, 2018).

De forma a conseguir medir o *brand awareness* (índice de notoriedade), Torelli (2013) indicou três tipos de medições possíveis:

- *Spontaneous Awareness* (Notoriedade Espontânea): Este tipo de medição indica a percentagem de clientes que são capazes de fornecer o nome de uma determinada marca sem a ajuda do inter-espetador;
- *Top of Mind Knowledge* (Notoriedade *Top of Mind*): Informa qual a percentagem de inquiridos que apontam uma determinada marca como a primeira, num certo estudo, ou seja, a primeira marca que vem à cabeça do consumidor inquirido;
- *Supported Awareness* (Notoriedade Assistida): Representa a percentagem de inquiridos que, depois de uma marca ser referida pelo entrevistador, declara, de facto, o conhecimento da marca, o que poderá indiciar uma má relação com a mesma.

O *brand awareness* representa vários benefícios para as empresas, sendo um dos primeiros pontos de apoio das mesmas, pois é considerada uma métrica particularmente importante para novas marcas (Çifci et al, 2016); note-se que, mesmo marcas já estabelecidas nos mercados necessitam conseguir potenciais

clientes, sendo necessário que trabalhem o seu índice de notoriedade de modo a conseguir captar a sua atenção e intenção de compra (Romaniuk et al, 2017).

Para além dos enormes benefícios que um índice de notoriedade bem estruturado e comunicado poderá ter nas empresas, por vezes os consumidores estão expostos a um vasto leque de informações negativas (*buzz* negativo) sobre as marcas através de *earned media* (publicidade garantida através de esforços promocionais não pagos), incluindo informação boca-a-boca negativa por parte de outros consumidores, notícias com uma conotação negativa sobre uma marca, publicidade por parte da concorrência e críticas desfavoráveis por parte de críticos profissionais (Ah et al, 2019). Isto altera ou pode alterar a imagem de marca e promover associações não desejadas à mesma.

Atualmente, o Mundo está em constante mudança, devido ao sucessivo avanço das tecnologias e promovido pelo aumento do uso das redes sociais por parte dos consumidores; a publicidade dita tradicional regista um considerável decréscimo por parte das marcas. Este uso crescente das redes sociais, não só enfatiza a relação entre empresa - cliente, e cliente - empresa, mas também apresenta uma nova transformação nas opções convencionais, aumentando a capacidade das organizações interagirem com o cliente e, conseqüentemente, fortalecendo as ferramentas de comunicação (Tsimonis and Dimitriadis, 2014). É reconhecido, atualmente, que as redes sociais permitem aumentar e, em alguns casos, construir a notoriedade de uma marca (Stephen and Toubia, 2009). Este aumento do reconhecimento da marca advém de clientes que tomam conhecimento desta através das redes sociais, partilham informação e imagens entre amigos, familiares e outros, permitindo a sua rápida divulgação e promovendo uma certa recomendação (Dehghani et al, 2016).

Percebe-se, assim, a necessidade de cuidar do índice de notoriedade de uma marca (*brand awareness*), como algo crucial para o setor empresarial e para as diversas marcas existentes em mercados cada vez mais maduros e competitivos, tratando-se de um fator que parece contribuir para uma maior intenção de compra (Ratchford et al, 2007). Assim e visando empresas e marcas competitivas, urge a sua medição e

acompanhamento através de estudos específicos a desenvolver pelo departamento de marketing de cada empresa, ou a pedido desde a empresas especializadas em estudos do tipo (Świtala et al, 2018). Esta é uma das formas de se conseguir entender os consumidores, as suas necessidades e desejos, bem como as alternativas por estes consideradas para a sua satisfação.

2.4 Valor da Marca

O valor da marca é a chave da relação dos clientes com a empresa (Lemon et al, 2001). O *brand value* demonstra as capacidades de uma marca para conduzir as suas atividades empresariais de forma a permitir que os gestores atinjam os objetivos de negócio estipulados (Srivastava et al, 1998); Paralelamente o valor de uma marca também cria benefícios financeiros para as empresas sendo reforçado pela forte e positiva relação entre o *brand equity* e o retorno de ações (Aaker, 1996). O património da marca, composto pela *brand loyalty*, *brand awareness*, *perceived quality*, *brand recall* e outros ativos, são os principais agentes de criação de valor para a marca, podendo aumentar assim a sua vantagem competitiva (Aaker, 2004).

O *brand value* oferecido por uma marca proporciona um valor emocional aos consumidores, valor racional para os seus clientes profissionais e reflete a sua eficiência operacional como um elemento importante do valor que proporciona tanto aos consumidores como aos clientes profissionais (Parment, 2008); sendo assim, uma marca capaz de oferecer estes três diferentes tipos de valor para os seus clientes poderá ver aumentada a procura pelos seus produtos e/ou serviços num mercado extremamente competitivo:

- *Emotional Brand Value* (Valor Emocional da Marca) – A satisfação emocional criada pela marca reflete o valor que ela oferece aos consumidores e facilita a captura de uma grande fatia do mercado, na forma de património do cliente. Os clientes empresariais consideram tal capacidade como valor da marca, pois permitem alcançar um nível de crescimento mais elevado, tornando assim mais propícia uma relação emocional com a marca, tanto por

parte de clientes finais - B2C-, como por parte de profissionais - B2B (Gupta et al, 2020);

- *Rational Brand Value* (Valor Racional da Marca) – Os clientes profissionais, maioritariamente, procuram utilizar os métodos mais racionais e económicos para atingir os seus objetivos organizacionais (Altman, 2005), e, tendo isto em mente, os fornecedores concedem incentivos em vários formatos quando os clientes empresariais compram produtos em grandes quantidades e para revenda (Gupta et al, 2020). Este clientes avaliam isto como um valor racional da marca, pois aumenta a sua margem de lucro e consequentemente os seus objetivos profissionais (Gunasekaran & Ngai, 2004);
- *Operacional Brand Value* (Valor Operacional da Marca) – Associar-se a uma marca incentiva clientes empresariais a envolverem-se em diferentes atividades; esta associação ajuda empresas a entender a orientação e a eficiência das práticas comerciais seguidas pela marca do produtor (Schau et al, 2009). A aprendizagem e adoção de medidas que ocorre devido à associação com uma marca levam a melhorias na eficiência operacional das empresas associadas, sendo isto considerado valor operacional da marca (Gummesson, 2004).

Desenvolver relações dentro de um mercado competitivo com os clientes apropriados aumenta a capacidade das marcas para criarem associações mais fortes gerando uma maior lealdade por partes dos clientes quando inseridos num mercado competitivo; por outras palavras, quanto maior e mais forte for o valor da marca, maior será a sua competitividade (Gupta et al, 2020). Ao trabalhar e gerir o valor da marca, também poderá haver alguns conflitos de gestão: as funções administrativas tornam-se bastante importantes para promover a satisfação do cliente, sendo usual que cada departamento dentro da marca tenha as suas próprias preocupações e preferências sobre o seu desempenho individual (Randel & Jaussi, 2003). Isto poderá significar uma certa desarticulação interna que necessita ser monitorizada e controlada.

2.5 Brand Equity

O *brand equity* é a preferência diferencial e a resposta ao esforço de marketing que um produto obtém devido à sua ligação com uma marca, e pode ser medido através da perceção do consumidor e das vendas (Datta et al, 2017). Para Aaker (1991), a *brand equity* é um conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem o valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou para os clientes dessa empresa.

O *brand equity*, normalmente, depende de três critérios principais: a atitude do consumidor em relação a uma determinada marca, o reconhecimento da marca e a ética corporativa (Lemon et al, 2001).

Tendo em conta o Mundo cada vez mais digital em que vivemos, é possível dizer que as atividades realizadas pelas marcas nas redes sociais têm uma relação positiva e significativa com o *brand equity* (Sehar et al, 2019). Estas ações de marketing nas redes sociais são tratadas como uma variável independente que influencia o *brand equity* dos consumidores, o que resulta diretamente no comportamento destes perante uma marca em específico (Godey et al, 2016).

Sendo o valor patrimonial da marca impulsionado através da perceção de aspetos específicos e objetivos das ofertas da empresa, o *brand equity* é construído através da imagem e do significado. A marca tem três papéis vitais no *brand equity* (Lemon et al, 2001): 1) atua como um íman de forma a atrair novos clientes para a empresa; 2) poderá servir como um lembrete de forma a alertar os clientes sobre os produtos e serviços da empresa; 3) pode-se tornar no vínculo emocional do cliente com a empresa.

O *brand equity* deve ser formulado tendo em conta a identificação e conhecimento de uma marca por parte do seu público-alvo. Segundo a INOVA (2012), são vários os elementos que devem ser tidos em consideração no processo de construção do *brand equity*:

- Nome, Slogan, embalagem, entre outros (elementos de reconhecimento da marca);

- Criação de uma relação entre a empresa e o consumidor, através da representação dos produtos e de todos os serviços associados;
- Associação da imagem do produto a outros elementos que façam parte da vida do consumidor, como por exemplo, pessoas, locais, objetos, serviços, entre outros.

Aaker (1991) apresenta um esquema que resume de forma sucinta a composição do *brand equity*.

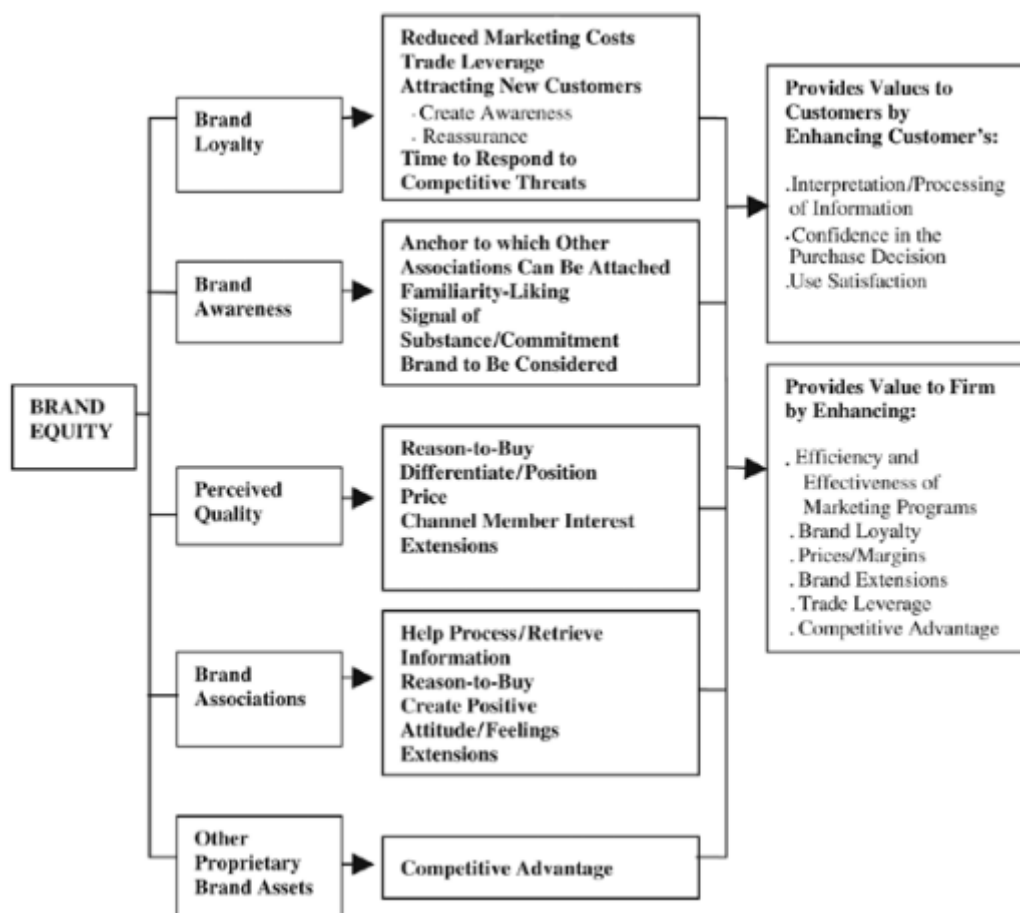


Figura 3- David Aaker's Brand Equity Model

Fonte: adaptado de Aaker (1991)

Analisando este esquema de Aaker (1991) verifica-se que o *brand equity* é composto por cinco grandes categorias: 1) *Brand Loyalty*; 2) *Brand Awareness*; 3) *Perceived Quality*; 4) *Brand Associations*; 5) *Other Proprietary Brand Assets*. Cada uma destas categorias visa a criação de valor para a marca e para os consumidores. Seguindo este esquema, a

empresa deverá ser capaz de identificar quais os seus principais espólios e competências para, a partir desse ponto, construir a sua marca, desenvolvê-la e fazer dela a melhor, sem hipótese de competição por parte da sua concorrência, tanto direta como indireta (INOVA, 2012).

2.6 A Marca como um meio para impulsionar a estratégia de negócio

O *branding* tem tido tanto sucesso que nos dias de hoje as empresas estão a substituir a visão e missão da empresa, pela visão e missão da marca (Temporal, 2012). Embora as marcas existam há alguns séculos, a ideia de as valorizar tem cerca de 20 anos. Ao mesmo tempo foi criada a distinção entre estratégias de construção da marca e estratégias de construção de negócios, havendo agora uma relação direta entre as mais recentes avaliações da marca e o retorno sobre investimento (ROI) do marketing (Haxthausen, 2009).

Os compradores atuais têm o que Porter designava por Poder de Negociação no seu Modelo de 5 Forças; isto é sinónimo de vantagem e autoridade no processo de compra/venda, tendo o poder para tomar decisões informadas e pensadas sobre uma possível compra; isto delegou para os responsáveis de gestão da marca a tarefa de voltar a ganhar autoridade sobre o negócio. E a ser assim, a marca torna-se um veículo para o real crescimento dos negócios (Fisher, 2017).

De acordo com Roll (2019), para construir uma marca é necessário um processo meticuloso em que a empresa tem de decidir a posição competitiva da marca, assim como a personalidade, identidade e proposta de valor, gerando assim um alinhamento entre a estratégia de *branding* e a estratégia de negócios.

Uma marca forte é projetada para levar as pessoas a comprarem mais, pagarem mais, tomarem decisões de compra mais rápidas e permanecerem na empresa até se tornarem defensoras da marca e dos respetivos produtos ou serviços. Se a marca não for forte e estiver a ter um crescimento lento dentro dos mercados, criando preocupações entre os investidores, apresentando margens de lucro mais baixas, é

necessário investir recursos num *branding* estratégico, de modo a criar oportunidades de entre os clientes e/ou potenciais clientes e a exceder todos os objetivos de negócio propostos (Fisher, 2017).

As implicações do *branding* são realmente bastante estratégicas e influenciam diretamente a própria natureza de uma estratégia de negócio. Esta função extremamente disciplinada não pode ser delegada a executivos de marketing de nível médio, que não percebem a perspetiva holística (Roll, 2019). O impacto financeiro das atividades de *branding* atraiu a atenção de teóricos e investidores ao longo dos anos (Bank et al, 2019), pois chegaram à conclusão que as marcas maximizam o seu potencial de crescimento, oferecendo uma experiência de marca significativamente diferente da concorrência, usando de seguida todos os mecanismos possíveis para amplificar uma estratégia de negócio (MillwardBrown, 2020).

2.7 A mudança do papel da gestão da marca

Nas últimas três décadas, assistiram-se a vários desenvolvimentos em relação a como as empresas e as marcas mudaram a forma como observam o cliente e como é que os consumidores reagem. Estas mudanças levaram ao surgimento da gestão da marca como um papel importante e complexo (Temporal, 2012). Num cenário mais próximo temporalmente, as marcas enfrentaram mudanças complexas a nível social, económico e político (Stanat, 2020), o que alterou o papel e o rumo da gestão da marca.

Ashton (2020), desenvolveu, a nível do B2C e do B2B, uma pesquisa em que concluiu e afirmou a existência de sete passos chave para uma gestão da marca eficiente e de sucesso:

- Proposta de valor – Sempre teve uma importância fundamental, especialmente em mercados *multichannel* em que o *branding* da marca está nas mãos de intermediários, e que certamente nunca foi tão essencial para os gestores, de forma a procurarem seguir um caminho mais desafiante. É garantido, assim, que as suas marcas têm algo novo, inovador e vibrante, de forma a construir uma personalidade e uma mensagem da marca capaz de ter um alto impacto no mercado;

- **Conhecimento** – O que sabemos sobre os nossos consumidores que a nossa concorrência não sabe? Um vasto conhecimento, construído com base na realidade emocional e uma compreensão dos condutores de compra num determinado segmento, é uma enorme fonte de vantagem competitiva para qualquer marca: a chamada fonte de diferenciação e valor. No entanto a maior parte dos gerentes contentam-se com pesquisas mais subtis, podendo nunca chegar a atingir esta fonte de valor;
- **Experiência** – Uma marca deve articular com profundidade suficiente a maneira como a experiência do cliente deverá ser parecida e sentida ao longo de todos os pontos do *engagement* (especialmente nos canais digitais) – postura *omnichannel*. Isto significa, que a equipa responsável pelas operações, a equipa de marketing a equipa dos recursos humanos (RH) deverão trabalhar em articulação de forma a criar os padrões da marca, procedimentos operacionais e os manuais que ajudarão em todos os pontos de contato que, desta forma, garantem que o foco seja o suporte aos comportamentos corretos, e não o contrário. Para uma boa experiência do cliente, será necessária uma monitorização constante, de forma a que a experiência do consumidor se torne ela própria constante e consistente, cumprindo com a promessa da marca e com as expectativas dos seus clientes;
- **Integração** – Ao contrário do que acontecia em outros tempos, é necessário que na realidade atual todos os departamentos da marca estejam em total sintonia e em colaboração, de forma a oferecerem uma estratégia de marca e um plano de execução bem definido. Num ambiente digital completamente volátil e em constante mudança, a velocidade de resposta e flexibilidade terá de ser rápida, e isso só será possível com todos os departamentos alinhados e integrados;
- **Ações de Liderança no Diálogo** – Hoje em dia é necessário que os profissionais de *Branding* e *Gestão* estejam em constante diálogo com os seus clientes, de forma a gerar valor e uma afinidade mútua. O que vulgarmente acontece é que, muitas vezes as marcas em vez de ouvirem e abraçarem sugestões de mudança e inovação por parte dos seus clientes, estas sugestões são neutralizadas e ignoradas, o que é considerada uma má prática. A tecnologia digital avançou a um enorme ritmo na última década, ultrapassando assim as capacidades das

empresas, sendo então necessária uma adaptação e a mentalização de que as redes sociais são um importante canal de diálogo;

- Confiança – Abertura, transparência e integridade são palavras bastante comuns num ambiente em que a gestão inclui o digital, e, portanto, deverão ser dirigidas ou pela conveniência comercial ou por uma questão de ética. Uma nova métrica digital bastante usada na gestão de uma marca é a *Return on Conversation* (ROC), ou seja, a ideia de através de uma conversa com um cliente e/ou possível cliente, criar uma relação de confiança propícia a evoluir com o tempo. Esta conversa poderá durar meses, até que com técnica e paciência, seja possível abrir uma oportunidade com valor comercial, ou até de lealdade a longo prazo;
- Capacidade – É necessário que todos os profissionais de marketing e de gestão tenham a capacidade para acompanhar as novas tendências, neste caso, as tendências digitais com especial destaque. O ritmo de mudança no digital é exponencial, por isso, é necessário que gestores e *marketers* estejam recetivos a receber e a aprender novas técnicas, ferramentas e saber como as usar no seu mercado e para o seu segmento. Um investimento contínuo em formações próprias sobre o digital é um fator crítico de sucesso para as empresas que queiram ser conhecidas num ambiente digital.

De acordo com Stanat (2020), é notório que estamos a atravessar uma nova ordem mundial, devido a todas estas mudanças, criando assim novas práticas de gestão. Numa perspetiva de gestão e negócios estas foram as mudanças dramáticas que ocorreram na década passada e afetaram a gestão das empresas:

- Ritmo de mudança e de adaptação mais rápidos;
- Empresas instantaneamente conectadas com os seus clientes, distribuidores e fornecedores;
- Mercado global;
- Imensa quantidade de informação disponível, sendo necessário que as empresas saibam interpretá-la continuamente, assim como, transformá-la em inteligência que seja útil para o seu modelo de gestão e negócios;
- Constante desenvolvimento tecnológico e conseqüente necessidade de adaptação.

2.7.1 Do foco na indústria para o foco no mercado

O Mundo muda a cada segundo que passa; as tecnologias tornam-se obsoletas rapidamente e novos produtos aparecem com cada vez mais frequência. Esta taxa de avanço global exige a revisão e ajuste de informações e tecnologias passadas, e, o Marketing não é uma exceção (Alim and Hasan, 2020). Recorde-se a definição de Marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os clientes, investidores, parceiros e, também, para a sociedade em geral (Jaworski et al, 2017). Para o Marketing chegar a este patamar foi preciso que evoluísse no tempo, acreditando-se que o processo negociação, o esforço para desenvolver comunicações persuasivas para a venda de bens e serviços existe desde os tempos da China e da Índia antiga. Esta atividade pode não ter sido reconhecida como uma estratégia de marketing, na época, mas foi aí que esta ideia se começou a desenvolver (Hardy, 2016). Nas últimas três décadas, o conceito de marketing mudou, transformando-se numa abordagem de gestão e social que considera a necessidade de criar um certo valor para os consumidores, para a sua comunidade, e, por último, para as empresas. Começando pelo Marketing 1.0 e acabando no seu estágio mais atual, o Marketing 4.0, este sofreu várias alterações ao longo do tempo (Fuciu and Dumitrescu, 2018):

- Marketing 1.0 – Centrado numa abordagem mais focada no produto. O melhor exemplo para essa ideia consiste na célebre frase de Henry Ford, que afirmava que qualquer cliente pode ter um carro, desde que fosse um Ford, Modelo T de cor preta. A preocupação consistia em descrever as características dos produtos, seus benefícios e a manutenção do seu nível de qualidade;
- Marketing 2.0 – Esta fase é definida pela ideia de que as necessidades e desejos dos consumidores devem ser atendidas e respeitadas, sendo esta uma abordagem mais centrada no cliente, ao contrário do marketing 1.0: houve o despertar para a existência dos concorrentes;
- Marketing 3.0 – Esta fase do Marketing é definida como a “Era do Valor”. A gestão e o marketing evoluíram, deixando de tratar os indivíduos como simples consumidores, para os tratar como seres humanos que possuem mente, coração

e sentimentos. Neste período de tempo, as empresas defrontam-se com as necessidades e desejos mais profundos dos consumidores, sentindo que devem ajustar as suas estratégias de marketing e comunicação para determinar, criar e entregar valor, não apenas do ponto de vista económico, funcional ou ambiental, mas também no ponto de vista sentimental (fazendo com que os consumidores se identifiquem). As marcas passam a mostrar-se como amigas do ambiente e socialmente responsáveis, fazendo o consumidor pensar e ponderar o seu consumo;

- Marketing 4.0 – A quarta e última fase do Marketing consiste numa abordagem de marketing que combina a interação *online* e *offline* entre as empresas e os consumidores, sendo esta primeiramente abordada e desenvolvida por Kottler (2017). As empresas manterão o foco na satisfação das necessidades e desejos do consumidor – os produtos, suas características e benefícios: 1.0 – apostarão na continuidade de oferta de alternativas aos clientes: 2.0 e incidirão os seus esforços na oferta de boas experiências e na adoção de práticas socialmente responsáveis e ambientalmente amigáveis: 3.0 (Jara et al, 2012). Contudo, em plena era do Marketing 4.0, que representa a conjugação do marketing dito tradicional com o marketing digital, as empresas encaram a evolução digital (i.é., se antes era necessário investir em anúncios televisivos, jornais e revistas, nos dias correntes é necessário aliar a isso a comunicação digital). As empresas devem manter o foco no ser humano e dar uma personalidade à sua marca, aliando, agora, a tecnologia como um papel central nas suas transformações. É também necessário construir uma presença *omnichannel*, ou seja, uma integração da operacionalização das vendas da empresa e da informação sobre os seus produtos e serviços ao longo de todos os canais de distribuição, independentemente se são *online* ou *offline*.

Uma das tendências mais visíveis nos negócios tem sido a mudança de uma gestão de marketing focada no produto, para uma gestão de marketing focada no cliente. Esta mudança de foco tem levado a muitas iniciativas de pesquisa de mercado, de serviço ao cliente e de gestão de qualidade, o que significa que os gestores de marca estão cada vez mais envolvidos no desenvolvimento de novos produtos e serviços, com um foco

mais específico e claro nas necessidades dos clientes (Temporal, 2012). Numa gestão com foco no mercado, toda a empresa está envolvida na satisfação das necessidades dos clientes: mercado e clientes tornaram-se a filosofia e o *modus operandi* de fazer negócios (Schuler, 1996).

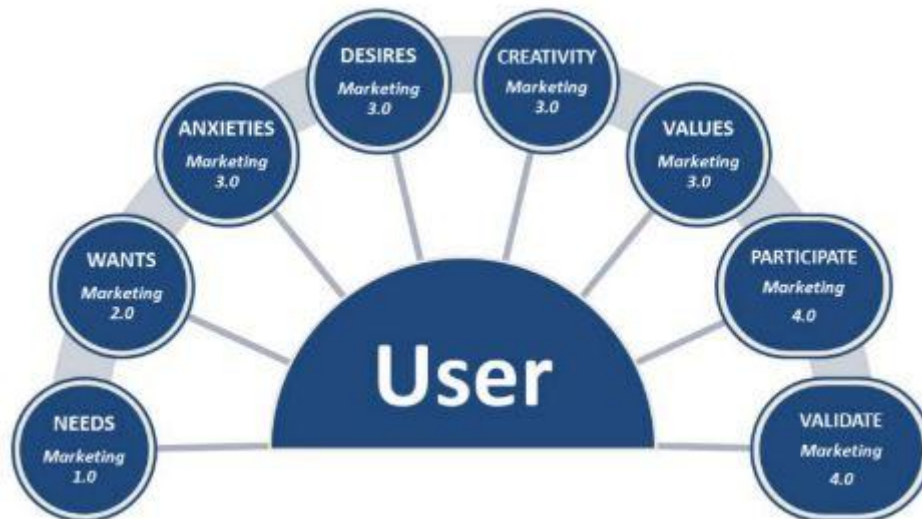


Figura 4 - Requisitos do Mercado para cada geração de Marketing

Fonte: adaptado de Jara et al, (2012)

2.7.2 Da gestão física da marca para a gestão física e virtual – o palco digital

A rápida disseminação da Internet e das suas tecnologias, como tem vindo a ser referido ao logo deste trabalho, está a reformular a forma como as empresas constroem e gerem marcas globais (Steenkamp, 2020). Nos primeiros dias da revolução digital, foram vários os líderes de empresas já estabelecidas que fizeram o possível para ignorar esta convulsão, convencidos que a ameaça das novas tecnologias nunca iria para a frente. Como esta premissa vacilou, muitos mudaram o seu pensamento, concluindo que o digital destruiria, com certeza, as suas posições (Rigby, 2014). A transformação digital nas organizações já é uma realidade sem a qual a competitividade não existe, estando constantemente a ser aprimorada (Ferreira et al, 2019).

De um modo geral, a Internet funciona como uma ferramenta disruptiva para um elevado número de indústrias, fortalecendo, assim, a vantagem competitiva, tornando-as cada vez mais fortes e abrangentes a um diverso número de mercados (Prata, 2011).

As empresas não estão só a mudar o modo como as suas diferentes áreas funcionam, mas também estão a redefinir como as diferentes funções interagem e impactam nas atividades da empresa. Os três elementos básicos dessa transformação são: modificações nos negócios a nível digital, criação de novos negócios digitais e globalização digital (Westerman et al, 2014).

Neste ambiente digital com um acelerado ritmo de mudança, novas plataformas e práticas estão a surgir constantemente. Embora ninguém duvide do potencial dos canais digitais (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, como mais conhecidos) para perturbar todos os níveis de consumo – da consciencialização à consideração e compra –, é igualmente certo que surgirão novas formas de alavancar os canais digitais para as marcas nos próximos anos (Dubois, 2020).

Embora algumas tecnologias e plataformas específicas mudem rapidamente, as tendências subjacentes não (Steenkamp, 2020). Para este autor podem ser identificadas cinco principais tendências subjacentes à criação e gestão global das marcas:

- Aumento dos canais digitais de vendas globais – Embora os canais de vendas digitais ofereçam oportunidades às marcas existentes, os benefícios para as novas marcas, por exemplo marcas em mercados emergentes, são ainda mais profundos e vantajosos, pois a marca fica apenas a um *click* dos consumidores. Estes canais de vendas digitais permitem aos gestores da marca alcançar consumidores em certas partes do mundo que não seria possível sem uma loja física; por outras palavras, a ascensão destes canais reduziu significativamente as vantagens dos canais ditos tradicionais, nomeadamente os canais físicos;
- A criação conjunta de uma estratégia global da marca – As marcas estão-se a aperceber cada vez mais que podem melhorar significativamente o seu desempenho usufruindo do conhecimento dos consumidores; por outras palavras, procuram maneiras de envolver os consumidores em aspetos específicos da estratégia global da marca, tais como, o desenvolvimento de

novos produtos, *insights* sobre o posicionamento da marca e sobre as demais estratégias de marketing em geral (preço, promoção, distribuição). Isto também é possível através do *Crowdsourcing*, ou seja, coletar ideias ou informações online de um grande número de pessoas, emergindo assim como um dos principais tipos de cocriação capaz de reduzir custos a nível de pesquisa, desenvolvimento e marketing. A estratégia de *Crowdsourcing* consegue trazer ainda mais vantagens para marcas que carecem dos recursos que as marcas globais dispõem;

- A transparência global das atividades da marca – Na era industrial e tecnológica em que vivemos, os produtos tornaram-se tão complexos que os próprios consumidores começaram a ter dificuldades em avaliar a qualidade e o valor de um produto/serviço. A transparência sobre as atividades da marca, desde a sua cadeia de distribuição até ao serviço de pós-venda, tornou-se uma questão com um elevado grau de importância na era digital. Isto exige que as marcas se comportem de maneira consistente em todo o mundo, caso contrário, correm o risco de serem expostos através de uma reação simultânea por parte dos consumidores;
- A conexão global com os consumidores da marca – Com o aparecimento do Facebook, Instagram, Twitter, entre outras redes sociais, os consumidores estão habilitados à troca de informações, opiniões e experiências com as marcas, fazendo-o com milhares de pessoas diariamente; comunicam diretamente entre si sobre a marca, sendo o gestor da marca, na melhor das hipóteses, um dos participantes da conversa, e na pior, deixado de fora. As plataformas online facilitam a partilha entre pessoas que não se conhecem, por isso, os gestores de marketing tentam aproveitar a conexão inerente das redes sociais para desenvolver conteúdo publicitário que seja apelativo, de forma a que clientes ou potenciais clientes partilhem nas suas redes sociais, criando assim um efeito multiplicador, com o objetivo de tornar um certo conteúdo viral;
- A Internet das Coisas (*The Internet of Things*) – Bens tangíveis são mais facilmente copiados do que bens intangíveis (serviços); isto leva as empresas a considerar associar um serviço ao produto, o que torna a proposta de valor da marca mais valiosa para os compradores (ou alavanca a sua perceção na mente

destes). A Internet das Coisas está a mudar a maneira como as pessoas interagem umas com as outras e com os produtos que consomem, sendo isto resultado de dispositivos inteligentes equipados com sensores, um software e conectividade que permitem que estes dispositivos inteligentes interajam e troquem informações entre si. O expoente máximo da Internet das Coisas é possuir um sistema operacional capaz de integrar vários dispositivos que se comunicam entre si e com o utilizador, como por exemplos os assistentes virtuais da Google (Google Home), Amazon (Alexa), Apple (Siri) e Microsoft (Cortana). É de realçar que nem todas as marcas estão recetivas e/ou predispostas para a “Internet das Coisas”. Existem vários pontos que criam preocupações relacionadas com a privacidade, confidencialidade e integridade das informações pessoais dos utilizadores, como os tipos, quantidades e especificidade dos dados armazenados pelos dispositivos aquando a sua utilização.

Ao nível do Marketing Digital urge considerar as seguintes tendências (Ungerman and Dědková, 2019): 1) Inteligência artificial; 2) Marketing de Conversão; 3) Marca/Influência Pessoal; 4) *Search Engine Optimization* (SEO) e 5) Omnipresença.

2.8 Desenvolvendo uma Estratégia de Marca – Personalidade, Atitude e Confiança

Os gestores de marca estão constantemente a olhar para o futuro, tentando identificar as necessidades emergentes dos consumidores, antecipando as ações dos seus concorrentes e inovando em novos produtos ou serviços, ou seja, ponderam qual a estratégia de marketing adequada (Iglesias et al, 2020). A rápida disseminação da internet e de todas as tecnologias associadas (tais como, a segurança, o *analytics*, entre outros) estão a remodelar o panorama de como as empresas constroem e gerem as suas marcas (Steenkamp, 2020); devido a isso, ao longo dos anos, foi dada uma constante atenção ao desenvolvimento de estratégias de marca eficazes para a aquisição e retenção de clientes (Knox and Freeman, 2006).

Neste tópico, irão ser analisados três grandes conteúdos inerentes à construção de uma estratégia da marca: 1) *Brand Personality* (Personalidade da Marca); 2) *Brand Attitude* (Atitude da Marca) e 3) *Brand Trust* (Confiança na Marca).

A Personalidade da Marca refere-se ao conjunto de características humanas e não-humanas que os consumidores atribuem a uma marca, sendo essas características descritas com o uso de adjetivos, como por exemplo, classe social, género e contexto (Aaker, 1996). Entende-se que uma marca possui uma personalidade que os consumidores reconhecem, permitindo que seja possível diferencia-la das marcas dos concorrentes inseridos no mesmo segmento e categoria do produto (Phau and Lau, 2000). Concluindo, a personalidade da marca pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas a uma determinada marca e tende a servir uma função simbólica ou auto expressiva, ao invés de uma função utilitária (Phau and Lau, 2000).

Aaker (1997), desenvolveu uma estrutura teórica da construção da personalidade da marca, determinando assim o número e a natureza das suas dimensões:

- Sinceridade – realista, honesta, saudável e alegre;
- Excitação – Ousada, carácter específico, imaginativa e atualizada;
- Competência – Confiável, inteligente e bem-sucedida;
- Sofisticação – Alta classe e encantadora;
- Robustez – saudável e firme.

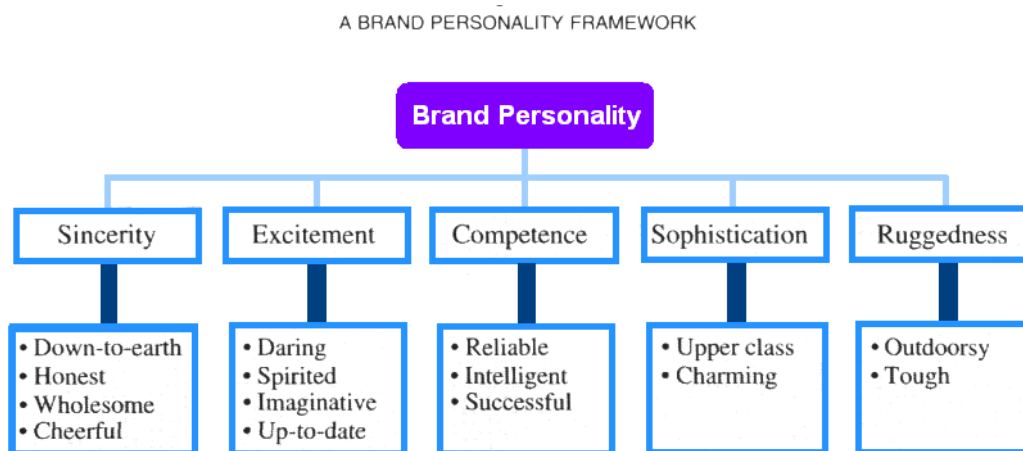


Figura 5 - A Brand Personality Framework

Fonte: adaptado de Aaker, (1997)

A Atitude da Marca consiste na predisposição dos consumidores para responder de forma positiva, ou negativa às atividades e estratégias implementadas por esta; consiste, assim, na reação dos indivíduos e na opinião que estes criam face à experiência com uma marca e com os seus produtos e serviços. Consegue ser determinada pela familiaridade e confiança dos clientes: quanto maior a familiaridade e a confiança, maior será a intenção de compra. Realce-se que, apesar da atitude da marca e da intenção de compra parecerem estar diretamente relacionadas, a atitude da marca é apenas uma avaliação sumária feita pelo cliente (Ramesh et al, 2018); o que parece ser consensual é a existência de uma associação entre a atitude da marca e o retorno por parte dos indivíduos às ações por esta encetadas (Chaudhuri, 1999; Aaker and Jacobson, 2001).

Quanto à Confiança na marca, trata-se de um conceito que adveio da análise das relações pessoais - psicologia social; é considerada uma característica inerente a qualquer interação social com valor, sendo assim uma variável-chave no desenvolvimento de um desejo recorrente de manter um relacionamento a longo prazo (Ballester-D. and Alemán-M, 2001). A confiança é construída e solidificada com base na honestidade e transparência das relações entre as partes (Moorman et al, 1993); assim sendo, quanto maior a satisfação com uma marca, mais o cliente confiará nela (Ballester-D. and Alemán-M, 2001). A confiança da marca é expressa na crença dos consumidores que a marca cumprirá determinadas funções que os irão fazer sentir-se satisfeitos e a desejar comprometerem-se com a mesma (Candan, 2012). Como a confiança da marca estabelece um vínculo importante entre esta e os clientes, é um dos determinantes para a lealdade à marca (Morgan and Hunt, 1994).

2.9 O Marketing do Luxo e a sua Evolução no Tempo

Ao longo dos anos a noção do luxo mudou. No luxo clássico, nos séculos XVIII e XIX, o foco estava no produto; na década de 1920, esse foco mudou para o criador do produto, e, na década de 1970, o luxo tornou-se dominado pelos *media*, ou seja, a imagem conciliada ao luxo, através de processos de comunicação, dava sustentação à marca. Esta mudança é explicada pelo comportamento do consumidor e a concorrência no mercado de luxo (Gorp, 2012). No espaço de 20 anos, o mercado de luxo mudou,

tornando-se quase irreconhecível. A gama restrita de canais direcionados ao cliente e de distribuição exclusiva foi substituída por uma expansão das marcas para atrair e ser acessível por uma maior gama de consumidores (Hoffmann & Coste-manière, 2012). No entanto, a análise holística do luxo vai além de um objeto e associa o seu consumo a um signo, a um código, a um comportamento, à vaidade, ao conforto, a um estilo de vida, a valores éticos e estéticos, ao prazer e ao requinte (Galhanone, 2007). Inicialmente, os produtos de luxo eram vistos somente como uma forma de diferenciação, como simbologia das distinções de classe social. Após a revolução industrial, no século XVIII, o conceito de luxo moderno surgiu e ganhou a dimensão de satisfação pessoal do indivíduo, em contraponto ao instrumento de diferenciação social (Hajli & Botelho, 2016). O Produto ou serviço migra de categoria a partir do momento em que o objeto de luxo deixa de representar uma distinção social. Consequentemente, abre-se espaço para o surgimento de novos produtos ou de variações dos antigos (Strehlau, 2004), podendo ser identificadas três hierarquias de luxo: Inacessível, Intermediário (ex.: mala Louis Vuitton) e Acessível (ex.: batom da Chanel). Desta hierarquização do luxo, percebe-se uma clara preocupação em alargar o número de clientes. Para os pesquisadores, não existe uma definição amplamente aceite do que constitui uma marca de luxo (Ko et al, 2017); argumentos recentes apontam para os aspetos do consumo contemporâneo de luxo como um reflexo do fenómeno do pós-modernismo (Atwal and Williams, 2017). De acordo com o Altagamma Worldwide Luxury Market Monitor da Bain & Co., o mercado global de luxo deveria atingir 1,26 Triliões de Euros em 2019, um aumento de 8% em relação ao ano anterior (Zargani, 2019). O sucesso do mercado de luxo durante século XX deveu-se, em grande parte, à criação de uma nova classe social, nomeadamente, a burguesia. Designers mundialmente reconhecidos, como Coco Chanel, Christian Dior, entre outros, tornaram a sua marca reconhecida numa época em que o conceito de luxo estava claramente definido na cabeça dos consumidores, apesar da dificuldade de encontrar uma definição holística (Hoffmann and Manière-C., 2012). As marcas de luxo expandiram-se com novos nomes e novos horizontes. Diferentes categorias de marca foram introduzidas, como por exemplo, marcas premium, marcas de nicho, marcas de criadores, marcas de primeira linha e costura de luxo (Hoffmann and Manière-C., 2012).

Mudanças no comportamento contemporâneo do consumidor nas sociedades mais ocidentais levaram ao surgimento de um novo significado e percepção do luxo (Atwal and Williams, 2017). Este novo luxo define-se como produtos e serviços que possuem níveis mais altos de qualidade, gosto e aspiração do que outros produtos da categoria, mas que não são excessivamente tão caros, não ficando assim fora do alcance económico dos consumidores (Silverstein and Fiske, 2003). Um dos lemas mais comuns na indústria de luxo é que estas marcas “vendem sonhos em vez de produtos”, sendo o desejo simbólico um elemento muito poderoso para impulsionar a compra aspiracional (Hoffmann and Manière-C., 2012).

Na última década, um novo meio de aproximação às massas fez uma aparição dramática, na forma da internet – com a sua principal aplicação, a *World Wide Web* (WWW), vulgarmente conhecida como web. Na indústria do luxo, tem havido diversas questões de como abordar da maneira correta este crescente fenómeno e como preservar uma imagem de marca única no mundo oferecido pela internet. As marcas de luxo há muito que debatem a questão de como integrar este poderoso e intrusivo canal de comunicação em massa na intimidade da estratégia de uma marca de luxo exclusiva (Hoffmann and Manière-C., 2012).

2.10 A Importância crescente do *Online* e do Digital para as empresas e para os negócios

Os últimos anos testemunharam uma rápida mudança na forma como as empresas inovam, sendo que a tecnologia da informação (TI) desempenha um papel cada vez mais central na criação de oportunidades e resultados de inovação (Jha and Bose, 2016); há, assim, um interesse crescente de pesquisa, de forma a saber se o uso de TI pelas empresas leva ao desempenho da inovação (Ravichandran et al, 2017).

Embora frequentemente usadas de forma intercambiável, a digitalização e a transformação digital são responsáveis por fenómenos interdependentes, mas diferentes. A digitalização descreve a transformação da informação numa representação digital (Legner et al, 2017). No entanto, à medida que as tecnologias digitais vão conectando pessoas, coisas e locais de forma a gerar e analisar grandes

quantidades de dados, a digitalização torna-se em transformação digital, o que altera a comunicação e as interações entre todos os interessados, reformulando assim o cenário económico, social e político atual (Hansen and Sia, 2015).

Fischer et al, (2020, pp. 4), após 19 estudos prático-orientados, definem seis importantes requisitos (Fig. 5) para as empresas avançarem com uma transformação digital:

- Estratégia Digital – “Para abordar a transformação digital, as empresas devem formular uma estratégia digital que determine objetivos e ações, mas que também considere a liderança e a conformidade”;
- Agilidade – “Devido a um ambiente dinâmico, as empresas contam com estruturas organizacionais flexíveis, adaptáveis e responsivas, com um suporte de gestão adequado”;
- Conhecimento Digital – “À medida que as tarefas se tornam mais complexas, as empresas devem estabelecer novas habilidades relacionadas às TI e promover a sua especialização”;
- Inovação em TI – “As empresas devem alinhar continuamente as suas estruturas de negócios com novas tecnologias para se beneficiarem da padronização e automação”;
- Colaboração – “As empresas devem preparar o seu processo organizacional para o uso da tecnologia, de forma a se conectarem e a colaborarem com os stakeholders internos e externos”;
- Recetividade – “De forma a garantir a sustentabilidade da transformação, as empresas contam como uma cultura de mente aberta que facilita a criatividade e a tomada de riscos”.

A digitalização passa por todas as estruturas, processos, sistemas e pelo menos pela cultura das empresas. De forma a garantir a competitividade a longo prazo e, pelo menos, a capacidade de sobrevivência, a digitalização deverá ser tratada com importância e estrategicamente definida (Lipsmeier et al, 2019).

Devido ao aumento da atividade online e digital das empresas, a experiência do consumidor no ambiente online ganhou relevância na literatura do marketing,

substituindo assim a qualidade do serviço como o fator mais importante no que toca aos mercados dos consumidores (Klaus and Maklan, 2011); deste modo, criar condições para promover uma experiência digital e online positiva para os consumidores é, portanto, vital para o sucesso digital da empresa (Kharouf et al, 2019). Se uma empresa ainda não se encontra online nos dias que correm, é como se ela não existisse. Em qualquer empresa, os clientes e até potenciais funcionários beneficiam dos avanços digitais, podendo identificar-se como principais vantagens (Jones, 2019):

- Experiência do cliente mais enriquecedora;
- Colaboração mais suave entre os diversos departamentos;
- Informações agrupadas em bases de dados;
- Maior rentabilidade e custos mais reduzidos;
- Maior agilidade e inovação;
- Habilidades aprimoradas e melhor conhecimento da equipa;
- Maior penetração no mercado;
- Tomadas de decisão mais informadas.

É, então, necessária uma abordagem que forneça o posicionamento e o conteúdo de uma estratégia digital, bem como o seu processo de desenvolvimento para apoiar as empresas no planeamento estratégico da sua transformação digital (Lipsmeier et al, 2019). As empresas geralmente observam que o aumento da *brand awareness* da sua marca é um dos resultados mais desejados da sua presença online. De acordo com Karjaluoto and Mustonen (2015), estes desejos da empresa estão de certa forma vinculados a dois objetivos do marketing digital: 1) alcançar mais perspetivas de forma a aumentar as vendas; 2) construir uma imagem da empresa/marca entre públicos-alvo que ainda não sejam clientes (potenciais clientes). Estando numa revolução digital, os governos nacionais e regionais estão a definir cada vez mais a digitalização como uma prioridade estratégica, estabelecendo assim iniciativas em larga escala de forma a promover a transformação digital da ciência, da indústria e da sociedade. Com a omnipresença das tecnologias digitais, as empresas que se sentem presas às suas formas de trabalhar mais tradicionais, aproximam-se mais frequentemente de universidades e instituições para projetos de inovação, pois as tecnologias digitais estão cada vez mais

acessíveis e fáceis de utilizar, fornecendo um acesso de baixo custo a infraestruturas de TI bastante poderosas (Legner et al, 2017).

REQUIREMENT	DESCRIPTION	SOURCE
DIGITAL STRATEGY	To approach digital transformation, companies must formulate a digital strategy that determines goals and actions, but also considers governance and compliance.	17 of 19 references
AGILITY	Due to dynamic environment, companies rely on flexible, adaptable, and responsive organizational structures with adequate management support.	9 of 19 references
DIGITAL EXPERTISE	As tasks become more complex, companies must establish new IT-related skills and foster specialization	11 of 19 references
IT INNOVATION	Companies must continuously align their business structures with new technologies to benefit from standardization and automation	13 of 19 references
COLLABORATION	Companies must ready their organizational process for the use of technology to connect and collaborate with internal and external stakeholders.	13 of 19 references
OPENNESS	To ensure the transformation's sustainability, companies rely on an open-minded culture that facilitates creativity and risk-taking.	12 of 19 references

Figura 6 - Requirements for Digital Transformation

Fonte: adaptado de Fischer et al, (2020)

2.10.1 Como manter os clientes numa experiência de compra *online*

“A internet tem provocado grandes alterações na forma como as pessoas se comunicam, trabalham, conduzem pesquisas e se informam, e está a começar a alterar a forma como elas compram” (Caro et al, 2011, pp. 569). O retalho *online* e multicanal estão cada vez mais a tornar-se um peça importante num ambiente em grande mudança, resultando assim num número crescente de empresas que adicionam uma loja online aos seus pontos de contacto com os consumidores (Dawes and Nenycz-thiel, 2014).

Uma das principais e mais importantes motivações para adicionar uma alternativa online é a probabilidade de, com ela, poder aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes, assim como ajuda a reter os clientes já existentes (Zhang et al, 2010).

Num futuro próximo, os clientes provavelmente terão experiências radicalmente novas devidos às novas tecnologias emergentes. No centro desta transformação digital, são três as novas tecnologias emergentes que irão resultar num conceito totalmente novo da experiência do cliente (Hoyer et al, 2020):

- A Internet das Coisas (IdC);
- Realidade Aumentada/Realidade Virtual/Realidade Mista (RA/RV/RM);
- Assistentes Virtuais, *Chatbots* e Robôs.

A Internet das Coisas é “... como um sistema de dispositivos conectados e identificáveis entre eles exclusivamente, capazes de criar uma representação e acessibilidade virtual, levando assim, a uma estrutura semelhante à internet para uma localização, deteção e operação dos dispositivos com dados reais e informações em tempo real entre eles” (Ng and Wakenshaw, 2017, pág. 6). Também é capaz de gerar dados em massa sobre o rasto do consumidor e será um ato de equilíbrio para as empresas que usufruem da internet das coisas, de forma a enriquecer a jornada do cliente e melhorar a experiência do cliente sem comprometer a privacidade das pessoas (Hoyer et al, 2020).

A Realidade Aumentada, Realidade Virtual e/ou Realidade Mista é capaz de adicionar recursos informativos adicionais e promover toda uma “outra” experiência às experiências existentes na vida real. A AR faz isso ao criar uma experiência complementar e interativa de um ambiente do mundo real, através de imagens geradas por computador, criando assim, experiências mais interativas, vívidas e mais ricas para os consumidores (Hilken et al, 2017). Resumindo, estas tecnologias promovem todo um manancial de imaginação e de informações, de forma rápida e conveniente para os consumidores na pré, durante e pós compra. É também provável que revolucionem a avaliação do produto, a imaginação do uso do produto e toda a experiência de consumo por parte do consumidor (Hoyer et al, 2020).

Assistentes Virtuais, *Chatbots* e Robôs são alimentados por inteligência artificial (IA), e são programas de computador que compreendem o utilizador, concluindo assim um conjunto de tarefas até então limitadas ao mesmo. A inteligência artificial é capaz de aprimorar ideias sobre um produto, serviço, ou até, sugerir uma solução (Shankar, 2018). Nos dias de hoje, estes algoritmos são capazes de desenvolver e superar o

desempenho de especialistas, contando com uma lista de tarefas específicas cada vez mais abrangente, sendo então, na sua forma mais conversacional e física/incorporada, capazes de oferecer um grande potencial para melhorar os resultados dos consumidores, assim como toda a sua experiência online (Hoyer et al, 2020).

Fryer (2020) diz que, são onze as principais táticas para uma ótima estratégia multicanal de experiência online do cliente, o que abrange todos os pontos de contacto ao longo da jornada do cliente, desde a experiência de compra até ao checkout e, também através da informação sobre o envio e entrega, respetivamente:

- 1) Conhecer os nossos clientes – É necessário estar preparado de forma a responder às novas tendências, assim como ajustar-se à medida que o perfil do cliente evolui. É imperativo trabalhar de forma a entender melhor os clientes, dando-lhes a oportunidade de se envolver; ex.: oportunidades de fornecer *feedback* direto (de forma a coletar dados valiosos sobre o cliente, e também, observando os seus movimentos, ou seja, prestar atenção às métricas que as ferramentas de marketing fornecem). Pode-se ainda, incluir convites de feedback, convite a comentários e perguntas por *e-mail*, entre outros;
- 2) Tornar os produtos fáceis de encontrar – Para uma ótima experiência do cliente numa loja online, os clientes necessitam de encontrar o que procuram de maneira fácil e rápida, seja na página inicial ou nas páginas de categoria do produto; é neste processo que a categorização e a filtragem dos produtos toma um papel importante. A categorização do produto refere-se a grupos de produtos similares, ou seja, as marcas necessitam categorizar de forma eficaz os produtos para o público, sendo necessário entender como eles pensam e compram os produtos e serviços. A filtragem dos produtos, fornece uma maneira ainda mais refinada dos resultados da nossa pesquisa, sendo possível procurar por preço, cor, tamanho, entre outros dados que facilitem o processo de compra;
- 3) Criar ótimas páginas de produto – As melhores páginas de produto são capazes de fornecer um equilíbrio entre todas as informações que um cliente deseja sobre um produto, sem os sobrecarregar com informação; isto consegue-se através de uma descrição completa (incluindo detalhes como peso, cor, material,

entre outros, de forma a que os clientes sintam que estão a realizar uma compra informada);

- 4) Solicitar o *feedback* do cliente e destacar as avaliações – O boca a boca (*word of mouth*) é um grande benefício para o negócio; as análises por parte de outros compradores podem influenciar muito facilmente as decisões de compra, sendo extremamente útil ver comentários de compradores com a sua opinião sobre o produto, assim como o seu desempenho (aumenta a perceção de menor risco associado);
- 5) Educar os compradores – Sendo uma determinada marca especialista na categoria de produtos que vende, é importante adicionar conteúdo útil e informativo à loja online dessa marca, podendo tornar assim a confusão em conversão;
- 6) Otimização para dispositivos móveis – De forma a reter os utilizadores de dispositivos móveis, é necessário priorizar uma experiência positiva em dispositivos móveis, como tablets e smartphones. Para isto, é necessário que o website tenha um design responsivo, que se ajusta automaticamente ao dispositivo do utilizador, garantindo assim uma ótima experiência;
- 7) Tornar a marca pessoal – Uma experiência personalizada para os clientes é capaz de aumentar a afinidade e a lealdade à marca. Com isto, é possível orientar o cliente para outros produtos, tendo em conta as informações que dispomos sobre eles. Um ótimo exemplo de personalização é, abordar os clientes pelo nome nas comunicações encetadas;
- 8) Simplificar o processo de pagamento – Preferencialmente, o processo de checkout deverá estar numa página respetivamente para esse efeito, incluindo várias opções de pagamento e *shipping*;
- 9) Enviar emails claros – A experiência do consumidor não termina após uma determinada compra, pois esse é o último passo antes de começar a jornada do consumidor. O email é uma poderosa ferramenta de contacto, que possibilita manter os clientes a par do *status* da sua compra, dispor um *tracking* para a sua encomenda, entre outras informações necessárias pós-compra;

- 10) *Shipping* mais rápido – Nos dias de hoje, as expetativas dos clientes subiram. Cada vez mais as marcas trabalham nesse sentido, tornando o envio das suas encomendas cada vez mais rápido, por vezes, numa questão de horas;
- 11) Dar um suporte eficaz e oportuno ao cliente – Seguindo a última linha de pensamento sobre as expetativas dos clientes, estes esperam um rápido suporte e resposta às suas questões. Oferecer um atendimento e um suporte rápido e eficaz ao cliente é, sem dúvida, uma das melhores maneiras de aumentar uma experiência positiva. Para melhorar esta capacidade, é necessário estar ciente dos pontos de contacto que uma marca possui com o cliente, desde o *engagement*, emails, entre outros.

No contexto do *online*, a experiência do consumidor é um aspeto essencial para o sucesso da marca (Varshneya et al, 2017), e gerir esta experiência poderá afetar a sustentabilidade da vantagem competitiva das marcas (Lemon and Verhoef, 2016). O fracasso de uma marca em satisfazer as expetativas do cliente incentiva a que o mesmo mude para outros concorrentes (Singh and Crisafulli, 2016).



3. Análise Interna

3.1 Apresentação da Empresa

A Covet Group é um grupo empresarial com uma história construída com base na paixão pelo design, inovação e pelo desconhecido. Esta, é uma empresa revolucionária e criativa, com uma poderosa visão do futuro e uma capacidade extrema de criar e desenvolver negócios de sucesso que permitem elevar o design em todo o mundo. É reconhecida como uma organização com experiência comprovada em design, sendo assim uma empresa criativa feita de criadores e pensadores com uma atitude revolucionária. Orgulhosa por ser uma equipa de excelência, esta empresa luta todos os dias para conquistar o mundo através do design, tendo assim uma constante visão no futuro. As suas equipas elevam o design e o artesanato criando, desenvolvendo e promovendo as suas marcas, serviços e produtos, sendo sempre impulsionados pela paixão e gosto na área em questão (www.covetgroup.com).

Em 2003, foi fundada a Menina Design, por Amândio Pereira (atual CEO do Grupo) e por Ricardo Magalhães (atual COO do Grupo), sendo ambos designers, o primeiro de produto e o segundo de interiores. Tudo teve início no design de interiores, mas cedo perceberam que seria com a criação de mobiliário interior de design moderno e contemporâneo, como por exemplo, os produtos da Boca do Lobo, e com os produtos de iluminação da Delightfull, que conquistariam o mundo de design. Com a sua conceção de serviços, através da Portugal Brands e do Club Delux, contribuíram para fortalecer e acrescentar notoriedade internacional às marcas portuguesas que optaram pelos seus serviços (Covet Group – Manual de Acolhimento).

Na indústria, com a PREGGO, sempre lideraram pela distinta segurança e profissionalismo com uma equipa sem limites, sempre disposta a tornar projetos de sonho em realidade através da marcenaria e artesanato. Foi assim construído um portfólio de negócios que permitiu à empresa competir à escala mundial (Covet Group – Manual de Acolhimento).

Quanto aos seus processos de inovação, estes são suportados pelo pensamento estratégico do seu design e alavancado através do marketing. (Departamento de Recursos Humanos, 2019). A constante procura pela inovação permitiu ao grupo apresentar sempre novas propostas ao mercado através de diversas marcas (Covet Group – Manual de Acolhimento).

Tendo em conta a sua constante evolução, em 2017 surgiu a necessidade de fazer um *rebranding* da marca, alterando então o nome do grupo de Menina Design para o atual nome, Covet Group. Atualmente, o Covet Group conta já com mais de uma dezena de marcas, mais de 1500 produtos únicos de design, mais de 450 colaboradores na sua estrutura e com uma forte presença nas maiores feiras internacionais do setor (Covet Group, 2020).

Tendo em conta os seus espaços físicos, o Covet Group conta com 6 showrooms, nacionais e internacionais: o Covet Douro (Portugal), o Covet Valley (Portugal), o Covet New York (USA), o Covet London (UK), o Covet Paris (França) e o Covet Valência – Espanha (Covet Group, 2020).

Para nascer está o maior investimento da marca até à data, a Covet Town, uma cidade do design completamente inovador, com 80.000m², na cidade do Porto, Portugal. Com um investimento planeado de 50 milhões de Euros, o local está pensado para receber cerca de 2500 pessoas e promete ser um centro criativo para os amantes do design. Este novo projeto combinará diferentes espaços de trabalho criativos, desde estúdios de design, gabinetes de marketing estratégico, equipas de media e gráficas, e, até as instalações de produção e os artesãos que fabricam os próprios produtos. Com este novo projeto concluído, todas as marcas do grupo irão funcionar na Covet Town (Covet Group, 2020).



Figura 7- Logótipo do Covet Group

Fonte: adaptado de www.covetgroup.com

3.2 As marcas e os produtos da empresa

A Covet Group conta, atualmente, com 13 marcas, divididas em marcas de design e produto, marcas de comunicação e, marcas de produção (Covet Group – Manual de Acolhimento):

- PREGGO
- Oficina da Marca
- Boca do Lobo
- DelightFull
- Brabbu
- Essential Home
- Luxxu
- Maison Valentina
- Circu
- Rug'society
- PullCast
- Caffelatte
- Covet House

A PREGGO subdivide-se em quatro principais unidades de produção, cada uma dedicada a um tipo de acabamento em específico: 1) PREGGO Wood & Finishings, 2) Preggo Lightning, 3) PREGGO Upholstery e, 4) PREGGO Metals & Finishings.

Há 14 anos, o desejo de apoiar as marcas de design portuguesas levou à criação da PREGGO (www.preggogroup.com). Tudo começou num pequeno armazém, produzindo apenas mobiliário de madeira, contando com os melhores artesãos do Porto. Desde o início, a sua história está ligada a marcas de design altamente criativas e inovadoras, para quem são o principal parceiro na criação de mobiliário de qualidade exclusiva e inovadores. Ao longo dos anos, a experiência em artesanato que é tão característica da PREGGO foi aliada à tecnologia, permitindo trabalhar assim de uma maneira mais inteligente e inovadora, dando a melhor resposta aos altos padrões dos seus clientes. Nos dias de hoje, são especializados em madeira, metal, iluminação e estofamento, com as suas unidades de produção a ocuparem 1400 m² e a empregarem cerca de 200 pessoas (www.preggogroup.com).



Figura 8 - Logótipo da PREGGO Group

Fonte: disponível em www.preggogroup.com)

A Oficina da Marca, responsável pela comunicação, consiste na agência da comunicação da empresa, onde é feita a divulgação de todas as marcas nas diversas plataformas online, contendo também o Departamento de Comunicação Visual nas suas instalações. Fornece, ainda, um serviço de gestão integrada e estratégia para o desenvolvimento de produtos e a sua promoção no mercado global; tem como missão, dotar as pequenas e médias empresas portuguesas de conhecimento e ferramentas para a conquista dos mercados internacionais através da marca. Tem como principais clientes as marcas do grupo, mas também outras marcas de serviços e outras marcas corporativas (Covet Group – Manual de Acolhimento, 2019).



Figura 9 - Header da Oficina da Marca

Fonte: disponível em www.portugalbrands.pt

A Boca do Lobo foi a primeira marca do grupo, sendo fundada em 2005, comprometendo-se desde o início a reinterpretar técnicas antigas de artesanato de alta-gama, de forma a criar peças únicas com um design contemporâneo (www.bocadolobo.com). Cada criação da marca carrega o legado de séculos de artesanato. Nas oficinas, os artesãos desafiam e combinam técnicas tradicionais com os mais recentes métodos tecnológicos de forma a moldar os melhores materiais em peças notáveis, o que dá origem a ambientes cosmopolitas intemporais. As coleções da marca são inspiradas e criadas em solo português, dando uma especial atenção aos detalhes e à paixão pela beleza (www.bocadolobo.com). Desde a sua coleção pioneira - a coleção SOHO -, apresentada em Londres, uma das principais capitais do design mundial, a Boca do Lobo marcou a sua posição, apresentando peças inovadoras destacadas pelo seu design irreverente, choque de materiais e técnicas. Com mais de 200 exposições internacionais, as suas obras primas podem ser contempladas em todo o mundo, principalmente em requintados projetos residenciais para os principais hotéis mundiais (www.bocadolobo.com). Lojas de luxo mundialmente conhecidas como, a Printemps (Paris) e Harrods (Londres), já escolheram a Boca do Lobo para decorar algumas das suas lojas, assim como gigantes do setor hoteleiro, como a cadeia Fairmont Hotel (USA), o Asturias Hotel (Madrid) ou o opulento Al Jasra Boutique Hotel (Catar) que conceberam interiores de luxo utilizando os produtos da marca (www.bocadolobo.com). A boca do Lobo conta também com diversos destaques nas maiores revistas de design e estilo de vida, como a Architectural Digest, ELLE Décor e LUXE Interiors+Design. Quanto ao fabrico das suas peças, marceneiros, pintores, joelheiros, soldadores e artesãos, trabalham juntos nas oficinas da Boca do Lobo, de forma a entregar produtos excepcionais onde

nenhum elemento ou detalhe é esquecido e o valor humano é valorizado. Uma única peça poderá passar por várias mãos e por vários processos, de forma a conceber uma expressão de design única com origem no talento português em artesanato, azulejaria, marcenaria, estofamento, filigrana, entre outros, contando sempre com a forte paixão pela herança artesanal do país (www.bocadolobo.com).



Figura 10 - Logótipo da Boca do Lobo

Fonte: disponível em www.bocadolobo.com

A DelightFull é uma marca dedicada exclusivamente à iluminação e tem como objetivo o design de peças de iluminação únicas. A iluminação da DelightFull reflete uma personalidade, um estado de espírito e fortes emoções, que estão presentes em cada detalhe. Ao longo da produção, transferem paixão e devoção para tudo o que produzem, produzindo assim peças únicas de design (www.delightfull.eu). Esta marca identifica-se como uma nova reinterpretação do design de iluminação do *mid-century*. Revive o design e a arte com inspiração entre os anos 40 e 70, resultando assim em novas peças de iluminação clássicas, mas com cores e materiais modernos. A marca promete uma experiência completa do *mid-century*, através de um design icónico de locais que definem tendências. Com uma estrutura sólida e fábrica para fornecer produtos da melhor qualidade, esta apresenta soluções para projetos com um *lead-time* reduzido. Esta marca tem como principais valores a singularidade dos seus produtos, espírito global, inspiração no *mid-century* e carisma (www.delightfull.eu).

The logo for DelightFULL Unique Lamps features the word 'Delight' in a lowercase, rounded sans-serif font, followed by 'FULL' in a larger, bold, uppercase sans-serif font. A small red square is positioned above the 'i' in 'Delight' and the 'l' in 'FULL'. Below 'FULL' is the tagline 'Unique Lamps' in a smaller, lowercase sans-serif font. A registered trademark symbol (®) is located to the upper right of 'FULL'.

Figura 11 - Logótipo da DelightFull

Fonte: disponível em: www.delightfull.eu

A Brabbu representa uma combinação extraordinária de todas as forças da natureza, tendo como principal inspiração os bosques naturais, as cores, os acabamentos, os cheiros e as texturas (Covet group – Manual de Acolhimento). Esta marca de design reflete uma maneira intensa de viver ao trazer ferocidade, força e poder para um estilo de vida urbano. Conta com uma diversificada gama de móveis, artigos de cama, sofás, iluminação e tapetes, e, através do design sensorial, são capazes de transmitir uma experiência única em cada peça que projetam e produzem. Os seus designers e artesãos contam com materiais de alta qualidade e técnicas inovadoras, de forma a trazerem conforto, funcionalidade e a personalidade aos espaços dos seus clientes (www.brabbu.com). As diversas soluções de customização da Brabbu, uma ampla variedade de materiais, tecidos e acabamentos e um *lead-time* reduzido são capazes de garantir a esta marca todos os elementos necessários para um projeto de qualidade. A Brabbu tem presença nos mais renomeados eventos de design mundiais, apresentando sempre novos produtos de design, acompanhando sempre as tendências atuais (www.brabbu.com).



Figura 12 - Logótipo da Brabbu

Fonte: disponível em: www.brabbu.com

A Essential Home é uma inovadora marca de móveis modernos com inspiração no *mid-century*, que tem como base referências históricas e cinematográficas das décadas de 1930 e 1960, transformando-as em peças de mobiliário únicas (www.essentialhome.eu). Esta marca deu os primeiros passos em 2015, com o nome de *Essentials*, sendo apenas uma coleção de móveis pertencente à *DelightFull*; rapidamente se tornou uma das representações mais elegantes do design moderno, criando assim um novo nome e uma nova marca, a Essential Home. A marca inspira-se não só na vida em Hollywood na década de 1940, mas também no quotidiano que definiu essa geração. Conta com detalhes simples e linhas elegantes inspiradas nos anúncios retro da época. É equilibrando os ideais de masculino e feminino, clássico e contemporâneo, que a Essential Home cria as melhores soluções para ambientes íntimos e aconchegantes, expressando sempre elegância e luxo (www.essentialhome.eu). Devido ao uso de materiais da melhor qualidade, esta marca é capaz de oferecer uma linha moderna que é tão característica e a torna tão disputada. Combina o mundo do artesanato e da tecnologia de forma a continuar a sua inovação e produzir apenas peças da mais alta qualidade.



Figura 13 - Logótipo da Essential Home

Fonte: disponível em: www.essentialhome.eu

A LUXXU é uma marca que está a moldar o seu futuro definindo tendências com peças intemporais e de uma elegância refinada. A sua jornada começou com peças de iluminação, apresentando peças clássicas, mas sempre com um toque moderno. Nos dias que correm, uma nova época é apresentada nesta marca, oferecendo-se para criar ambientes ousados com várias peças de mobiliário (Covet Group – Manual de Acolhimento). Impulsionada pelo enorme sucesso no segmento da iluminação, a sua coleção de móveis reflete o desejo de elevar a LUXXU a uma nova dimensão do luxo. A aspiração de oferecer uma ideia disruptiva na criação de ambientes onde o design brilha é a principal filosofia da marca. A LUXXU é uma referência no design de luxo, qualidade e inovação, estando presente nas feiras mais reconhecidas e exclusivas do mundo. Esta marca oferece um vislumbre de um mundo clássico e harmonioso, mas sempre com um toque de luxo moderno, presente em todos os detalhes de cada peça. A LUXXU tem como principais valores a luxo, a elegância e a personalidade singular de cada peça (www.luxo.net).



The image shows the logo for LUXXU. The word "LUXXU" is written in a large, bold, black serif font. Below it, the words "MODERN DESIGN & LIVING" are written in a smaller, black, all-caps sans-serif font.

Figura 14 - Logótipo da LUXXU

Fonte: disponível em: www.luxxu.net

A marca Maison Valentina nasceu com o objetivo de fornecer o mobiliário de casa de banho mais requintado e sofisticado do mundo e é um novo conceito de soluções *high-end*. Oferece soluções singulares, feitas com a melhor seleção de materiais, combinando técnicas de artesanato, design contemporâneo e uma garantia de qualidade suprema (www.maisonvalentina.net). Como marca global, conta estar presente no design das cidades mais importantes, sendo assim imprescindível estabelecer uma relação próxima e uma proximidade de trabalho com os seus clientes. Para isso, esta marca conta com uma equipa especialista no suporte ao cliente, assim como uma postura centrada no mesmo, maximizando assim o valor da marca e garantindo a excelência no design,

produção, comercialização e o suporte ao cliente. O principal objetivo desta marca é oferecer o mesmo conforto e luxo que é possível encontrar em qualquer outra divisão da casa, mantendo ao mesmo tempo o melhor design exclusivo e peças de casa de banho arrojadas. A exclusividade desta marca só é possível pois, os seus artesãos especializados têm o seu foco na perfeição estética, mas ao mesmo tempo funcional (www.maisonvalentina.net).

MAISON VALENTINA

LUXURY BATHROOMS

Figura 15 - Logótipo da Maison Valentina

Fonte: disponível em: www.maisonvalentina.net

A marca Circu foi construída com base num sonho: permitir às crianças realizar os seus próprios sonhos e dar-lhes espaço para viverem as suas fantasias (Covet Group – Manual de Acolhimento). Com as suas peças feitas inteiramente à mão e fabricadas em Portugal apenas com os melhores materiais, entregam mobiliário da mais alta qualidade: camas em forma de avião, poltronas em forma de foguetão, um berço em forma de balão quente, entra outras. As suas peças criam momentos e experiências entre o mundo real das crianças e as suas fantasias. A sua visão é focada em fazer parte do mundo das crianças, assim como estar presente em projetos de decoração e interiores mais ambiciosos, luxuosos e com charme (www.circu.net). Esta marca deseja criar espaços onde as crianças adormeçam a brincar, rodeadas de vida e alegria. Os seus principais valores são, a magia, a pureza, a ingenuidade, a cor e o espírito transmitido pelas suas peças.



Figura 16 - Logótipo da Circu

Fonte: disponível em: www.circu.net

A Rug'Society é uma marca requintada de tapetes e soluções de cobertura, que visa principalmente transformar tapetes em obras de arte, pretendendo sempre ser o foco de um projeto (CovetGroup – Manual de Acolhimento). Com os seus designers especializados, querem trazer a história e a cultura da tapeçaria para um projeto atual, de forma a não serem apenas tapetes, mas sim obras de arte. Esta marca tem uma forte associação a um estilo mais eclético, pois é capaz de transmitir emoções, sendo este o ponto de partida para todos os designs que concebem para estimular e desenvolver novas tendências (www.rugsociety.eu). A Rug'Society apresenta um design arrojado e contemporâneo, sempre com um pensamento visionário, exclusividade e com um design de luxo. O principal objetivo desta marca é criar algo que se adapte perfeitamente ao cliente, dando a opção de customização. A Rug'Society tem como principais valores a visão artística, as artes culturais, o artesanato e a qualidade (www.rugsociety.eu).



Figura 17 - Logótipo da Rug'Society

Fonte: disponível em: www.rugsociety.eu

A PullCast nasceu da paixão pela natureza de um joelheiro e um designer, que adoravam colecionar objetos e experiências ao ar livre. As peças têm influências arquitetónicas e artísticas bastante fortes, espalhando uma sensação de raridade e legado, fundamentada em formas antigas de artesanato (Covet Group – Manual de Acolhimento). Esta marca é composta por artistas de elevada experiência dedicados ao artesanato, sempre em busca de materiais e processos da mais alta qualidade, de forma a transmitir requinte e excecionalidade nas suas peças. É especialista em *hardware* escultural, sendo mais conhecida pelos seus puxadores adicionáveis não só às marcas do grupo, mas como a outras peças de segmento de luxo. Os principais valores desta marca são, o espírito aventureiro, o constante aprimoramento e a estética (www.pullcast.eu).

PULLCAST

J E W E L R Y H A R D W A R E

Figura 18 - Logótipo da PullCast

Fonte: disponível em: www.pullcast.eu

A Caffè Latte é a marca mais recente do grupo (2019) é uma marca de móveis, iluminação e acessórios com uma capacidade notável de se adaptar a qualquer estilo de interiores, devido à sua estética moderna, design minimalista e funcional e com um foco consensual em tons neutros. Os seus designs fortes, mas não dominantes, valorizam, em primeiro lugar, o espaço e o conceito pedidos, enquanto os seus artesãos fornecem a qualidade em detalhes, tornando assim os seus projetos únicos (www.caffelattehome.com)

CAFFELATTE

M O D E R N D E S I G N

Figura 19 - Logótipo da Caffè Latte

Fonte: disponível em: www.caffelattehome.com

A Covet House é a última marca do portfólio do grupo, sendo a mais abrangente; oferece uma seleção de designs contemporâneos das principais marcas mundiais de mobiliário, iluminação e acessórios, juntamente com ferramentas de marketing exclusivas, com a clara missão de aumentar a criatividade da comunidade de design de interiores (www.covethouse.eu). Esta marca deseja criar um ambiente em que os profissionais de marcas de luxo e design de interiores trabalhem juntos com um único objetivo em mente: inspirar o mundo. Isto é possível ajudando as duas partes em todas as etapas do processo de design criativo. Desde os estágios iniciais de um projeto de design de interiores, até à sua conclusão, do design ao marketing, a Covet House garante ser uma ponte de excelência entre as marcas e os clientes (www.covethouse.eu).

COVET·HOUSE

CURATED DESIGN

Figura 20 - Logótipo da Covet House

Fonte: disponível em: www.covethouse.eu

Ao nível das marcas (produto), estas dividem-se em 10 principais categorias (www.covetgroup.com):

- *Casegoods* – aparadores, mesinhas de cabeceiras, armários, guarda fatos, mesas, prateleiras, mesas de jantar, mesas de bar, entre outros;
- *Lightning* – candeeiros de suspensão, de mesa, de parede, entre outros;
- *Upholstery* – Cadeiras de jantar, sofás, poltronas, bancos, bancos de bar, entre outros;
- *Bathrooms* – Banheiras, lavatórios, armários de casa de banho entre outros;
- *Rugs* – Tapeçaria;
- *Hardware* – Puxadores;
- *Outdoor* – Biombos, espreguiçadeiras, sofás, poltronas, mesas, entre outros;
- *Safes* – Cofres;
- *Beds* – Camas;
- *Accessories* – almofadas, espelhos, biombos, secretárias, carrinhos de bar, cabides, entre outros.

3.3 O core business da marca em análise

O presente projeto centrou-se na marca Essential Home; a marca tem um *core business* muito semelhante às outras marcas do grupo, mas sempre com alguma diferenciação tendo em conta o seu estilo muito próprio. Como dito anteriormente, esta marca diferencia-se pelo seu estilo *Mid-Century*, e pelo uso de madeira e latão como principais materiais.

A Essential Home tem diversos *targets* de negócio (clientes profissionais e não-profissionais), cada um com as suas especificidades ao nível dos preços das peças.

Como clientes profissionais, temos: 1) *Interior Designers*; 2) *Architects*; 3) *Stores*; 4) *Agents*; 5) *Online Stores*;

Como clientes não profissionais temos (apenas) os “*final buyers*”.

As vantagens de vender a clientes finais como a *interior designers* e *architects*, é que estes têm por hábito comprar em quantidade, depois, claro, de apresentarem os projetos aos seus clientes e conseqüentemente estes serem aceites. Certo é que, clientes profissionais contam com preços mais apelativos pois têm que ter sempre a sua margem de lucro sobre cada peça comprada (Diogo Amorim - COO da Essential Home). Relativamente às *stores*, estas normalmente contam com um espaço nas suas lojas físicas dedicado à Essential Home, atuando como revendedores, usufruindo, também, de preços mais baixos. Por último, nos clientes profissionais, temos os *agents*, que atuam como vendedores e negociadores; dando o exemplo do mercado português, tanto para esta marca como para o grupo em si, sempre que é aberta uma oportunidade de venda, esta é transmitida a um agente externo, que tem como objetivo fechar a venda e, desta forma, ganhar uma comissão por cada venda efetuada.

Quanto aos clientes não profissionais, ou seja, os “*final buyers*”, estes são clientes que contactam diretamente a marca para uma compra direta, sem intermediários profissionais, tendo estes menos benefícios em termos de preço.

Com isto, o *core business* da marca revela-se ser a venda de peças a clientes profissionais, pois desta forma é possível criar uma carteira de contactos de clientes regulares que confiam na qualidade da marca e também em todo o processo de fabrico

e logística (Diogo Amorim - COO da Essential Home). De reparar que, também os clientes profissionais usufruem de uma carteira de clientes com renome internacional, tendo a Essential Home algumas das suas peças em casa do Drake (músico internacional), em casa do Cristiano Ronaldo (futebolista profissional), e em casa dos Chainsmokers (Dupla de Dj's internacional), entre outros, sendo estes apenas clientes (www.essentialhome.eu).

3.4 O Departamento comercial da Empresa – estrutura e *modus operandi*

O departamento comercial da empresa funciona de um modo muito próprio e singular, tendo como principal ferramenta de trabalho o *Salesforce*. Os seus principais valores são: 1) o cliente no centro de tudo o que fazem; 2) Dedicção para obter a excelência; e 3) Trabalhar com precisão e energia apenas no que é suposto (dados fornecidos em conversa com André Castro – Líder de Vendas do Covet Group).

O processo comercial é feito para otimizar a minimização do risco; assim sendo, são definidos o plano e o caminho, é definida uma orientação, a mediação e todo um processo de controlo rigoroso, sendo colocados os RH (Recursos Humanos) certos nas “cadeiras certas” (locais certos), de forma a tirar o máximo proveito da qualidade de cada colaborador da empresa.

A estratégia de vendas da empresa divide-se em três grandes postos de trabalho: 1) *Sales Development*; 2) *Sales*; e 3) *Customer Service*.



Figura 21 - Sales Strategy do Covet Group

Fonte: Formação de vendas do Covet Group

A empresa, para obter detalhes sobre o perfil do *lead*, inovou e criou a “Análise BANTI”, sendo esta exclusiva da empresa e feita sempre por chamada, através de um *pitch*, do qual terá de ser possível obter todas as informações que a análise requer e necessita. Esta análise funciona usando uma escala de 1 a 5 e, após a análise ser feita, um *lead* para ser considerado uma oportunidade terá de ter um *score* igual ou maior que 3,5 (resultado obtido através de um algoritmo feito pelo *Salesforce*):

- **Budget** (1- Não tem dinheiro e/ou posicionamento / 5- Dinheiro não é um problema);
- **Authority** (1- Não tem autoridade na decisão / 5- É *decision maker*);
- **Need** (1- Não tem qualquer tipo de necessidade / 5- Quer um produto em específico);
- **Time** (1- Cliente não está pronto para a compra / Quando o projeto está no ponto perfeito, 18-20 semanas);
- **Interest** (1- É um *copycat* / 5- Tem interesse para a marca, *Brand Awareness*).

Para um *sales development* ser bem-sucedido, segundo as normas da empresa, é necessário que possua talento, espírito e cultura de equipa, dedicação (de forma a obter a excelência) e alinhamento com outras funções.

Quanto à equipa de *sales*, esta tem como principais funções:

- Trabalhar as oportunidades;
- *Upsell* do negócio;
- Ajudar o cliente no processo de compra, de modo a este correr da melhor maneira;
- *Business Growth* por região;
- Alinhar as informações com o departamento de marketing e *sales developers*;
- *Cross Selling*.

Similar ao *Sales Development*, foram também definidos 4 pilares para a *Sales Team*:

- 1- Alinhamento com o *Sales Development*;
- 2- Rigor diário;
- 3- Respostas rápidas e eficientes;
- 4- Alinhamento com o Marketing e *Customer Service*.

Na empresa, privilegia-se o contacto por chamada com os clientes, e, é através destes telefonemas que se pretende conquistar algumas *quick wins*, tais como: 1) Realizar

perguntas para re/avaliar o BANTI; 2) Guiar a chamada de forma a reforçar a convicção no *CR judgement*; e, 3) Obter um próximo passo bem definido, com datas e compromissos sérios com os clientes.

Quanto ao *CR judgement*, este tem como objetivo a definição e especificação das oportunidades, dividindo-se em 3 grandes caracterizações:

- *Pipeline* – É uma oportunidade que surgiu, mas o vendedor não conseguiu perceber qual será o desfecho, podendo este desconhecimento derivar de fatores como incertezas do cliente final face a algumas peças, por exemplo;
- *Best Case* – Oportunidades que os vendedores sabem que são reais, havendo assim uma forte probabilidade de realizar uma venda;
- *Committed* – Oportunidade confirmada pelo cliente, sabendo que a oportunidade vai acontecer e que existe aprovação para um projeto, por exemplo.

Durante todo o *Business Journey* (Dia 0 até Dia 30), a análise BANTI e o *CR Judgement* são uma peça fundamental para todo o processo de negócio.

3.5 Os principais mercados da empresa

Sendo a *Essential Home* uma marca global, esta conta com vendas em todos os continentes habitados do mundo. Analisando os 6 principais mercados da marca, desde 1 de janeiro de 2020 até 17 de agosto de 2020, identificam-se:

- Estados Unidos da América (28%);
- Alemanha (7%);
- Rússia (5%);
- Hungria (3%);
- Itália (3%);
- China (2%).

Sendo, por imposição da marca, proibido divulgar o número de vendas e consequentes valores, apenas as percentagens dos principais mercados são divulgadas.

Em primeiro lugar, e com uma posição constante desde a criação da marca, encontra-se os Estados Unidos. Este mercado caracteriza-se por estar em constante crescimento e

por ser uma referência no design de mobiliário e interiores, encontrando-se empresas deste tipo a abrir quase diariamente. Para além do mercado profissional, este país encontra-se também na liderança de vendas para consumidores finais, mostrando também o poderio financeiro deste país. Em segundo lugar, encontra-se a Alemanha.

Sendo este país pioneiro num dos principais estilos seguidos pela Essential Home, o estilo BAUHAUS, este é também um mercado regular e constante, tendo uma larga percentagem de vendas realizadas. É também de realçar o poderoso mercado que a Alemanha é. Quanto à Rússia, este é um país com um design único, com bastantes cores douradas e madeiras, adequando-se assim à Essential Home, que utiliza bastantes latões e madeiras maciças, por isso, não é de admirar que este país seja um dos principais mercados. Avançando para a Itália, esta é sem dúvida uma das principais capitais mundiais do design, onde são organizadas as maiores feiras da indústria. Face ao descrito, a sua presença nos melhores mercados da marca é recorrente desde 2015.

Quanto à Hungria, com a mesma percentagem da Itália, revelou-se ser uma agradável surpresa, afirmando-se assim como um mercado no campo do design em ascensão e com bastante potencial para o futuro. Por último, no top dos mercados do período acima dito, está a China; a China caracteriza-se por ser um ótimo mercado profissional, pois quando alguma empresa sediada na China compra peças da Essential Home, compra, geralmente, em grandes quantidades.

4. Análise Externa

4.1 Análise do mercado dos móveis e artigos de decoração – setor do luxo

Está previsto que o mercado global de móveis de luxo tenha uma taxa de crescimento de 4,7% durante o período previsto entre 2018 e 2023 (iCrowd, 2019). Uma das principais razões para este crescimento é a elevada procura de móveis de luxo feitos de madeira *premium*, como o mogno e o amieiro. Além destes materiais, as empresas estão-se a concentrar na inovação no *design*, optando por materiais como o couro, vidro e metal, com o objetivo de atrair consumidores que muito provavelmente irão desempenhar um papel fulcral no crescimento deste mercado nos próximos anos. Os principais *players* do mercado de móveis e artigos de decoração de luxo globais estão focados, principalmente, no aprimoramento do *design* dos seus produtos, tal como na sua tecnologia de fabrico, juntamente com a pesquisa de soluções tanto estéticas como funcionais, optando maioritariamente por fornecedores locais (iCrowd, 2019).

Desempenhando um papel fundamental para impulsionar a procura de móveis de luxo está a ascensão no setor da hospitalidade e das infraestruturas nos países com economias em desenvolvimento, havendo preferência por soluções de interiores para escritórios e hotéis mais luxuosos e com conforto ímpar (iCrowd, 2019). Quanto ao segmento doméstico, tudo indica que este aumentará as vendas, devido à crescente popularidade de móveis de luxo para interiores, como casas de banho, quartos, cozinhas, entre outros (iCrowd, 2019). Nos países com economias mais desenvolvidas, espera-se que o segmento doméstico se mantenha com um mercado significativo e em crescimento, isto devido ao aumento das despesas com produtos do setor de luxo doméstico, influenciando assim diretamente a procura por estes produtos, o que também resulta na oportunidade para o crescimento global do mercado de móveis de luxo (iCrowd, 2019).

A madeira e o metal estão-se a assumir como preferências neste segmento, devido ao seu elevado valor estético e durabilidade. É esperado que a utilização de madeiras

premium testemunhe a sua maior taxa de crescimento de sempre, devido à elevada procura nos setores acima referidos – hospitalidade e corporativos. Por outro lado, o mercado dos móveis de luxo poderá testemunhar uma lenta taxa de crescimento em todo o mundo, devido às crescentes preocupações ambientais associadas ao uso excessivo de materiais plásticos, em comparação com outros materiais utilizados (iCrowd, 2019). Associado a isto, irão ser aplicados regulamentos governamentais de certa forma mais rigorosos sobre a importação de couro e plástico, afetando diretamente este mercado. Tentando reverter as questões ambientais associadas e acompanhar possíveis leis governamentais, como *trend* no setor do luxo, estão os móveis de luxo ecológicos e multifuncionais, devido ao aumento da consciencialização ambiental e disponibilidade reduzida de algumas matérias-primas (iCrowd, 2019).

Na Europa, muitos dos principais *players* do mercado de móveis de luxo estão a lançar as suas próprias plataformas *online*, e, também, a fechar parcerias com lojas de retalho *online*, com o objetivo de fortalecer a sua rede de distribuição, impulsionando assim a sua taxa de crescimento (iCrowd, 2019). Na América do Norte, as principais marcas deste setor, estão-se a concentrar, principalmente, na personalização da sua oferta de produtos, estando este fator a ganhar popularidade entre os diversos grupos de consumidores (iCrowd, 2019). Quanto à dinâmica deste mercado nos próximos anos, esta continuar a ser afetada devido à crescente expansão de fabricantes de móveis de luxo da Europa nos países em desenvolvimento asiáticos. É esperado que o aumento de grande parte do comércio deste setor e segmento resulte em países como a Alemanha, Itália, Polónia, China, Estados Unidos, entre outros, dando continuidade ao *ranking* já mencionado neste trabalho.

4.2 Análise Concorrencial

A Essential Home tem como principal foco o mercado de luxo, devido à exclusividade das suas peças, da sua forma de fabrico e montagem, sendo todas as peças feitas à mão e assegurando a qualidade de todos os materiais utilizados. O mercado do mobiliário de luxo é bastante competitivo, sendo necessário distinguir-se entre todas as outras marcas que atuam no mesmo mercado, reforçando a ideia da sua exclusividade.

Portanto, neste campo, são inúmeras as empresas identificadas como possíveis concorrentes, sendo possível observar anualmente o aparecimento de novas marcas concorrentes facilmente identificadas nas maiores feiras e mostras mundiais. Até ao momento são identificáveis como concorrentes, 35 marcas: Porada; Baxter; Rimadesio; Minotti; Molteni; 4 Mariani; Frigerio; Lema; Roche Bobois; Fendi-Casa; Galimberti Nino; B&B Italia; Flexform; Giorgetti; Poliform; Walter Knoll; Brabbu; Ginger & Gagger; Munna; Mooi; Vitra; Kartell; Stellar Works; Sovet; Rolf Benz; Pedralli; Montana; Missoni Home; London Art; JOB'S; Ceccotti Collezioni; Andreu World; Adrenalina; Knoll.

Todas estas marcas trabalham o mercado de luxo, participando nas melhores feiras e mostras mundiais, onde a Essential Home também marca presença. Quanto à comunicação destas empresas conclui-se que é muito semelhante à da Essential Home, pois trabalham para um segmento com igual ou semelhante poder económico, destacando-se cada uma com o seu estilo único e tentador.

4.2.1 O principal concorrente da marca no mercado nacional

Sendo a Essential Home uma marca bastante única e singular, são poucas as marcas no mundo capazes de a enfrentar a nível de mercado no segmento do mobiliário *mid-century*. Quanto ao mercado nacional, é apenas identificado um grande concorrente: a JetClass. Fundada por Agostinho Moreira em 2012, a JetClass encontra-se em expansão mundial (JetClass, 2020). Devido à busca contínua no sentido de evoluir e inovar, as instalações fabris desta empresa estão projetadas para se tornarem uma das maiores unidades produtivas de mobiliário a nível europeu, compostas por uma organização moderna, competitiva e dinâmica que acompanha e prevê a evolução do mercado global deste setor. Esta marca nasceu com o intuito de criar peças únicas que combinam coleções de mobiliário, iluminação e decoração que primam por estilos diversos. A JetClass é inspirada pela cultura mundial e pela história portuguesa, oferecendo diversas soluções onde a prioridade é a excelência e a qualidade (JetClass, 2020).

Quanto às suas redes sociais, esta conta com uma presença bastante forte no Facebook (56mil seguidores), e o contrário acontece no Instagram (4.300 seguidores) e no Twitter (650 seguidores).

Com isto, também é de referir que para a Essential Home, o mercado nacional representa uma percentagem mínima das vendas consolidadas, sendo os seus principais mercados e concorrentes oriundos de países estrangeiros.

4.2.2 O principal concorrente da marca no mercado internacional

Toda a concorrência da marca encontrada é exclusivamente internacional. São várias as marcas concorrentes, conforme descrito acima, mas é de destacar a Minotti. A Minotti é uma empresa italiana com uma excelente reputação internacional fazendo jus à expressão “*Made in Italy*” com o seu mobiliário contemporâneo, seguindo o estilo *classic-modern*, um estilo distinto do adotado pela Essential Home (Minotti, 2020).

Inspira-se absorvendo estímulos visuais do mundo exterior, olhando cuidadosamente para o que os rodeia, tanto no mundo da moda, design e linguagem corporal. De realçar que vez alguma foi mencionado o fato dos seus produtos serem *hand made*, tendo a Essential Home vantagem neste campo. O seu website encontra-se bastante organizado e com um design atraente, tendo várias páginas de interesse.

Quanto às suas redes sociais, esta conta com uma presença bastante forte, tendo um grande número de seguidores (cerca de 48mil no Facebook, 261mil no Instagram e 5mil no Twitter), levando vantagem neste campo face à Essential Home. Quanto a plataformas, não foram identificadas nenhuma.

4.3 A evolução do sector do luxo a nível nacional e mundial

Com um maior poder de compra e uma crescente vontade e disponibilidade para comprar produtos com características superiores a preços mais elevados, consumidores

de todo o mundo procuram e investem mais em produtos *premium* e de luxo (Nielsen, 2019). Quanto à internet, esta foi um grande impulsionador deste tipo de consumo e está a tornar-se cada vez mais um destino popular para os consumidores a nível global, com uma vasta variedade de gamas de produtos exclusivos e oportunidades únicas que têm impulsionado tanto vendas locais, como internacionais (Nielsen em 2019). Um estudo elaborado pela “*Changing Consumer Prosperity*” em 2019, mostra que, o comportamento dos consumidores e os seus gastos em produtos de luxo têm vindo a optar cada vez mais por comprar produtos de gama superior a retalhistas locais e internacionais a partir da internet. É inegável que a internet está a ter um papel preponderante no que toca ao consumo de bens de luxo nos dias correntes, tanto a nível nacional, como internacional. Quanto aos consumidores portugueses, 21% (+3 pontos percentuais relativamente a 2016) afirmam comprar produtos de luxo em lojas *online*, e, 17% dizem fazer o mesmo, mas priorizando os retalhistas internacionais (+4 pontos percentuais face a 2016). Quanto ao consumo deste tipo de produtos, mas em lojas físicas, os números são definitivamente elevados comparativamente ao online: 89% (Nielsen, 2019).

Este novo contexto é, de facto, uma grande oportunidade para o consumidor, tendo assim acesso a mais produtos de qualidade; sendo esta uma oportunidade que não deixa ninguém de fora, podem todos os intervenientes tirar vantagens desta nova realidade. Quanto a Portugal (Nielsen, 2019), aquilo que torna um produto *premium* é sobretudo a sua qualidade (62%), a função ou *performance* acima da média (53%), o serviço prestado ao cliente (50%) e, o facto de oferecer algo único e diferenciador (43%). Com efeito, a grande maioria dos consumidores nacionais está mais disposta a pagar um preço *premium* por estas características; o mercado tem acompanhado esta realidade com a oferta de produtos *premium* acessíveis a segmentos de nicho, tendo vindo assim, a ganhar algum terreno tanto mundialmente como a nível nacional (Nielsen, 2019).

5. Análise SWOT à marca em análise e identificação dos problemas de investigação

Entendidas as características gerais do mercado do luxo, nacional e internacionalmente, procedeu-se à realização de uma Análise SWOT com o intuito de conseguir determinar os aspetos positivos e negativos internos e quais os fatores que podem impactar, positiva ou negativamente, a nível externo (do mercado):

- **Strengths (Forças)**

- Conhecimento do mercado do luxo e capacidade de foco;
- Elevado índice de notoriedade mundial;
- Marca com uma forte conotação de qualidade e tradição no fabrico das suas peças;
- Equipa de colaboradores motivados e identificados com a marca e seus objetivos;
- Elevada experiência ao nível da internacionalização, sobretudo ao nível do mercado de móveis e iluminação;
- Aposta e presença nas melhores feiras internacionais;
- Possibilidade de customização das suas peças;
- Recursos tecnológicos de ponta;
- Produção que combina de forma harmoniosa acabamentos *hand made* com maquinaria de alta tecnologia;
- Projeto de criação de um polo empresarial.

- **Weaknesses (Fraquezas)**

- Política de preços elevados;
- Constantes atrasos na produção de peças e consequente prazos de entrega;
- Unidades de produção relativamente longe dos escritórios de vendas e marketing;
- Política de salários pouco atrativos e lenta progressão de carreira;

- Equipa demasiado jovem e sem uma sustentada experiência de trabalho na área;
 - Elevado feedback negativo de clientes, seguido de reclamação;
 - Pouca preocupação ambiental, principalmente no campo das madeiras utilizadas;
 - Pouca visibilidade da marca a nível nacional.
- **Opportunities (Oportunidades)**
 - Existência de vários mercados internacionais recetivos ao produto e ao conceito da marca;
 - Mercado de luxo em crescimento, tanto nacional como mundialmente;
 - Investidores interessados em trazer capital na empresa;
 - Pouca concorrência nacional;
 - Existência de empresas dispostas ao estabelecimento de parcerias com o grupo;
 - Mercado chinês cada vez mais recetivo ao consumo de bens de luxo.
 - **Threats (Ameaças)**
 - Forte poder de decisão dos clientes;
 - Atual situação de crise mundial pós-Covid 19, com recuperação lenta e difícil de prever;
 - Elevado número de concorrentes no setor do luxo;
 - Concorrência ativa e com políticas de preços competitivos;
 - Existência de um número cada vez maior de *copycats*, que têm como objetivo clonar as peças da marca;
 - Elevado poder de negociação dos fornecedores;
 - Preocupação ambiental em crescimento contínuo.

Devido à quantidade de segredos da marca no que toca à sua gestão e produção, não foi possível completar todos os pontos desta análise SWOT de forma mais assertiva. A Essential Home, e o grupo em si, têm uma forma de gestão muito singular, não sendo, no seu ponto de vista, adequado e justo que algumas informações se tornem públicas ou sejam comunicadas.

6. Metodologia

6.1 Questões de partida e objetivos do trabalho

Este relatório de estágio, realizado na empresa Covet Group, teve como principal objetivo a recolha de informações e noções sobre como gerir uma marca, tendo o estágio decorrido com o acompanhamento direto do COO (*Chief Operations Officer*), trabalhando o estudante diretamente com ele.

Ao longo de todo o período definido por ambas as partes, o estagiário foi envolvido em diversas tarefas, nas mais variadas áreas: vendas, marketing, gestão, operacional, entre outras tarefas de carácter mais específico. O objetivo deste trabalho é expor todas as informações, tarefas e competências que o estudante recolheu durante o estágio curricular de 6 meses. Foram desenvolvidas várias tarefas, tais como, a realização de um questionário de satisfação, o acompanhamento de sessões fotográficas com parceiros e sessões às peças da marca, pesquisa e elaboração de um documento com potenciais parcerias para a marca, reunião com potenciais fornecedores da marca, gestão de vários websites pertencentes à marca, entre outras tarefas.

6.2 Atividades desenvolvidas

Foram diversas as atividades desenvolvidas ao longo deste estágio curricular dentro das mais diversas vertentes:

- **1ª atividade** – Recolha de contactos de potenciais parcerias para a marca a nível global, assim como sugestões;
- **2ª atividade** – Introdução de uma nova parceria com a marca Império dos Sentidos, em seguimento de uma ideia já existente na empresa;
- **3ª atividade** – Realização de um *e-mail* e seu conteúdo de aproximação a potenciais parcerias;
- **4ª atividade** – Realização de um questionário de satisfação;
- **5ª atividade** – Loja *Online* – introdução de produtos, correção de erros, alterações à página e sugestões de melhoria;

- **6ª atividade** – Acompanhamento de sessões fotográficas;
- **7ª atividade** – Pedido de orçamento para nova loja *online*;
- **8ª atividade** – Atualização semanal de *stocklist* e *pricelist*;
- **9ª atividade** – Elaboração de um *press release*;
- **10ª atividade** – Registo fotográfico de *floor samples* e anotação detalhada de todos os danos.

Passa-se a apresentar, em detalhe, cada uma delas.

6.2.1 A 1ª atividade - Recolha de contactos de potenciais parcerias para a marca a nível global e algumas sugestões

Numa primeira instância foi identificado como objetivo primário a pesquisa e seleção de potenciais parcerias nos mais diversos ramos (não sendo assim necessário que fosse uma marca de mobiliário, mas sim uma marca em que o estilo e/ou o foco no design fossem adequados).

Após uma pesquisa efetuada, de entre centenas de potenciais parcerias que inicialmente se consegui identificar, restringiram-se as mesmas a apenas 23 marcas com potencial de concretização e contribuição para a valorização da marca:

1. Roupas e acessórios de moda:
 - Brooks Brothers;
 - ANTIFLOP;
 - S2 The Style Agency (Dallas Personal Stylist);
2. Esculturas e pinturas:
 - Yosemite Home Decor;
 - Uttermost;
 - Victoria Kloch;
3. Peças de decoração:
 - Regina Andrew Design;
 - Full Circle Modern;
 - High Style Deco NY;
4. Consumíveis:

- Esterbrook;
- Claus Porto;
- 5. Marcas de jogo:
 - Brunswick;
 - Butler Speciality Company;
 - Joystix;
- 6. Produtos eletrónicos:
 - Crosley;
 - Ericofon;
 - Soundleisure;
- 7. Produtos de casa de banho:
 - Kichler;
 - Karton Republic;
 - James Martin Vanities;
- 8. Produtos de cozinha:
 - Modway;
 - GDFstudio;
 - Juliettes Interiors;

Todas estas marcas foram identificadas como sendo potenciais parcerias que iriam ajudar a beneficiar a marca, mas, após a apresentação por parte do estagiário destas potenciais parcerias aos responsáveis da marca Essential Home, algumas destacaram-se, nomeadamente a Esterbrook, que é uma marca de canetas de estilo mid-century, e a Claus Porto, uma marca de perfumes sediada no Porto, sendo assim apenas trabalhadas estas duas marcas com vista ao estabelecimento de parcerias.

A Esterbrook, foi pensada para ser utilizada no desenvolvimento futuro de uma *giftbox*, que já vinha a ser idealizada pela marca há alguns meses; a principal ideia seria incluir uma destas canetas, indiscutivelmente percebidas como exclusivas.

A Claus Porto, uma marca de perfumes que tem como principal característica o desenvolvimento e a oferta de aromas portugueses, foi igualmente considerada como uma boa opção para incluir - um perfume a escolher- na já referida *giftbox*. Foi ainda

sugerido que se perfumassem algumas peças com aromas da Claus Porto, de modo a ativar o marketing sensorial da marca, atribuindo um aroma específico à Essential Home. As sugestões tiveram reconhecimento por parte da marca e terão operacionalização num futuro próximo.

6.2.2 A 2ª atividade – Introdução de uma nova parceria com a marca Império dos Sentidos

Sendo esta uma parceria já decidida pela marca, foi foco deste trabalho a realização de uma sugestão de plano de comunicação para a sua divulgação. A Império dos Sentidos é uma marca de mobiliário vintage sediada no Porto, com a qual a Essential Home pretende concretizar uma parceria, no sentido de ter os seus produtos à venda na sua loja *online* e vice-versa. O plano elaborado consistiu em:

→ A Parceria - como vai ser comunicada

“A Vintage twist on the Mid-Century”

A flawless combination to everyone’s home

Para divulgar a parceria, bem como os produtos de ambas as marcas, foram dadas sugestões que se julgam adequadas e potenciadoras da divulgação; de uma forma geral apontou-se a presença em Feiras e Eventos Internacionais do setor (como a Maison et Objet (Paris), Isaloni (Milão), IMM (Colónia), entre outras), conjugando a Império dos Sentidos com a Essential Home, através da presença de peças da marca parceira em stand, em conjugação com as peças da Essential Home. Após uma determinada peça captar a atenção de um potencial cliente, este irá ser abordado de forma individual, de forma a que fique a saber mais da história por trás de cada peça única.

Esta parceria deveria, ainda, assentar em Móveis originais – dar ênfase para criar emoções (*branding experience*); assim, o processo terá de passar pela criação de uma nova linha de produtos, como por exemplo, a combinação de materiais originais (mais

antigos) de uma certa peça de mobiliário, com materiais mais recentes utilizados hoje em dia, obtendo assim uma combinação entre passado e futuro;

Não há divulgação sem um investimento em comunicação; trabalhou-se, assim, vários elementos do mix de comunicação:

- **Advertising** – Website, newsletters, redes sociais e feiras – Pelo website, espera-se a promoção através de artigos escritos, *headers* que apelem ao *click* de um potencial cliente que visite o website e também *pop up's* onde é anunciada a nova parceria. Quanto às *newsletters*, é esperado que a nova parceria seja anunciada através de *e-mail* para todas as pessoas que tiverem a subscrição às *newsletters* ativa, tendo incorporado na mensagem um *Call To Action* que redireciona automaticamente para a página dos produtos. Quanto às redes sociais espera-se a partilha de artigos e imagens que fomentem a curiosidade de um potencial cliente, seja no Facebook, Instagram ou Twitter. Por último, nas feiras, espera-se a distribuição de *flyers* e uma área dedicada a esta parceria.

- **Sales Promotion**

Para o Público interno – atividades de apoio às vendas (formações sobre os produtos).

Para o Público intermediário – ações de merchandising – feiras, exposições e *calls* (p. ex. Interior designers).



Figura 23 - Exemplo de Stand da Essential Home na Maison et Objet de Paris

Fonte: <https://www.essentialhome.eu/inspirations/lifestyle/look-best-maison-objet-stands-year-offer/>

Para o Público final – eventos, produtos originais e com qualidade (justificar o preço), apelando ao sentimento e *calls*.



Figura 24 - Exemplo de evento de apresentação de parceria na Covet Valley, Porto

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=k9Bqy7XyBOo>

- **Public Relations** – criar/estimular uma boa relação com os media/press através do envio de *press kits* realizados pelo Departamento de *Press* da marca, de forma a alertar o surgimento de uma nova parceria de destaque entre empresas Portuguesas.

- Ao nível da comunicação institucional, dar ênfase à responsabilidade social e ambiental.

- **Publicidade** – Revistas (*Above the line*), nomeadamente as mais reconhecidas do setor (*ELLE Decor*, *Vogue*, *Architectural Digest* e *Coveted*), onde serão abordadas diversas temáticas envolventes à nova parceria, nomeadamente com publicidade informativa e com artigos onde fosse mais aprofundada informação pertinente respeitante aos produtos em oferta combinada. Quanto à periodicidade, esta iria ser constante nos primeiros 3 meses, para dessa forma entrar na mente de um potencial comprador, mediante aceitação por parte da revista.



Figura 25 - Exemplos de revistas a utilizar para publicidade

Fonte(s): <https://www.allyoucanread.com/top-10-decorating-magazines/>;
<https://sabormagazine.wordpress.com/faves-i-%E2%99%A5/vogue-living-australia/>;
<https://issuu.com/lollina/stacks/23825eb725f646ba8edcc44b1d8e8eed>.

- MKT de relacionamento (procurar o cliente): eventos (*Bellow the line*), tais como ações de promoção do produto em que o cliente poderá usufruir e experimentar os produtos em lojas previamente escolhidas e referidas como lojas de interesse estratégico para a marca (*retailtainment* poderá ser implementado, i.é., a combinação entre retalho e entretenimento. Ex.: colocação de um DJ nos pontos de venda seleccionados) e a captação de uma figura pública como embaixadora oficial

da marca, de modo a ser a cara nas diversas publicidades *online* e em eventos presenciais.



Figura 26 - Exemplo de potenciais clientes a usufruir do Sophia Single Sofa by Essential Home em loja

Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=L2yOHCgoBPE>

- Estratégia Combinada

Pull, ou seja, chegar diretamente ao cliente, como por exemplo, através das redes sociais, selecionando especificamente potenciais clientes-alvo e, em seguida, proceder ao envio de mensagens privadas, principalmente através do LinkedIn, Instagram e Facebook.

Push - Chegar ao *interior designer* através de *e-mail's* personalizados, com informação sobre a nova parceria a anunciar, lista de preços específicos para *interior designers* e também em forma de convite para visitar as instalações e linhas de produção da marca, de modo a comprovar a qualidade e autenticidade dos produtos anunciados.

- Na loja online

- Aproveitar o destaque nos websites e criar botões *Call To Action* que redirecionem para a loja online;
- Inserir os artigos desta parceria na secção *Partnership* da loja online com destaque "*New Partnership*", aparecendo no topo;
- Na descrição geral do Produto, introduzir um link que redirecione para o website da EH/DL, para a página onde se descreve esta parceria, de modo a que um

possível comprador compreenda o porquê e o objetivo desta parceria, visto que a loja online tem um défice de informação sobre antigas parcerias.

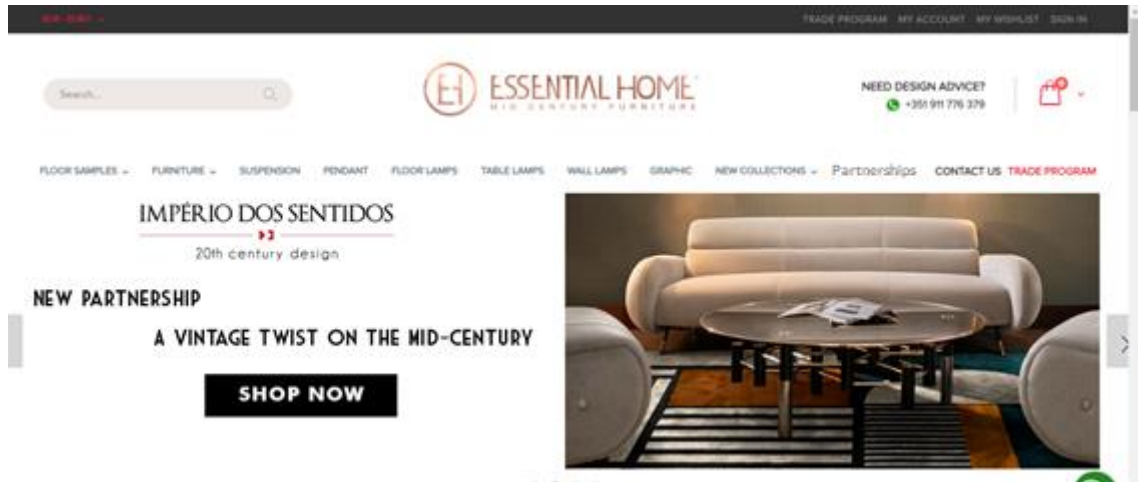


Figura 27 - Exemplo de imagem com anúncio de parceria na loja online com CTA e secção Partnerships

→ A Parceria - como vai ser apresentada

“A Vintage Twist on the Mid-Century”

- A flawless combination to everyone’s home.

De forma a que a parceria seja apresentada de forma correta, foram definidas várias *guide lines* que irão auxiliar a parceria estratégica na criação de valor para as duas marcas. Inicialmente, e visto que esta é uma parceria, irá ser apresentada como um complemento à Essential Home, salvaguardando sempre a imagem singular da marca; assim sendo, ao apresentar produtos do parceiro, existirá sempre alguma peça da Essential Home a complementar, sendo assim possível comunicar peças das duas marcas, sendo que as do parceiro serão peças únicas e com exclusividade garantida.

Quanto à apresentação visual, pretende-se a realização de alguns vídeos, nomeadamente: (1) vídeos onde se mostre todo o processo detalhado de restauro das peças do parceiro, e, desta forma apelar às emoções (por exemplo, nostalgia e saudade) do potencial comprador e, (2) realizar vídeos de apresentação com uma figura pública a ser contratada como embaixadora da marca, aparecendo em contexto de claro usufruto

das peças. Foram feitas sugestões quanto a possível embaixador da marca, mas a empresa pediu a não divulgação.

Quanto à apresentação a profissionais da área do *design*, foi sugerido o aproveitamento da *Luxury Design & Craftmanship Summit*, realizada anualmente pelo Covet Group, que reúne milhares de *designers* e jornalistas da área e, desta forma, realizar uma apresentação mais formal e assertiva da parceria; após o evento, todos os potenciais compradores serão convidados a observar e testar, pessoalmente, as peças respetivas, expostas na Covet Valley, o *showroom* da marca no Porto.



Figura 28 - Fotografia da edição anterior do *Luxury Design & Craftmanship Summit*

Fonte: <https://designandcraftmanship.com/gallery>

→ Website da EH

1ª Alternativa

Após a devida análise foi proposto conjugar os diferentes produtos da Império dos Sentidos com os da EH, cada um na sua categoria respetivamente, de forma a permitir aos visitantes conseguirem observar que ambas as marcas se complementam de forma genuína.

Foi ainda ponderada a colocação dos produtos no Website de forma estratégica, i.é., seguindo as tendências atuais e apresentando os produtos das duas marcas que se complementam, lado a lado. A ideia base para esta alternativa passaria por vários pontos cruciais para a sua realização, tais como: 1) Adicionar os produtos como

Ready to Ship, pois como as peças do parceiro serão únicas não será necessário aguardar pelo seu fabrico; 2) Criar uma secção dedicada aos produtos do parceiro, pois potenciais clientes apenas poderão estar interessados na categoria de móveis *vintage*, redirecionando-os assim para o que pretendem; 3) Adicionar um *link* no website da Essential Home que redirecione imediatamente para a loja *online* para a página de produto, e desta forma ; 4) Criação de um menu, de seu nome “*Vintage*”, sem especificação do produto, agrupando nele todos os produtos da marca parceira, pois desta forma será mais fácil para o cliente encontrar o que pretende, otimizando assim a navegação no website da Essential Home (Fig. 28); 5) Através de *banners* ou *footers* no website, redirecionar para o menu com os produtos do parceiro, após consequente clique (Fig. 29).

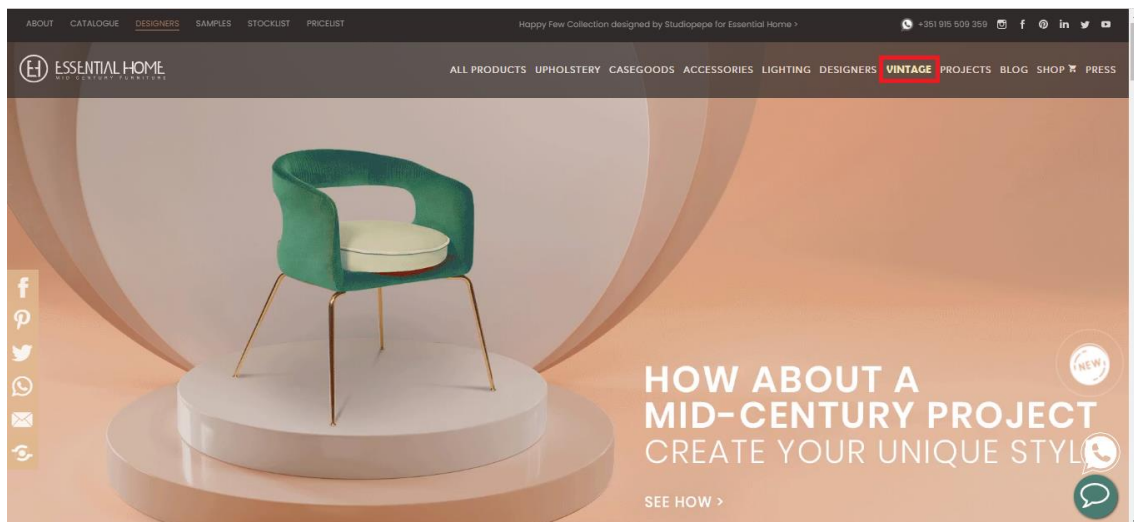


Figura 29 - Exemplo de criação de um menu de nome "Vintage"

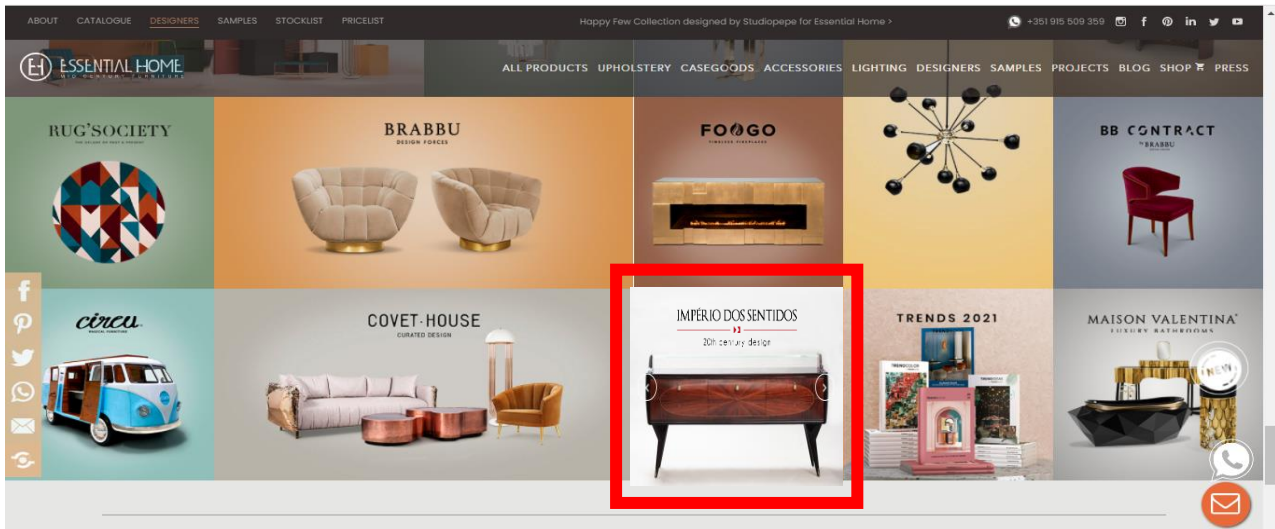


Figura 30 - Exemplo de criação de imagem para footer do website da EH

2ª Alternativa

Foi sugerido incluir uma coleção da Império dos Sentidos nos *Ebooks* disponibilizados no website da EH; complementarmente:

- Desenvolver campanha de desconto exclusiva de lançamento de parceria (deixando claro qual o prazo limite da campanha).
- Dar ênfase ao facto de todos os produtos do parceiro estarem *Ready To Ship*.
- Adicionar link que redirecione à loja online para compra rápida do produto.



Figura 31 - Exemplo de header na homepage do site da Essential Home

Tendo em conta as duas alternativas sugeridas, consideradas ambas viáveis pelos responsáveis da marca, foi selecionada a primeira, tendo em conta a sua maior abrangência, mas também foram dados como elegíveis aspetos da segunda alternativa,

nomeadamente, o desenvolvimento de uma campanha de lançamento da parceria com alguma margem de desconto temporário. Por uma questão de duração do estágio em si, não foi possível ver implementadas estas medidas mas ficando as mesmas registadas no Plano de Comunicação da empresa.

A Parceria - Imagem que se quer transmitir

Sendo a parceria considerada como uma mais valia por ambas as partes (perspetiva *Win-Win*), foi sugerido no âmbito deste trabalho a aposta numa imagem de exclusividade, claramente associada a produtos de luxo. Para reforço da exclusividade, ponderou-se a aposta em *Quality over quantity* (peças únicas) e recomendou-se a comunicação do Valor associado (reaproveitamento de mobílias antigas).

Paralelamente, e conforme analisado em fase posterior (alternativas), todas as mensagens a partilhar devem insistir na ideia de duas marcas que, apesar de detentoras de estilos diferentes, se complementam.

Foi ainda sugerida a utilização de partilha de imagens e de frases que induzam a confiança no produto. Para esse fim, foi ponderada a partilha da coleção e da loja através de Newsletters e pelas Redes Sociais, dando destaque (*header*) no website da EH/DL através do slogan “*A Vintage twist on the Mid-Century – a flawless combination to everyone’s home*”, com redirecionamento para a loja online.

A utilização de Blogs para anunciar a parceria, antes da mesma ser lançada, pareceu ser igualmente benéfico.

No âmbito deste trabalho, foi ainda considerada a possibilidade de ser anunciada a parceria no Luxury Design & Craftmanship Summit, tentando-se destaques na *Press*. De uma forma geral, é necessário que as duas marcas sejam capazes de conciliar os diferentes segmentos em que atuam (EH – *Mid-Century* e Império dos Sentidos – *Vintage*).

De forma a notificar antigos e atuais clientes da empresa sobre a nova parceria da marca, é essencial a criação de *calls* questionando sobre a possibilidade de enviar novo catálogo, sendo este um dos métodos preferidos pela empresa. Para além disto, é

essencial a utilização de *cookies* no website, sendo assim possível, através do *IP*, chegar aos potenciais clientes que visitaram uma página de produto através de anúncios (*Remarketing*).

6.2.3 A 3ª atividade – Realização de um e-mail de aproximação a potenciais parcerias

Ainda na sequência das parcerias, foi proposta a realização de um e-mail “piloto” de forma a conseguir uma aproximação mais equilibrada e efetiva (Anexo I). Este e-mail tem como objetivo uma apresentação pessoal do embaixador da marca que está a enviar o conteúdo, uma breve apresentação da marca, mostrar o quão benéfica é a realização de uma parceria comercial e a introdução, em anexo, de um *media kit/ebook*, no qual será feita uma apresentação do grupo e da marca de forma mais aprofundada. Face à questão temporal do estágio em análise, não foi possível observar os resultados práticos da campanha de e-mail sugerida e pré-definida.

6.2.4 A 4ª atividade – Realização de um questionário de satisfação

Foi ainda proposto, no âmbito deste trabalho, que se desenvolvesse um questionário, tendo como principal intenção aferir o nível de satisfação dos clientes. Este questionário seria, posteriormente, enviado por e-mail, em situações de pós-compra, de forma a saber se, de facto, o cliente se sentia satisfeito, não só com o produto em si, mas com todo o processo envolvente à compra. O questionário foi elaborado através da plataforma *google docs* (Anexo II).

No referido questionário apresentaram-se questões suportadas numa escala de Likert de 0 a 5, sendo que algumas permitiam optar apenas por “sim” ou “não”.

A primeira pergunta colocada tem como objetivo primário perceber como é que o inquirido se sentiu durante todo o processo de compra, ou seja, desde o primeiro contacto até à receção do seu produto.

A segunda questão colocada pretende aferir se, durante todo o processo de compra, o inquirido recebeu toda a informação necessária sobre o seu pedido (tentando-se, simultaneamente, avaliar a satisfação do cliente com a *performance* da equipa da Essential Home - serviço).

A terceira questão visa perceber se o inquirido, de facto, se sente satisfeito com os produtos que adquiriu e se estes corresponderam às suas expectativas; com esta pergunta será possível perceber o que se encontra mal na produção e consequente entrega, de forma a conseguir reduzir o número de reclamações que a marca tem. Se o cliente não se encontrar satisfeito, será contactado pelo *customer service* de forma a ser encontrada uma solução que agrade as duas partes.

A quarta questão colocada teve como principal objetivo perceber diretamente se o inquirido, depois de ter o produto na sua posse, realmente considera que existe uma boa relação preço/qualidade, tendo em conta as características do produto e da marca em si. Com isto, e se houver um número razoável de inquiridos que não se encontrem satisfeitos, irá ser necessária uma tentativa de negociação com os fornecedores, de forma a que Essential Home seja capaz de reduzir os seus custos a montante e jusante e, conseqüentemente, ajustar a sua política de preços ao valor percebido pelo cliente.

A pergunta número cinco pretende perceber se o inquirido recebeu os seus produtos na data estipulada inicialmente. Se, porventura, houver bastantes inquiridos insatisfeitos neste processo, considera-se necessário reunir com a logística da marca e transportadora habitualmente contratada, de forma a ser encontrada uma solução para reduzir os atrasos na entrega.

A sexta, e penúltima, questão colocada pretende avaliar, de um modo muito geral, a satisfação do cliente e se este pensa voltar a comprar produtos da marca. Sendo a resposta “yes”, é indicativo que tudo correu relativamente bem durante o processo de compra e que o inquirido ficou bastante satisfeito com os produtos da marca; se pelo contrário a resposta for “no”, é necessário apurar quais os erros cometidos e contactar o cliente de forma mais pessoal, a fim de reverter a sua opinião.

O sétimo e último campo a ser preenchido diz respeito aos dados pessoais do participante.

Aquando do término do estágio, este questionário encontrava-se em análise e circulação interna, para aprovação pelo CEO da marca e posterior operacionalização. A tarefa pedida consistiu apenas na elaboração de um modelo de questionário, ficando a sua aplicação e análise de dados sobre a responsabilidade da empresa (dando continuidade ao trabalho proposto).

6.2.5 A 5ª atividade – Loja Online – introdução de produtos, correção de erros, alterações à página e sugestões de melhoria

Devido à necessidade de manutenção da loja *online*, estando anteriormente um pouco inutilizada devido à falta de tempo disponível dos recursos humanos existentes na marca, foram delegadas ao estagiário algumas tarefas específicas.

A loja *online* da Essential Home está integrada com a Delightfull, pois são duas marcas que se complementam (note-se que a Essential Home teve a sua origem na Delightfull). A marca que dá nome à loja *online* é a DelightFull, pois tem maior índice de reconhecimento no mercado:

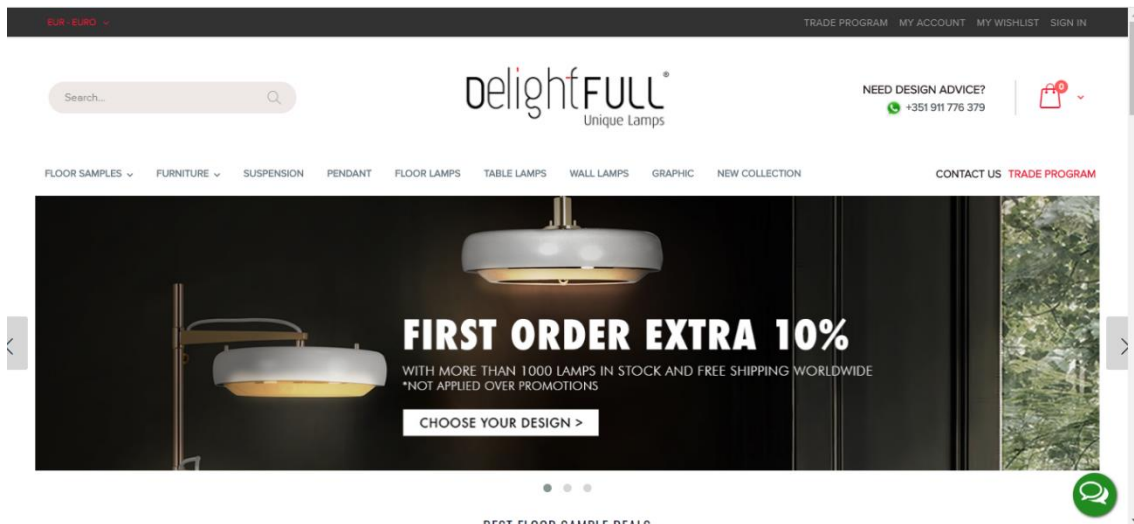


Figura 32 - Layout da Loja Online da DelightFull e Essential Home

Fonte: disponível em <https://shop.delightfull.eu/>

A primeira tarefa dentro desta atividade, foi a introdução de *floor samples* (artigos usados, maioritariamente em feiras e exposições) e todas as informações adjacentes, como por exemplo, dimensões, cor, estado da peça, desconto, legendas, imagens e *thumbnails*. Sem especificação do número exato, refere-se que foram introduzidas centenas de peças, sendo isto o resultado de meses de trabalho:

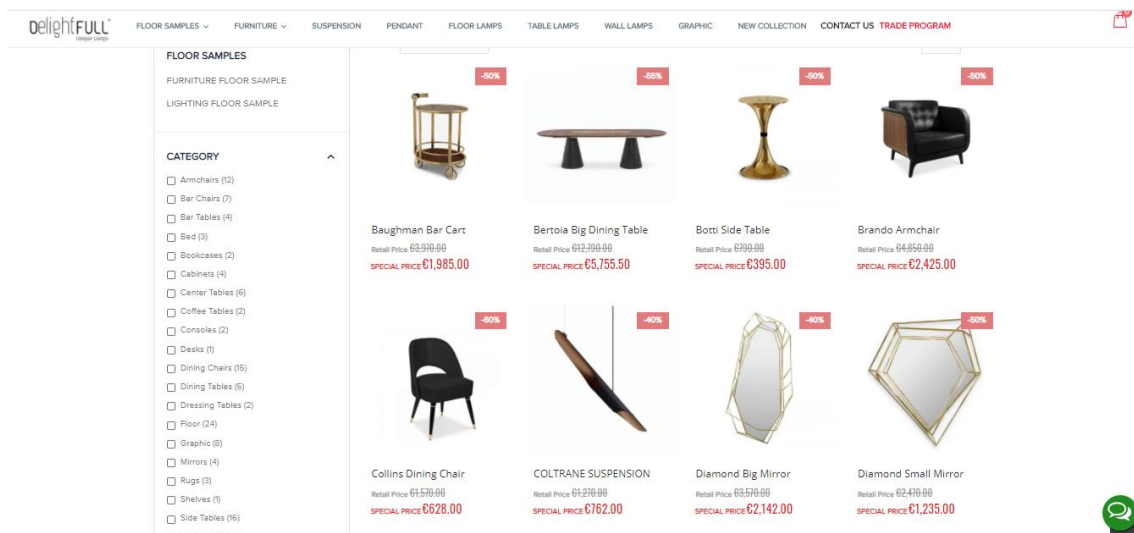


Figura 33 - Página de floor samples da loja online da Delightfull

Fonte: disponível em <https://shop.delightfull.eu/floor-samples>

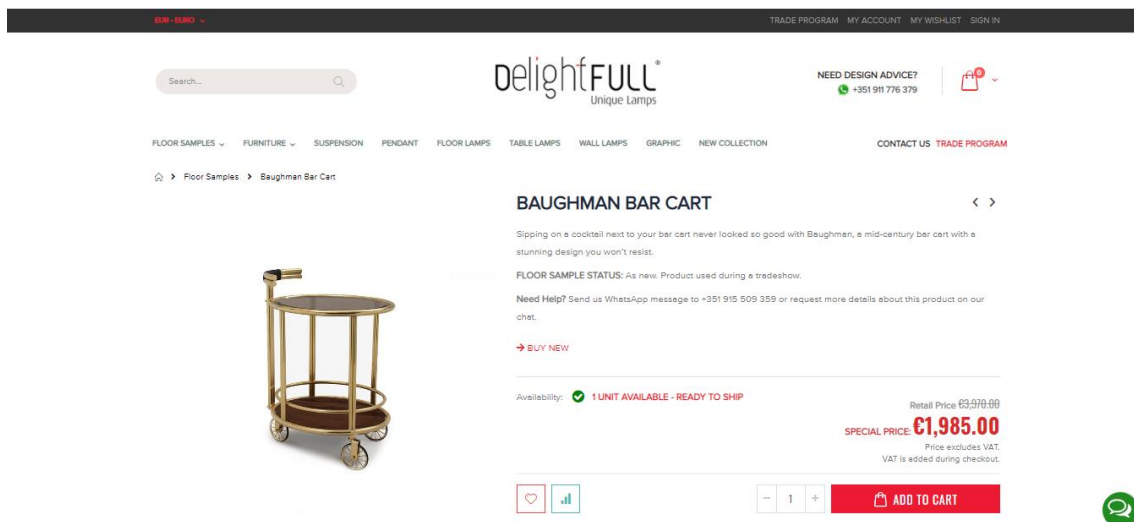


Figura 34 - Página de produto da loja online da delightfull e Essential Home

Fonte: disponível em <https://shop.delightfull.eu/floor-samples/baughman-bar-cart-1>

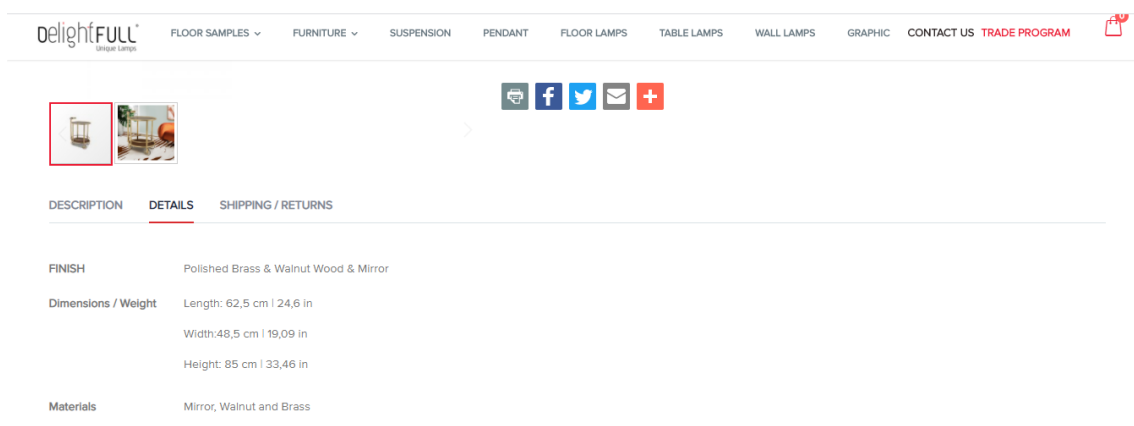


Figura 35 - Página de produto da loja online da delightfull e Essential Home

Fonte: <https://shop.delightfull.eu/floor-samples/furniture-floor-samples/baughman-bar-cart-1>

Para além da tarefa de inserção de produtos e suas especificações, também foram inseridos pelo estagiário *thumbnails* para filtros, ou seja, a possibilidade de escolher uma cor e de seguida aparecerem todos os produtos da loja com essas características.

Esta tarefa foi sendo desenvolvida ao longo de vários meses, de forma a deixar a loja *online* funcional e pronta a vender sozinha, sem ser necessário contactar a marca. Nos dias que correm, a loja *online* da DelightFull & Essential Home é a melhor vendedora do Covet Group, o que permite concluir da importância do trabalho desenvolvido pelo estagiário.

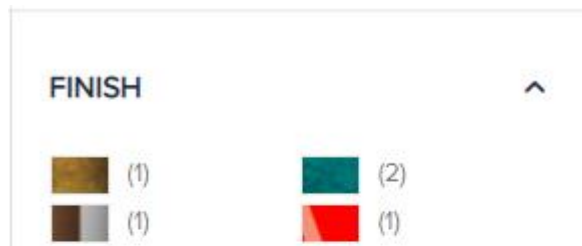
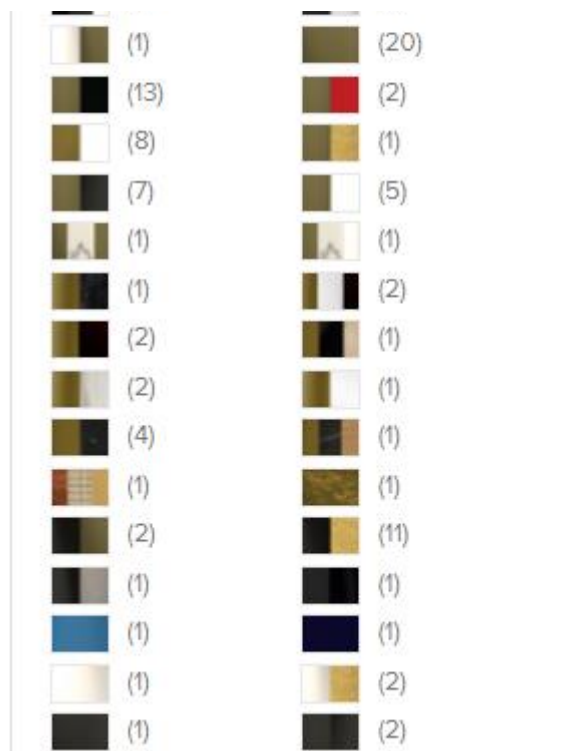


Figura 36 - Sistema de filtro por acabamento de produto da loja online da DelightFull e Essential Home

Fonte: <https://shop.delightfull.eu/floor-samples>



6.2.6 A 6ª atividade – Acompanhamento de sessões fotográficas e captação de imagens para redes sociais

Esta tarefa consistiu na participação em duas sessões fotográficas no *showroom* da marca no Covet Valley.

A primeira sessão fotográfica foi produzida pela Luís Onofre, para a sua marca de luxo “Luís Onofre – Shoes & Accessories”, pretendendo-se apresentar uma das suas novas coleções. O estagiário ficou responsável pelo acompanhamento de todos os presentes na sessão, incluindo o próprio Luís Onofre, que fez questão de acompanhar tudo o que

estava a ser produzido. Durante todo o dia foram captadas centenas de fotos por parte do estagiário, de modo a que o departamento de marketing dispusesse de material fotográfico para colocar nas redes sociais da marca e partilhar assim com os seus seguidores todo o processo. Com isto, a Essential Home irá beneficiar pelo facto de que as peças do Luís Onofre são fotografadas juntamente com peças da marca, usufruindo da exposição gratuita das suas peças para um público-alvo em tudo alinhado com o seu posicionamento. A tarefa foi concluída sem quaisquer limitações, sendo o objetivo principal cumprido.



Figura 37 - Sessão fotográfica da marca Luís Onofre na Covet Valley

Na fotografia identificada como Figura 36, é possível observar um dos produtos da marca Luís Onofre colocado em cima de uma *sidetable* da Essential Home. A marca Luís Onofre, ao partilhar as suas fotografias nas redes sociais, procedeu sempre à clara identificação da Essential Home e do local - Covet Valley.

As imagens captadas pelo estagiário foram encaminhadas para o departamento de marketing, tendo sido possível observar o *behind the scenes* da sessão fotográfica e anunciar claramente a parceria entre as duas marcas.



Figura 38 - Resultado final de uma das fotos da sessão fotográfica

Fonte: <https://www.instagram.com/p/B6Db8j6hQpK/>

A segunda sessão fotográfica que o estagiário acompanhou foi realizada nos mesmos moldes da primeira, sendo o objetivo da Essential Home a exposição dos seus artigos, em troca de um espaço com um ambiente de luxo para fotografar. Esta sessão foi realizada pela APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de pele e seus sucedâneos. Esta foi uma sessão com menos recursos humanos no local, pois era uma sessão fotográfica de menor dimensão, mas igualmente de grande relevância para a marca, permitindo-lhe expor os seus produtos.



Figura 39 - Resultado final de uma das fotos da sessão fotográfica

Fonte: <https://www.instagram.com/p/B9NSP-nHCoq/>

6.2.7 A 7ª atividade – Pedido de orçamento para nova loja online

Esta tarefa teve como principal objetivo a seleção de várias empresas que trabalham no desenvolvimento de *websites*, de modo a começar um projeto chamado *Lightingstores*. Este projeto tem como objetivo ser uma loja *online* para os produtos da marca, possibilitando, ainda, introduzir produtos de marcas parceiras e viabilizando à Essential Home ganhar uma parte (percentagem) por cada venda efetuada a um parceiro.

Foram selecionadas quatro empresas no âmbito do desenvolvimento de *websites*: (1) Bright; (2) Another Collective; (3) Webcomum e (4) 4 por 4.

Foram recebidos orçamentos de todas estas empresas, consoante as especificações e integrações desejadas pela Essential Home. Feita análise comparativa, foi selecionada a webcomum, por indiciar ser quem mais garantias deu à marca, em termos de trabalho, preço e prazos finais de execução.

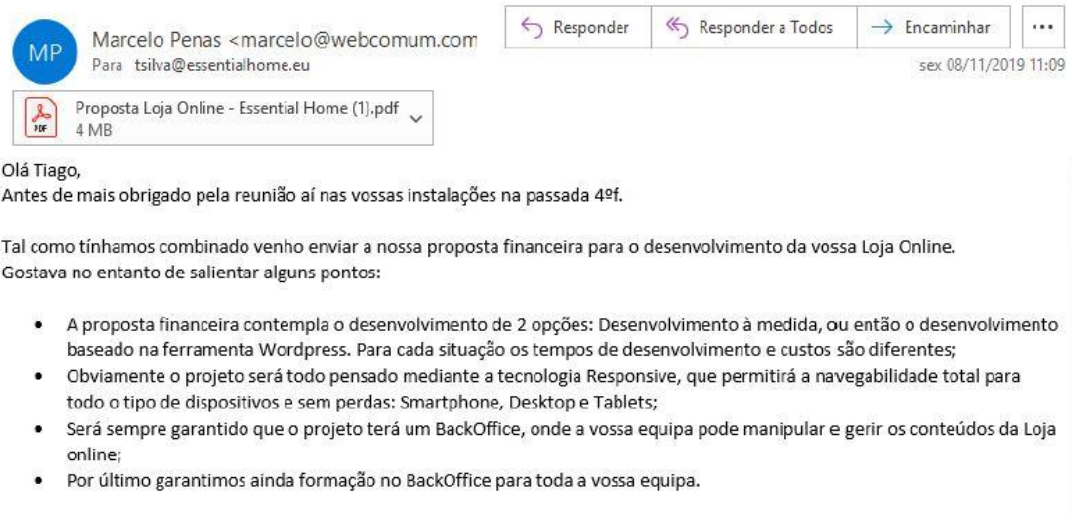


Figura 40 - Email da webcomum de resposta a pedido de orçamento

Tarefa	Tempo de Desenvolvimento	Valor
Desenvolvimento E - Commerce - wordpress - Woocommerce Projeto realizado com base em Template e tecnologia Wordpress - Woocommerce	40 a 50 dias úteis	4.950,00€ + IVA <i>Com módulos Especiais</i>
Desenvolvimento Loja Online - À Medida Projeto realizado totalmente à medida, com Layout / Design e BackOffice customizados	65 a 80 dias úteis	11.950,00€ + IVA <i>Com módulos Especiais</i>

Figura 41 - Email da webcomum de resposta a pedido de orçamento

Foi agendada e realizada uma reunião nas instalações da Essential Home com um dos *sale manager* das webcomum, Marcelo Penas e com o estagiário a representar a Essential Home. Na reunião foram discutidos vários pontos essenciais para a realização deste projeto, assim como, reforçadas algumas exigências da parte da marca (entidade contratante).

Após a reunião, o estagiário reuniu-se de seguida com Cláudio Vasconcelos, CEO da Essential Home, de forma a apresentar todos os tópicos discutidos e conclusões

retiradas. Este projeto foi devidamente considerado, mas temporariamente colocado em *stand-by*, devido ao foco da equipa na operacionalização de diversas feiras internacionais, essenciais para a criação de *net working*.

6.2.8 A 8ª atividade – Atualização semanal da *stocklist* e *pricelist* da marca

Traduziu-se numa das tarefas mais morosas do estágio; realizada todas as segundas-feiras, de modo a ter todos os documentos enviados para os clientes atualizados.

Esta tarefa era realizada com base nos documentos que o departamento de logística passava para o departamento de marketing, atualizados pelo estagiário num documento *excel* inserido na *cloud* da marca. Após o documento *excel* estar atualizado, o departamento de marketing atualizava visualmente os documentos enviados aos clientes.

Tarefa essencial para fornecer dados assertivos sobre produtos disponíveis; o mesmo se aplica à *pricelist*, pois devido aos preços inconstantes da marca face a um processo de constante negociação com fornecedores, permite a constante atualização de PVP's (melhor informação para os clientes).

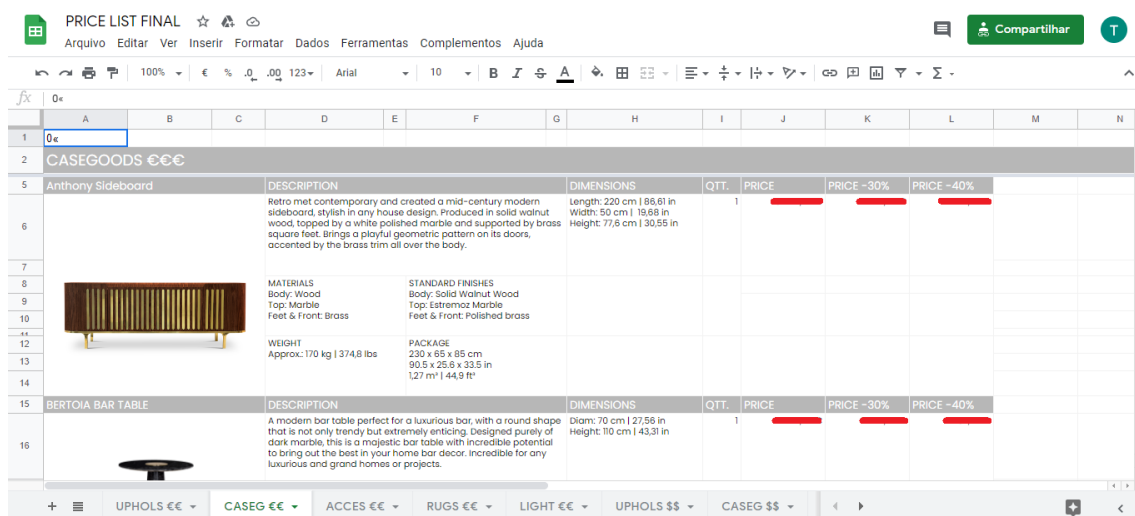


Figura 42 - Drive onde é efetuada a atualização de preços semanalmente.

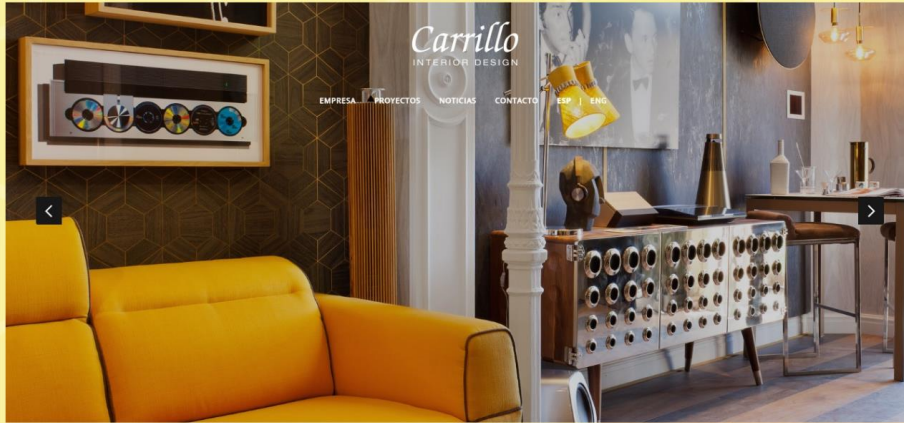
6.2.9 A 9ª atividade – Realização de um *press release*

Esta atividade foi realizada no âmbito de uma formação geral do departamento de *press*. A ideia proposta foi a realização de um *press release* com base num projeto de uma *designer* de interiores, sendo a principal ideia fazer uma breve descrição do projeto, salientando as peças da marca inseridas no mesmo. Foi pedido ao estagiário a proposta ao nível da aparência visual do documento, de forma a enquadrar o mesmo na imagem geral do Grupo.

delightFULL®
Unique Lamps

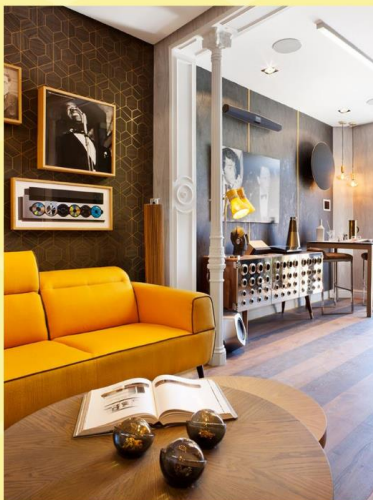
EH ESSENTIAL HOME®
MID CENTURY FURNITURE

The apartment where Mid-Century gets a Modern Twist



The Spanish design quartet composed by the Carrillo sisters has given the creative touch that only they know to this fantastic and luxurious apartment, giving some Mid-Century, Futuristic and Jazzy vibes to fill your mood.

The environment speaks for itself and can take you on a journey through the golden age of music while you are at a bar drinking your favorite cocktail and hearing to the latest hits added to the jukebox.



With lots of natural light during the day and artificial light during the night due to some quality lightning pieces, this apartment is perfect to those who love different ambiances, but always with the exquisite touch that is expected.

Figura 43 - Press release

DelightFULL®
Unique Lamps

EH ESSENTIAL HOME®
MID-CENTURY FURNITURE



With some futuristic pattern lines through the wall, it gives the perfect twist to this room by giving some modern vibes that perfectly fit the designer's ideas.

To lighten the room, the Carrillo sisters got the imponent Brubeck Round by Delightfull, a suspension light with Mid-Century inspirations that stands out due to its grandeur and luxury.



To face the predominant brown tones in the room, some yellow and golden elements were gently added to the room, like the Monocles Sideboard by Essential Home, which gives a classy touch to every room with its polished golden brass body.

Figura 44 - Press Release

DelightFULL®
Unique Lamps

EH ESSENTIAL HOME®
MID-CENTURY FURNITURE

Brubeck Round Suspension



The Brubeck Round Suspension Chandelier by DelighFull is a Mid-Century Modern lamp inspired by the North American Jazz Legend, Dave Brubeck. Its gold-plated brass gives the feeling of sophistication, finesse and luxury, which results in a unique piece with sculptural shapes to fulfill every dining room with class.



Monocles Sideboard

The Monocles Sideboard by Essential Home is a Mid-Century piece with inspirations on the famous “James Bond 007” movies, due to its round shapes through all the piece, that gives a unique look to your living room. Its body is made of solid walnut wood with circular shapes engraved showing the best of the Portuguese craftsmanship. The ex-libris of this amazing piece it’s its doors made of gold-plated brass with the same circular shapes, giving an astonishing look that makes this piece so unique and singular.

Figura 45 - Press Release

Após a realização deste projeto, o documento elaborado foi reencaminhado para o departamento de *press*, como pedido previamente, para uma breve avaliação e posterior operacionalização.

6.2.10 A 10ª atividade – Registo fotográfico de *floor samples* e anotação detalhada de todos os danos

Realizada no *showroom* da marca, Covet Valley, esta tarefa sugerida pelo estagiário teve como principal objetivo o registo fotográfico de todas as peças da marca que foram utilizadas em feiras internacionais e, devido a pequenos danos, essencialmente resultantes do embalamento, transporte e montagem das mesmas, necessitam ser vendidas em condições distintas.

Uma vez que a Essential Home coloca as suas *floor samples* à venda na sua loja *online*, é necessário que os clientes saibam com exatidão o estado das peças que pretendem adquirir, sendo plenamente necessário este trabalho de registo, anotação e inserção, de forma a reduzir o número de reclamações existentes na marca.

Após todas as peças terem sido fotografadas e os detalhes inseridos num documento *excel*, o estagiário, através do *backoffice* da loja *online*, inseriu todas as fotos e detalhes inerentes a cada peça fotografada, sendo no total 228 peças. Esta tarefa teve a duração de aproximadamente 3 semanas, sendo, nesse período de tempo, o principal foco de trabalho.

Como exemplo concreto apresenta-se a *Bertoia Dinning Table*:



🏠 > FURNITURE FLOOR SAMPLE > Bertola Big Dining Table

BERTOIA BIG DINING TABLE

< >

Bertola is a piece with unmistakable trendy materials and a design that is sure to stun you.

FLOOR SAMPLE STATUS: Wooden top slightly damaged in some parts. Central frieze peeling off and with a few scratches. Product used during a tradeshow.

Need Help? Send us WhatsApp message to +351 915 509 359 or request more details about this product on our chat.

→ BUY NEW

Availability:  **1 UNIT AVAILABLE - READY TO SHIP**

Retail Price ~~€12,700.00~~

SPECIAL PRICE: €5,755.50

Price excludes VAT.
VAT is added during checkout.



Figura 47 - Produto inserido na loja online já com status atualizado

7. Discussão de resultados

Todas as atividades beneficiaram a marca e, conseqüentemente, o grupo todo em vários aspetos como, organização geral de existências e preços, gestão de informação e redes sociais, comunicação entre departamentos, - produção, logística e marketing-, escolha e comunicação de parcerias, entre outros.

Tendo o estágio decorrido num período de 6 meses, algumas das tarefas desenvolvidas e sugestões efetuadas, apesar de positivamente recebidas pela entidade acolhedora, não foram implementadas pelo estagiário, sendo impossível a este aferir dos resultados práticos, no mercado. Contudo, tarefas com resultados a curto prazo (ex.: *stocks; price list*; descrição de produtos) puderam ser avaliadas e permitiram melhorar a imagem da marca e a forma como esta comunica com os seus clientes.

Para além das tarefas acima descritas, foram realizadas inúmeras micro tarefas ao longo de todo o estágio, que de certa forma contribuíram para uma realização eficiente de todas as atividades de maior porte e com mais impacto para a marca. Estas micro tarefas foram executadas em vários âmbitos, destacando-se: 1) inserção de *leads* na plataforma da marca *impact*; 2) ajuda direta para a concretização de alguns dos objetivos da marca para o ano de 2020; 3) controlo e logística de peças pré e pós-feiras internacionais; 4) apresentação de uma solução de agenda de reuniões diretas através de *e-mail*, entre outras.

Após o término do estágio curricular, foi discutido com o Dr. Diogo Amorim, orientador do estagiário na empresa, os diversos resultados obtidos face às atividades propostas, chegando-se à conclusão de que todos os objetivos propostos inicialmente foram cumpridos.

Foi ainda percebida a importância do marketing, da comunicação, da articulação entre departamentos e do estabelecimento de parcerias como forma de alavancar a imagem de marca de uma empresa, aumentar vantagens competitivas e promover a criação de valor (para a marca e para os seus stakeholders).

Relativamente ao estagiário, todas as atividades desenvolvidas acabaram por reforçar os conceitos abordados durante o período letivo nas várias unidades curriculares frequentadas.

8. Discussão Final

8.1 Conclusões

Após uma revisão da literatura intensiva, foi possível concluir o quão importante é a presença e o crescimento *online* para as empresas, assim como uma boa implementação e gestão da(s) sua(s) área(s) de negócio.

A Covet Group está no caminho certo para esse crescimento, dispondo de inúmeras ferramentas e equipas dedicadas a estratégias de marketing *online* e gestão de *e-commerce*. O que prova este caminho certo, é o sucesso da loja *online* da Essential Home e da DelightFull, sendo “esta” a melhor vendedora de todo o grupo, ultrapassando qualquer recurso humano que atue como vendedor e vendendo, no ano de 2019, um valor aproximado de 400.000€; isto permite concluir que uma loja online não é uma solução exclusiva, mas apresenta-se como um complemento de inquestionável importância no apoio às vendas (permitindo uma interação de 24 horas por dia, 7 dias por semana, quando bem trabalhada).

Vender mais e melhor usufruindo plenamente do marketing tradicional e digital (marketing *online*) e, no caso de marcas de luxo, apostando no lado emocional da marca, foram os pontos de partida para as sugestões e todas as atividades desenvolvidas pelo estagiário no âmbito da gestão de marketing.

Considera-se, assim, de extrema importância a gestão de marketing para o sucesso das empresas a médio e longo prazo; conciliar vendas *online* com parcerias enriquecedoras e *show rooms* que permitam o contacto dos clientes com os produtos, se tal o desejarem, parece o caminho a seguir. Aposta-se na mesma experiência de compra, *on* e *offline* (postura *omnichannel*), pelo que o caminho é de melhoria constante; daí as sugestões deixadas pelo estagiário e que irão ser, brevemente e com possíveis adaptações, implementadas e trabalhadas pela empresa.

Efetuada uma análise SWOT ao Covet Group e à Essential Home, em concreto, foi possível detetar que ainda há melhorias (Pontos Fracos) que devem e podem ser implementadas. A receptividade da empresa em acolher estagiários revela-se fundamental no sentido de obter *insights* atualizados sobre possíveis medidas a adotar.

8.2 Implicações Práticas ao Nível da Gestão

Sendo este um estágio no âmbito do mestrado em marketing e negócios digitais, foram várias as competências que o estagiário reforçou, tendo sempre em conta o trabalho em sala de aula realizado previamente nas várias unidades curriculares.

Uma das unidades curriculares que revelou ter uma grande importância para este estágio foi a UC de Comércio Eletrónico, pois foram realizadas diversas tarefas na loja *online* da marca, possibilitando ao estagiário aplicar assim os seus conhecimentos. Com isto, é de revelar que o comércio eletrónico é atualmente um dos mais importantes fenómenos em crescimento mundial.

As outras UC que também revelaram ter um grande peso no percurso do estagiário na empresa foram a UC de Marketing Estratégico e Operacional, ao fornecer os elementos essenciais associados à gestão de um departamento de marketing, assim como a UC de Gestão de Marcas, devido ao acompanhamento direto com o CEO da Marca, sendo possível observar diversas estratégias de gestão e execução das mesmas e consolidando os conhecimentos adquiridos em aula.

Com o trabalho desenvolvido pelo estagiário e com as sugestões dadas para posterior aplicação considera-se que o presente estágio aporta, ao nível empresarial, importantes *insights* ao nível da imagem da marca e da gestão da comunicação com os clientes (atuais e potenciais, B2B e B2C), nomeadamente pela aposta no *e-commerce* e na gestão da informação disponibilizada no Website e nas Redes Sociais.

A nível académico e como já referido, atesta a importância da gestão de marketing e da adoção de uma estratégia *omnichannel*, potenciando a mesma experiência com a marca em qualquer um dos pontos de contacto elegidos pelos clientes.

8.3 Limitações

Durante o período de estágio, destaca-se como principal limitação a duração do estágio (6 meses), considerando-se uma duração curta e que torna complicado obter resultados de médio-longo prazo; tal traduziu-se em recomendações estratégicas que o estagiário não pôde concretizar e/ou acompanhar; de facto, a maioria das tarefas realizadas foram de curta duração, com resultados esperados de curto-médio prazo, estes, sim, verificados.

8.4 Recomendações para futuros trabalhos

Na sequência do presente relatório de estágio verificam-se alguns detalhes que se revelaram interessantes para uma abordagem mais aprofundada. Na opinião do estagiário, estes são alguns dos tópicos que poderão vir a ser estudados numa futura investigação na empresa:

- Maior envolvimento na dinâmica das feiras internacionais, de forma a conseguir uma aproximação ao departamento de logística e uma completa análise da concorrência;
- Investigação sobre os vários departamentos de produção de modo a conseguir introduzir uma nova solução que permita minimizar possíveis atrasos nas entregas de pedidos;
- Introdução de um novo *packaging*, como foi sugerido no início do estágio, mas sem tarefa atribuída para esse fim.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands - aaker, da* (Vol. 13, Issue 4). The Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(August), 347–356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. The Free Press
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (2001). The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. *Journal of Marketing Research*, 38(November), 485–493. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.485.18905>.
- Aaker, D. (2004). *BRAND PORTFOLIO STRATEGY: Creating, Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. Free Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ah, J., Elea, H., Feit, M., & Srinivasan, S. (2019). Can negative buzz increase awareness and purchase intent ? *Marketing Letters: A Journal of Research in Marketing*, 89–104. <https://doi.org/10.1007/s11002-019-09501-y>
- Alim, L. D., & Hasan, A. (2020). The Impact of Industrial Revolution to Marketing. *Eletronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 114–122.
- Altman, M. (2005). The ethical economy and competitive markets : Reconciling altruistic , moralistic , and ethical behavior with the rational economic agent and competitive markets. *Journal of Economic Psychology*, 26(2005), 732–757. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2005.06.004>
- AMA. (2020). *Branding*. American Marketing Association. <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Ashton, M. (2020). *The Changing Role of Brand Management in the Era of Digital Marketing*. <https://www.cxnetwork.com/cx-experience/articles/the-changing-role-of-brand-management-in-the-era>
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything ! *Journal of Brand Management*, 43–57. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6>
- Bank, S., Yazar, E. E., & Sivri, U. (2019). The Portfolios with Strong Brand Value: More

Returns? Lower Risk? *Borsa Istanbul Review.*

<https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.09.001>

Campbell, J. (2020). SMART criteria. In *Salem Press Encyclopedia*. Salem Press Encyclopedia.

<http://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26AuthType%3Dip%2Cshib%2Cuid%26db%3Ders%26AN%3D100259301%26lang%3Dpt-pt%26site%3Deds-live%26scope%3Dsi>

Candan, F. B. (2012). The effect of brand satisfaction , trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(2012), 1395–1404. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1124>

Caro, A., Mazzon, J. A., Caemmerer, B., & Wessling, M. (2011). Inovatividade, envolvimento, atitude e experiência na adoção da compra on-line. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 568–584.

Chaudhuri, A. (1999). Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes ? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 136–146. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501835>

Chernatony, L. De, Dall, F., Riley, O., & De, L. (1998). Defining A " Brand ": Beyond The Literature With Experts ' Interpretations Dall ' Olmo Riley Defining A " Brand ": Beyond The Literature With Experts ' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417–443. <https://doi.org/10.1362/026725798784867798>

Çifci, S., Ekinci, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S., & Siala, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models : Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.066>

Covet Group. (2020). *Covet Town*. <https://covetgroup.com/covet-town>

Datta, H., Ailawadi, K. L., & Van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response? *Journal of Marketing*, 81(May), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0340>

Dawes, J., & Nenycz-thiel, M. (2014). Comparing retailer purchase patterns and brand metrics for in-store and online grocery purchasing. *Journal of Marketing Management*, 30(3–4), 364–382. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.813576>

- Dehghani, M., Khorram, M., Ramezani, I., & Sali, R. (2016). Computers in Human Behavior Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers. *Computers in Human Behavior*, 59(Junho), 165–172. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.037>
- Delgado-ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238–1258. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006475>
- Djuricin, D., Janosevic, S., & Kalicanin, D. (2013). *Menadzment i strategija*. Univerzitet u Beogradu.
- Dubois, D. (2020). Digital and Social Strategies for Luxury Brands. In *Luxusmarkenmanagement: Grundlagen, Strategien und praktische Umsetzung* (1st ed., pp. 327–337). <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09072-2>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance* (2nd ed.). Pearson Education, Inc.
- Ferreira, M. J., Moreira, F., & Seruca, I. (2019). Enterprise 4.0: The Next Evolution of Business? In *New Perspectives on Information Systems Modeling and Design* (pp. 98–121). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7271-8.ch005>
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy Archetypes for Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management. *Information & Management*, 57(5), 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>
- Fisher, J. (2017). *How Your Brand Strategy Drives Real Business Growth*. How Your Brand Strategy Drives Real Business Growth. <https://www.brandextract.com/Insights/Articles/How-Your-Brand-Strategy-Drives-Real-Business-Growth/>
- Fryer, V. (2020). *Ecommerce Customer Experience: Creating a Truly Great Experience for Users in 2020*. ECOMMERCE MARKETING. <https://www.bigcommerce.com/blog/ecommerce-customer-experience/#what-is-customer-experience-management-cxm>
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). From Marketing 1.0 to Marketing 4.0 - The Evolution of the Marketing Concept in the Context of the 21st Century. *International*

- Conference Knowledge-Based Organization*, 24(2), 43–48.
<https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0064>
- Galhanone, R. F. (2007). *O MERCADO DO LUXO: ASPECTOS DE MARKETING*.
<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands : Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 1–9.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Gorp, T. Van. (2012). BRANDING PRINCIPLES IN THE LUXURY INDUSTRY. In J. Hoffmann & I. Coste-manière (Eds.), *Luxury Strategy in Action* (pp. 125–143). PALGRAVE MACMILLAN. <https://doi.org/10.1057/9780230361546>
- Group, C. (2020a). *Covet Showrooms*. <https://www.covethouse.eu/covet-showrooms/>
- Group, C. (2020b). *Our Group*. <https://covetgroup.com/our-group>
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 136–148.
<https://doi.org/10.1108/08858620410524016>
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004). Build-to-order supply chain management : a literature review and framework for development. *Journal of Operations Management*, 23(2005), 423–451. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.10.005>
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112(2020), 210–222.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.033>
- Hajli, J. M., & Botelho, D. (2016). Esperança, Percepção de Risco e Intenção de Compra no Mercado de Luxo. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 14(3), 142–164.
<https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v14n3p132-154>
- Hansen, R., & Sia, S. K. (2015). Hummel’s Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing : Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14(2), 51–66.
- Hardy, J. (2016). *The History of Marketing: From Trade to Tech*.
<https://historycooperative.org/the-evolution-of-marketing-from-trade-to-tech/>
- Haxthausen, O. (2009). Valuing brands and brand investments : Key learnings and future expectations. *Journal of Brand Management*, 17(1), 18–25.

<https://doi.org/10.1057/bm.2009.12>

Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand Management: Research, theory and Practice*. Routledge.

Hilken, T., Ruyter, K. De, Chylinski, M., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2017). Augmenting the eye of the beholder : exploring the strategic potential of augmented reality to enhance online service experiences. *Journal of the Academic Marketing Sciences*, 45, 884–905. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0541-x>

Hoffmann, J., & Coste-manière, I. (2012). *Luxury Strategy in Action* (J. Hoffmann & I. Coste-Manière (eds.)). PALGRAVE MACMILLAN. https://doi.org/10.1057/9780230361546_2

Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the Customer Experience Through New Technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.001>

Humanos, D. de R. (2019). *Covet Group - Manual de Acolhimento*.

iCrowd. (2019). *MERCADO DE MÓVEIS DE LUXO 2019 TAMANHO DA INDÚSTRIA GLOBAL, TENDÊNCIAS FUTURAS, TAMANHO DO MERCADO & CRESCIMENTO, DEMANDA, COMPARTILHAMENTO DE NEGÓCIOS, VENDAS E RENDA, FABRICAÇÃO DE JOGADORES, APLICAÇÃO, ESCOPO, E ANÁLISE DE OPORTUNIDADES PELO OUTLOOK-20*. <https://icrowdpt.com/2019/08/16/mercado-de-moveis-de-luxo-2019-tamanho-da-industria-global-tendencias-futuras-tamanho-do-mercado-crescimento-demanda-compartilhamento-de-negocios-vendas-e-renda-fabricacao-de-jogadores-aplica-4/>

Iglesias, O., Ind, N., & Schultz, M. (2020). History matters: The role of history in corporate brand strategy. *Business Horizons*, 63(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.09.005>

INOVA, C. D. G. e I. E. L. (2012). *Managing Brand Equity*. <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2016/09/managing-brand-equity-by-david-aaker.pdf>

Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2012). Marketing 4 . 0 : A new value added to the Marketing through the Internet of Things. *Sixth International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing*, 852–857. <https://doi.org/10.1109/IMIS.2012.203>

- Jaworski, B., Lutz, R., Marshall, G. W., Price, L., & Varadarajan, R. (2017). *What is Marketing?* Definitions of Marketing. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- JetClass. (2020). *Quem Somos. Uma História de Paixão.* <https://jetclassgroup.com/quem-somos/>
- Jha, A. K., & Bose, I. (2016). Innovation research in information systems : A commentary on contemporary trends and issues. *Information & Management*, 53(3), 297–306. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.10.007>
- Johansen, T. S. (2018). Branding / Brand Management. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1–15. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0013>
- Jones, M. (2019). *Digital Transformation and Its Growing Importance in the Business World!* https://medium.com/@martha_7987/digital-transformation-and-its-growing-importance-in-the-business-world-dbdff75690a9
- K. Srivastava, R., A. Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Karjaluoto, H., & Mustonen, N. (2015). The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 703–710. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2013-0092>
- Kharouf, H., Biscaia, R., Garcia-perez, A., & Hickman, E. (2019). Understanding online event experience : The importance of communication , engagement and interaction. *Journal of Business Research*, December, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.037>
- Klaus, P., & Maklan, S. (2011). Bridging the gap for destination extreme sports : A model of sports tourism customer experience. *Journal of Marketing Management*, 27(13–14), 1341–1365. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.624534>
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7–8), 695–716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>
- Ko, E., Costello, J. P., & Taylor, C. R. (2017). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research*, 1–9.

- <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.023>
- Kollat, D. T., Engel, J. F., & Blackwell, R. D. (1970). *Current Problems in Consumer Behavior Research*. VII(August), 327–332.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14th ed.). Prentice Hall.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Urbach, N., Drews, P., Ma, A., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(November), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lemon, K., Rust, R., & Zeithaml, V. (2001). What drives customer equity. *Marketing Management*, 10(1), 20–25.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2019). Process for the development of a digital strategy. In E. B.V. (Ed.), *13th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering* (Vol. 88, pp. 173–178). <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- MillwardBrown. (2020). *How Brands Drive Value Growth*. http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/insight-documents/articles-and-reports/MillwardBrown_ValueDrivers.pdf
- Minotti. (2020). *Profile*. Profile - A Story of Italian Excellence. <https://www.minotti.com/en/profile>
- Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101. <http://www.jstor.org/stable/1252059> . Accessed:
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Ng, I. C. L., & Wakenshaw, S. Y. L. (2017). The Internet-of-Things : Review and research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 3–21. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.003>
- Nielsen. (2019). *DA CRISE AO LUXO: O AUMENTO DO CONSUMO PREMIUM EM PORTUGAL*. <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/from-crisis-to->

luxury-increase-of-premium-consumption/

- Parment, A. (2008). Distribution strategies for volume and premium brands in highly competitive consumer markets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(2008), 250–265. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.05.006>
- Phau, I., & Lau, K. C. (2000). Conceptualising brand personality: A review and research propositions. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(1), 52–69. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740005>
- Portal Gestão. (2010). *O que são objetivos SMART?* <https://www.portal-gestao.com/artigos/6197-o-que-sao-objectivos-smart.html>
- Prata, M. T. G. (2011). *A Estratégia e a Performance na Era Digital : contributo para o Modelo de Balanced Scorecard , uma abordagem centrada na perspectiva de cliente* [ISCTE - IUL]. <http://hdl.handle.net/10071/10947>
- Ramesh, K., Saha, R., Goswami, S., Sekar, & Dahiya, R. (2018). Consumer’s response to CSR activities : Mediating role of brand image and brand attitude. *WILEY - Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, September 2018, 377–387. <https://doi.org/10.1002/csr.1689>
- Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2003). FUNCTIONAL BACKGROUND IDENTITY , DIVERSITY , AND INDIVIDUAL IN CROSS-FUNCTIONAL PERFORMANCE TEAMS. *The Academy of Management Journal*, 46(6), 763–774. <https://doi.org/10.2307/30040667>
- Ratchford, B. T., Luo, L., & K. Kannan, P. (2007). Incorporating Subjective Characteristics in Product Design and Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 45(2). <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.2.182>
- Ravichandran, T., Han, S., & Mithas, S. (2017). Mitigating Diminishing Returns to R & D : The Role of Information Technology in Innovation. *Information Systems Research*, November, 1–16. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0717>
- Rigby, D. K. (2014). Digital - Physical Mashups. *Harvard Business Review*, September, 1–14. <https://hbr.org/2014/09/digital-physical-mashups>
- Roll, M. (2019). *Strong Brands are Business Drivers*. Strong Brands Are Business Drivers. <https://martinroll.com/resources/articles/growth/strong-brands-are-business-drivers/>
- Romaniuk, J., Wight, S., Faulkner, M., Romaniuk, J., & Wight, S. (2017). *Brand awareness : revisiting an old metric for a new world*. 26(5), 469–476.

- <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2016-1242>
- Schau, H. J., Albert M, M. J., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(September), 30–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.30>
- Schuler, R. S. (1996). Market-Focused Management : Human Resource Management Implications. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 13–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00129601>
- Sehar, R., Ashraf, S., & Azam, F. (2019). The Influence of Social Media’s Marketing Efforts on Brand Equity and Consumer Response. *Journal of Marketing Management*, 18(2), 30–53.
- Shankar, V. (2018). How Artificial Intelligence (AI) Is Reshaping Retailing. *Journal of Retailing*, 94(4), 6–11. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(18\)30076-9](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(18)30076-9)
- Silverstein, M. J., & Fiske, N. (2003). *Trading Up to New Luxury*. <https://www.bcg.com/documents/file14231.pdf>
- Singh, J., & Crisafulli, B. (2016). Managing online service recovery: procedures, justice and customer satisfaction. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 764–787. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2015-0013>
- Stanat, R. (2020). *Brand Management in the 21st Century*. Market Research and Strategy. <https://www.sisinternational.com/brand-management-in-the-21st-century-trends-and-issues/>
- Steenkamp, J.-B. E. M. (2020). Global Brand Building and Management in the Digital Age. *Journal of International Marketing*, 28(1), 13–27. <https://doi.org/10.1177/1069031X19894946>
- Stephen, A. T., & Toubia, O. (2009). Deriving Value from Social Commerce Networks. *Journal of Marketing Research*, 47(2), 1–57. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1150995>
- Strehlau, S. (2004). *O Luxo Falsificado e Suas Formas de Consumo*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- Świtla, M., Gamrot, W., Reformat, B., & Bilińska-Reformat, K. (2018). The influence of brand awareness and brand image on brand equity – an empirical study of logistics service providers. *Journal of Economics and Management*, 33(3), 1–25. <https://doi.org/10.22367/jem.2018.33.06>
- Temporal, P. (2012). *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing*

- World* (John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. (ed.); second). John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119199670>
- Tom Blackett. (2003). O que é uma marca? In R. Clifton, J. Simmons, S. Ahmad, S. Anholt, P. Barwise, D. Bowker, D. Doane, P. Feldwick, J. Lindemann, S. Smith, T. Allen, A. B. Thompson, T. Blackett, C. Brymer, K. Faulkner, S. Hilton, & A. Poulter (Eds.), *O Mundo das Marcas* (pp. 13–26). Conjuntura Actual Editora, Lda.
- Torelli, C. (2013). *Globalization, Culture, and Branding: How to Leverage Cultural Equity for Building Iconic Brands in the Era of Globalization*. Macmillan Publishers Limited. <https://doi.org/10.1057/9781137331953>
- Tsimonis, G., & Dimitriadis, S. (2014). Brand Strategies in Social Media. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 328–344. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0056>
- Ungerma, O., & Dědková, J. (2019). Marketing Innovations in Industry 4.0 and Their Impacts on Current Enterprises. *Applied Sciences*, 1–21. <https://doi.org/10.3390/app9183685>
- Varshneya, G., Das, G., & Khare, A. (2017). Experiential value : A Review and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(3), 339–357. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2016-0075>
- Veljković, S., & Kaličanin, D. (2016). Improving Business Performance Through Brand Management Practice. *Economic Annals*, 61(208), 137–167. <https://doi.org/10.2298/EKA1608137V>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*. <https://dixital.cec.es/wp-content/uploads/presentacions/presentacion08.pdf>
- Zargani, L. (2019, December). Global Luxury Seen Reaching 1.26T Euros. *WWD: Women's Wear Daily*, 2.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2010), 168–180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>

Anexos

Lista de Anexos

Anexo I – Proposta de E-mail de Aproximação a Potenciais Parcerias

Anexo II - Questionário de Satisfação Pós-Compra

Anexo I – Proposta de E-mail de Aproximação a Potenciais Parcerias

Partnership Proposal – Essential Home



Hello!

My name is Tiago Silva and I am a brand ambassador for Essential Home, a Luxury Mid-Century Furniture and Lightning brand based in Portugal; we would like to talk about a potential partnership between our brands that would certainly be benefic for both parties.

Essential Home is one of the eleven brands belonging to Covet Group, a company that has as its main goal to elevate design and craftsmanship, always with a powerful vision of the future and the capacity to create and develop successful businesses, holding companies such as Boca do Lobo, Luxxu and Circu.

This partnership proposal consists in having some of your products, that would be previous selected, featured on our most recent project, a Mid-Century exclusive online store (www.midcenturygallery.com). Certainly, it would be a win-win situation for both brands.

Regarding this partnership and expecting your acceptance, we would love to have a meet with your company in order to discuss some details, terms and conditions, that certainly are a must need to clarify the values associated to the process.

For you to know more about our company, our mission and our goals with this project, some informative files will be attached to this e-mail, and if any doubt comes up, please contact us, replying to this e-mail or call us by using the phone number down below.

Thanking you in advance and hoping to hear from you very soon,

Kind regards,

Tiago Silva
+351 913 952 722
Brand Ambassador
Essential Home

Conteúdo Anexado no e-mail (E-book):

Covet Group

Covet Group entitles itself as a revolutionary and creative company, with a powerful vision of the future and an extreme capacity to create and develop successful businesses that elevates new design worldwide.

It is recognized as an organization of proven experience in Design. A creative company of thinkers and makers with a revolutionary attitude.

Our Group is proud of being composed by a team of excellence that fights every day to conquer the world through design and proudly has a non-settle feeling that keep us with eyes always set on an innovating future.

Our teams elevate design and craftsmanship by creating, developing and promoting powerful brands, services and products, always driven by our passion for design and craftsmanship.

Covet Group's mission is very clear and strictly followed, which is, "Elevate Design and Craftmanship".

To develop a unique identity, Covet Group has its own values:

- Never Settle;
- Continuous Learning;
- Work hard, play hard;
- Now is too late;
- Nothing is impossible;
- Do more with less;
- Design is everywhere;
- Respect and honor craftmanship;
- Challenges for everyone;
- Empower Young People;
- Open and fair relationships;
- Focus on impact;
- Enjoy the process;
- Embrace change;
- Be humble.

Working on the future, Covet Group will invest around 50 million euros to build an innovative design-city with 80,000m² which will be born in Oporto, Portugal. The place is planned to welcome about 2500 people and promise to be a creative center for design lovers. This new project will combine different creative working spaces, from design studios, marketing strategy players, media and editorial teams, to the production facilities and the artisans who shape the product itself. Brands like Boca do Lobo, Essential Home, DelightFull and Luxxu are planning to move soon to their headquarters at Covet Town.

Essential Home

Essential Home is an innovative mid-century modern furniture brand that takes important historical and cinematographic references from the 1930's and 1960's and turn them into unique furnishing pieces. We started out in 2015 as "Essentials", a furniture collection by the mid-century lightning brand DelightFull, quickly grew up to be one of the most elegant representations of mid-century, thus creating a new name and a new brand, Essential Home. This brand gathers inspiration not only from the everyday life that defined the mid-century generation. Simple details such as the sleek lines of a futuristic 1960's chair or the retro ads that defined an era can be pinpointed in iconic pieces.

Considering all the markets where this brand is working now, we consider ourselves as a worldwide brand, being on the front of the mid-century luxury furniture world.

Web presence

Essential Home and DelightFull are two very strong brands considering web presence. They have thousands of daily visitors, either on their websites, socials or even blogs. This presence is very useful in terms of brand awareness, to generate leads, to get opportunities or even to get our Data Base even bigger.

EH web presence:

- Website- 95,000 visits per month;
- Blog Marca- 30,000 visits per month;
- Inspirations- 65,000 visits per month;
- Socials:
 - Facebook- 17,000 Likes;
 - Twitter- 1200 Followers;
 - Pinterest- 11,000 Followers;
 - LinkedIn- 1000 Followers;
 - Instagram- 50,000 Followers;
 - TOTAL- 80,000 Followers;
- Youtube- 500 Followers;
- Blogs- 45,000 visits per month;

Showrooms

Reinforcing the fact that our brands are global, Covet Group delights every design lover worldwide with their showrooms, where design lovers can visit unique pieces from our brands on a real scenario.

You can visit us, upon scheduling, at Covet London, Covet Paris, Covet NYC, Covet Valencia, Covet Valley, Covet Douro, Covet Lounge and Covet on tour. We will be very pleased to meet you there to show you the exclusivity and design of our pieces.

Partnerships

As we are looking for partners that can add value to our brands, we have already established some successful partnerships with high quality brands that will take the two parties to higher grounds. We are talking about brands like Vista Alegre, a prestigious brand that works with porcelain and crystal decoration, Império dos Sentidos, an exclusive furniture factory that sells real vintage furniture, Cutipol, a famous cutlery producer, and the last one to be added to our partnership's list, CacaoRico, a French premium chocolate producer that will add some sweetness to our customers.

Anexo II – Questionário de Satisfação Pós-Compra



Essential Home - Customer Satisfaction Survey

Please help us to improve our service and our customer's experience.
From 0 to 5, being 1 the worst rate and 5 the best, how would you evaluate the following questions?

*Obrigatório

How was your experience throughout the buying process? *

	0	1	2	3	4	5	
Very bad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Amazing!

Did you receive all the necessary information from our company in order to more easily conclude your purchase process? *

- Yes
- No

Are you satisfied with the product(s)? Is it exactly what you were expecting? *

0 1 2 3 4 5

Not Satisfied Very Satisfied

Do you think that the price is fair for the product that you acquired? **

0 1 2 3 4 5

Absolutely no! Yes, I agree with the price I paid.

Was your product delivered on the estimated date? *

Yes

No

Would you buy again from our brand?

0 1 2 3 4 5

Not at all Yes, absolutely

Your name: *

Sua resposta

Enviar

Página 1 de 1