



Departamento de Sociologia e Políticas Públicas

Estratégias de Comunicação e Tecnologia para o sucesso de Novos
Negócios nas Indústrias Criativas – Dois Estudos de Caso

Ana Catarina Macedo Salvador

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação

Orientadora:

Doutora Cátia Miriam Costa, Investigadora
Centro de Estudos Internacionais, ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Paula Cordeiro, Docente
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa

[agosto, 2016]

Agradecimentos

Ao meu marido, por cuidar de mim e da nossa casa, fazendo face à minha indisponibilidade. Por me ouvir e apoiar nos momentos de maior hesitação. À minha família, por compreender as minhas prioridades e me dar abrigo sempre que precisei de mudar de ares para escrever. Aos meus amigos, por compreenderem a minha ausência. À minha entidade patronal, por não questionar as minhas férias em alturas de muito trabalho. À Mariana Pires e ao João Coelho, pela disponibilidade que possibilitou estes estudos de caso. Às Professoras Doutoradas Cátia Miriam Costa e Paula Cordeiro, que acompanharam este trabalho. Em especial à minha orientadora, pela extraordinária e surpreendente disponibilidade e motivação. Foi uma verdadeira orientação.

Resumo

As Indústrias Culturais e Criativas (ICC) têm um papel cada vez mais importante na economia e na afirmação identitária dos países, ao mesmo tempo que diversos setores de atividade beneficiam do potencial de inovação e de criatividade destas indústrias – daí que se fale de uma economia criativa. A globalização, a evolução tecnológica e a revolução comunicacional não só potenciam o crescimento deste setor como modificam a forma de se iniciar e conduzir negócios criativos. Os novos negócios que surgem neste contexto, pelo emprego que criam para uma população jovem e com elevadas qualificações, pelas parcerias intersetoriais que desenvolvem com áreas como o Turismo ou as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), pelo contributo que dão na construção da imagem de cidades e países, constituem um valioso ativo nacional. Utilizando como casos de estudo duas marcas paradigmáticas disso mesmo – a Lisbonlovers, marca de *merchandising* de Lisboa e a Lips cani, marca de malas e acessórios *100% handcrafted in Portugal* – procurarei compreender em que medida as estratégias de comunicação e tecnologia influenciaram o sucesso destes novos negócios nas Indústrias Criativas. Este estudo apresentará o modelo de negócio das duas marcas, utilizando a configuração conhecida por *Canvas*, e analisará a comunicação das marcas em ambiente digital, veiculada nos seus *sites*, páginas nas redes sociais *online* (Facebook e Instagram), e através de ações de *crowdfunding* e *crowdsourcing*.

Palavras-chave:

Comunicação Digital; Empreendedorismo; Indústrias Criativas; Modelos de Negócio; Redes Sociais.

Abstract:

The Cultural and Creative Industries have an increasingly important role within countries' economy and self-affirmation, enabling several activity sectors to benefit from their creativity and innovation potential – hence one speaks of creative economy. The globalisation, the technology development and the communicational revolution not only enhance the sector's growth, but also modify the way one launches creative businesses and make them thrive. The new businesses that arise in this context constitute a valuable national asset – since they create employment for a young and high-qualified population, develop cross-sector partnerships with Tourism and Information and Communication Technologies (ICT) fields and contribute to the image construction of countries and cities. Using two paradigmatic brands of this trend as study cases – the Lisbon merchandising brand, Lisbonlovers, and the handcrafted in Portugal accessories and handbags brand, Lips cani – I seek to understand the extent to which communication and technology strategies have influenced the success of these new Creative Industries' businesses. This study will introduce both brands business models, using the configuration known as Canvas, and will examine the brands communication in digital environment, as conveyed in their websites, brand pages in online social networks (Facebook and Instagram) and through crowdsourcing and crowdfunding campaigns.

Key words:

Digital Communication; Entrepreneurship; Creative Industries; Business Models; Social Networks.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS	3
1.1.1 AS ICC E A ECONOMIA CRIATIVA	5
1.1.2 AS ICC, AS CIDADES E O TURISMO	5
1.1.3 A IMPORTÂNCIA DAS TIC	7
1.2 COMUNICAÇÃO DIGITAL	8
1.2.1 AS TIC E A ECONOMIA GLOBAL	10
1.2.2 AS MARCAS E O MARKETING DIGITAL	11
1.2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL	14
1.2.4 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS PARA AS ICC	16
1.3 MODELOS DE NEGÓCIO	16
1.3.1 EMPREENDEDORISMO E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ICC	18
1.3.2 NEGÓCIOS <i>ONLINE</i>	20
1.3.3 SUCESSO DOS MODELOS DE NEGÓCIO	20
1.4 METODOLOGIA E PERGUNTA DE PARTIDA	23
CAPÍTULO 2 – AS MARCAS – RECOLHA EMPÍRICA	24
2.1 ESTUDO DE CASO “LIPSCANI”	24
2.1.1 MODELO DE NEGÓCIO	24
2.1.2 COMUNICAÇÃO E MARKETING ONLINE/COMUNICAÇÃO DIGITAL	27
2.2 ESTUDO DE CASO “LISBONLOVERS”	30
2.2.1 MODELO DE NEGÓCIO	31
2.2.2 COMUNICAÇÃO ONLINE E MARKETING DE CONTEÚDOS/COMUNICAÇÃO DIGITAL	34
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO: UMA PERSPETIVA ANALÍTICA	37
3.1. CAPITAL SOCIAL E <i>SOCIAL MEDIA</i>	37
3.2. RECURSOS INTANGÍVEIS E CAPITAL SIMBÓLICO	40
3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO E MERCADO GLOBAL	40
3.4. COMÉRCIO ELETRÓNICO E APRESENTAÇÃO DE PRODUTO	42
3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
CONCLUSÃO	45
BIBLIOGRAFIA	47
ANEXOS	I
A. TELA DO MODELO DE NEGÓCIO – LIPSCANI	I

B.	TELA DO MODELO DE NEGÓCIO – LISBONLOVERS	II
C.	REGISTOS DE PROPRIEDADE ÍNSDUSTRIAL E INTELLECTUAL – LISBONLOVERS	III
D.	REGISTOS DE PROPRIEDADE ÍNSDUSTRIAL E INTELLECTUAL – LIPSCANI	VII
E.	RESUMO DA ORIGEM GEOGRÁFICA DA AUDIÊNCIA DAS MARCAS NO FACEBOOK	VIII
F.	CANAIS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DAS MARCAS	VIII
G.	PÁGINA DE FACEBOOK DA LIPSCANI	IX
H.	PÁGINA DE INSTAGRAM DA LIPSCANI	IX
I.	<i>HOMEPAGE</i> DO <i>SITE</i> DA LIPSCANI	X
J.	PÁGINA DE FACEBOOK DA LISBONLOVERS	X
K.	PÁGINA DE INSTAGRAM DA LISBONLOVERS	XI
L.	<i>HOMEPAGE</i> DO <i>SITE</i> DA LISBONLOVERS	XI
M.	GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA LIPSCANI	XII
N.	GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA LISBONLOVERS	XIV
	CURRICULUM VITAE	XVI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas da Cultura em Portugal (2014).....	5
Tabela 2 - Quanto vale a Economia Criativa de Lisboa (2012).	6
Tabela 3 - O setor do Turismo em Portugal (2014).....	6

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CE – Comissão Europeia

CML – Câmara Municipal de Lisboa

EUIPO – European Union Intellectual Property Office

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia

HKU – Utrecht School of the Arts (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht)

IADE – Instituto de Arte, Design e Empresa

ICC – Indústrias Culturais e Criativas

IC – Indústrias Criativas

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

LL – Lisbonlovers

LP – Lips cani

PVP – Preço de Venda ao Público

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

As Indústrias Culturais e Criativas (ICC) têm ganho fôlego e preponderância económica, como resultado da globalização, da evolução ao nível das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e da organização da sociedade em rede, tirando partido do crescimento de outros setores económicos – como o do Turismo – ou contribuindo para a sua renovação – como é o caso das indústrias transformadoras ou das atividades artesanais (Matarasso, 2001; Potts *et.al*, 2008; CE, 2010; HKU, 2010; CML, 2013; FCT, 2014; INE, 2015).

Pelo seu impacto na criação de emprego jovem, pela sua contribuição para a afirmação da imagem do país e pelo seu potencial de inovação intersetorial (Gdaniec, 2001; FCT, 2014; CML, 2016), as ICC têm sido alvo de diversos estudos – comunitários, nacionais e locais. O tema desta dissertação surge, precisamente, da convicção de que importa partilhar conhecimento sobre os fatores de sucesso dos negócios neste setor promissor.

Fazendo face à abrangência do setor – e por ser o design a disciplina que por excelência cria pontes entre valores artísticos, simbólicos e culturais e conceitos como funcionalidade, orientação para o mercado e valor económico – conduzirei a presente dissertação em torno de dois estudos de caso que se enquadram, especificamente, nas Indústrias Criativas: duas marcas de design, Lisbonlovers e Lips cani, que se inspiram em Portugal e em Lisboa, usando a sua cultura como “matéria-prima”, ao mesmo tempo que divulgam além-fronteiras a criatividade e as tradições nacionais. Fazendo-o para lá de fronteiras geopolíticas e físicas, porque utilizam os canais digitais para chegar a uma vasta audiência (nacional e internacional) e porque tiram partido, estrategicamente, do mercado turístico.

Os negócios da Lisbonlovers e da Lips cani serão apresentados em sequência de entrevistas conduzidas junto dos seus fundadores, seguindo o modelo *Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2010). Esquematisados os modelos de negócio – e consciente de que as TIC e o meio digital vieram revolucionar a forma de se promover uma marca – conduzirei uma análise das estratégias dos empreendedores em termos de comunicação e de recurso à tecnologia, baseada na observação e recolha não exaustiva dos conteúdos publicados pelas marcas nos seus *sites* e redes sociais *online*. A metodologia adotada visa identificar as estratégias de comunicação digital que terão influenciado o sucesso de cada um dos modelos de negócio.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS

A literatura existente sobre Indústrias Culturais e Criativas (ICC) nem sempre aponta para uma mesma definição, tendo-se imposto a necessidade de optar pela(s) definição(ões) que melhor serve(m) o ponto de vista desta dissertação, circunscrevendo os estudos de caso utilizados. Porque alguma da literatura que interessa se refere às ICC no seu conjunto e outra diferencia Indústrias Culturais de Indústrias Criativas, importa definir aquilo em que se distinguem e, para tal, começo por interpretar cada um dos conceitos separadamente: o de cultura, o de criatividade e o de indústria.

Na definição de Matarasso (2001: 3) “culture is the expression of human values. [...] is everything we don’t have to do to survive – but are compelled to do to feel human” – onde se incluem todas as expressões artísticas e tradições. Quando falamos de cultura estamos a falar tanto do património de um povo, como dos produtos culturais – objetos de arte, artesanato, música – e das ideias e talento que lhes dão origem (Gould, 2001: 71). Trata-se de um conceito que pode ser tangível quando se refere a bens culturais – definidos por Throsby (2011) como bens produzidos pela criatividade humana, que transportam em si significados e que pressupõem algum tipo de propriedade intelectual. Intangível quando se refere ao ‘ecossistema’ cultural – as redes e relações que suportam toda a atividade humana em comunidade (Throsby, 2011: 166-169).

Criatividade, no seu significado socialmente partilhado, é a capacidade de criar, de inventar, de ter ideias originais (Dicionário da Língua Portuguesa Priberam *Online*). Está conotada com a criatividade artística, mas também com a capacidade de resolver problemas e de encontrar soluções originais (CML, 2013: 18), ou com a inovação – não só tecnológica mas também a que resulta na criação de novos produtos e serviços, ou na sua reinvenção. Já a expressão ‘indústria’, no contexto das ICC, não deve ser interpretada de forma literal:

“It refers to the standardization of the thing itself [...] and to the rationalization of distribution techniques, but not strictly to the production process. [...] The concept of technique in the culture industry is only in name identical with technique in works of art. In the latter, technique is concerned with the internal organization of the object itself, with its inner logic. In contrast, the technique of the culture industry is, from the beginning, one of distribution and mechanical reproduction, and therefore always remains external to its object” (Adorno, 1991: 100-101).

As ICC assumem a categoria de indústrias pelo facto de, numa lógica de disseminação e distribuição, tornarem acessíveis bens e serviços culturais e criativos. Não pressupõem obrigatoriamente um meio de produção industrializado (ainda que possa ocorrer). Exemplo disso será o facto de esta “industrialização em grande escala da criatividade e da inovação cultural”, estes “novos modelos de actividade pode[re]m contribuir para a inovação e a sustentabilidade [também] das formas tradicionais”, viabilizando economicamente atividades como o artesanato (CE, 2010: 15).

A definição de ICC permite abranger num só conceito a ideia de cultura, desde um ponto de vista mais tradicional (por exemplo, a conservação de património), até uma série de outras atividades criativas como a moda, o design de produto ou a indústria de conteúdos multimédia (HKU, 2010: 27). Adorno dizia sobre a Indústria Cultural que esta “fuses the old and familiar into a new quality. [...] To the detriment of both it forces together the spheres of high and low art, separated for thousands of years” (1991: 98) – ideia que eu alargaria ao conceito mais lato de ICC.

É porém necessário distinguir Indústrias Culturais de Indústrias Criativas para melhor poder enquadrar os estudos de caso que serão objeto de análise. *O Livro Verde* da Comissão Europeia define as Indústrias Culturais como sendo as que “produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento em que são desenvolvidos, têm uma qualidade, utilização ou finalidade específica que incarna ou transmite expressões culturais, independentemente do seu valor comercial”. Este setor inclui as artes performativas e visuais, a preservação do património, cinema, videojogos, *media*, imprensa e a edição de livros e música, ou seja, engloba produtos e serviços maioritariamente destinados ao lazer, à fruição estética ou à veiculação de informação.

As Indústrias Criativas incluem a arquitetura, o design e a publicidade, que “utilizam a cultura como factor de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam sobretudo funcionais” (CE, 2010: 6). Tendo como recursos o conhecimento e a criatividade, estas indústrias produzem bens e serviços de valor acrescentado, centrados no utilizador, com traços de inovação e dotados de significado social e cultural, de um carácter simbólico (CE, 2010; FCT, 2014b; Costa, 2015). Os dois estudos de caso que serão abordados, tratando-se de marcas de design, enquadram-se precisamente nesta definição – a de Indústrias Criativas (IC).

Para definir ainda melhor as IC, tal como anteriormente com a cultura, há que considerar tanto a esfera do tangível – classificando os seus *inputs* (que são de natureza criativa) e *outputs* (que se inserem no campo da propriedade intelectual) – como a esfera do intangível – isto é, a lógica do mercado em que operam e que assenta em complexas redes sociais (ao nível da procura e da oferta). É a esfera do imaterial que faz com que os bens da “indústria das novas ideias” sejam sempre de valor social incerto e inesperado (Potts *et.al*, 2008: 176). É esse binómio que permite que, ao falar do capital cultural das IC e do valor dos seus produtos, se fale tanto do valor cultural (função social, significância simbólica, unicidade), como de qualquer valor económico que o anteceda e que dele é independente – pois nem sempre se verifica uma correlação direta entre um e outro atributo (Throsby, 2011: 166-169).

O valor cultural e simbólico do produto das IC é socialmente determinado pela interação dos indivíduos, “because of inherent novelty and uncertainty, decisions both to produce and to consume are determined by the choice of others in a social network”. Mais do que qualquer outra atividade socioeconómica, as IC dependem em muito da popularidade, da divulgação de ‘boca em boca’ e das tendências, já que as escolhas individuais são mais influenciadas pelo *feedback* social do que por uma questão de preço ou de preferência inata (Potts *et.al*, 2008: 169-170).

1.1.1 AS ICC E A ECONOMIA CRIATIVA

Circunscritas as ICC, há que notar que, de um ponto de vista mais abrangente, outras indústrias (como a do turismo ou das novas tecnologias) dependem – para o desempenho da sua atividade – da produção de conteúdos, bens e serviços culturais e criativos, estando por isso em íntima articulação com este setor (CE, 2010; FCT, 2014). O design, enquanto disciplina criativa, é exemplo disso mesmo “as design is used to sculpt and position products through advertising and fashion, from cars to kettles to wine labels” (Postrel, 2005 citado por Potts *et.al*, 2008: 175).

Através da implementação de novos processos, da criação de novos produtos, do recurso a soluções orientadas para o utilizador e do uso imaginativo das tecnologias de informação e comunicação (TIC), as ICC estimulam e despoletam mudanças nos outros setores de atividade – são precursoras de dinamismo, produtoras de conhecimento e forças motrizes da inovação económica (HKU, 2010: 6-8). Nasce assim o conceito de ‘economia criativa’ (Potts *et.al*, 2008; CML, 2013 e 2016), um “interface entre cultura, economia, tecnologia e criatividade” (Wright e Rosselló, 2010: 9) com potencial para gerar emprego, comércio e crescimento económico, ao mesmo tempo que promove a inclusão social, o desenvolvimento humano e a diversidade cultural (HKU, 2010: 5).

Esta economia conta, como principais ativos propulsores de mudança, com o capital cultural (como o define Throsby) e o talento, com a capacidade de criar marcas e de promover a reputação e valor simbólico das mesmas, com um capital humano maioritariamente jovem, escolarizado e detentor de novas competências (FCT, 2014b: 3-5; CML, 2013: 19; INE, 2015: 1).

Postos de Trabalho em Portugal	Peso da Cultura no Emprego Nacional	Empresas Criativas em Portugal	Peso das Empresas Criativas	Peso da Cultura no VAB ¹ do País
78.400 (Nº)	2,0 (%)	49.691 (Nº)	4.400 milhões (€)	1,7 (%)

Tabela 1 - Estatísticas da Cultura em Portugal (2014). Fonte: INE, 2015: 1-12

1.1.2 AS ICC, AS CIDADES E O TURISMO

Falar de ‘economia criativa’ exige também falar do contexto que lhe é favorável, e “research into urban culture and urban sociology has shown that cities indeed produce a climate, and a concentration of people, in which creative ideas get produced more easily and more prolifically” (Zukin, 1989, 1995 citado em Gdaniec, 2001: 380).

As cidades são solos férteis para as ICC devido a fatores como: a sua dimensão e o facto de serem espaços multiétnicos e multiculturais; a atração que exercem sobre populações jovens e profissionais qualificados, potenciando redes de cooperação alargadas e capacitadas; a existência de infraestruturas e sistemas de comunicação adequados à cadeia de produção e de distribuição, acelerando a comunicação e possibilitando uma contínua mobilização de parceiros, teste de ideias e execução de novos projetos (Landry, 2001: 33; CML, 2013: 27).

¹ Valor Acrescentado Bruto (VAB)

Nos espaços urbanos, a convivência de culturas e de profissionais de áreas multidisciplinares permite ‘cozinhar’ novos produtos e serviços ‘de fusão’ e convocar transversalmente vários setores económicos – prospera a economia criativa. “A vitalidade criativa emerge [...] da troca (as relações sociais, as redes culturais, as transações económicas, os fluxos de informação e de ideias) e essa troca é mais densa, mais diversa e potencialmente mais próxima nas cidades” (CML, 2013: 18).

Postos de Trabalho na Região de Lisboa	Peso do Emprego Criativo de Lisboa no Total do País	Empresas Criativas na Região de Lisboa	Peso de Lisboa no Total de Empresas Criativas Nacionais	Peso de Lisboa no VAB Criativo do País
54.417 (Nº)	47,3 (%)	24.558 (Nº)	42,9 (%)	62,9 (%)

Tabela 2 - Quanto vale a Economia Criativa de Lisboa (2012). Fonte: CML, 2016: 50

Para além disso, as IC tendem a apropriar-se de traços identitários da cidade em que se fixam – sendo a localização relevante para os fatores de diferenciação de produtos e serviços – relacionando-se de forma íntima com o espaço que ocupam. Isto gera vantagens competitivas também porque, num contexto de globalização, o reconhecimento dos valores locais é crucial para permitir a assunção de uma versão integrada – a adaptação da forma hegemonicamente adoptada de “fazer as coisas” (Matarasso, 2001: 4-6). Cada cidade influencia o que se faz no seio das IC, mas também como se faz.

Entre as IC e as Cidades tece-se então uma relação de reciprocidade, dado que “a criatividade e a inovação têm uma dimensão regional [muito] forte e específica” (CE, 2010: 15) mas também contribuem para a construção imagética das cidades – um dos reconhecidos papéis das IC é precisamente este de, através da cultura, ajudarem a criar a imagem da região (Gdaniec, 2001: 387). Para além disso existe o impacto material, já que as IC geram receitas para a economia local, sobretudo através do comércio e do turismo, e aumentam a competitividade das regiões, nomeadamente através da regeneração do tecido económico (Gould, 2001: 71; FCT, 2014b: 8). Por um lado, promovem as cidades, por outro, vendem aos turistas recordações da sua experiência (Steinberg, 2001: 40).

A importância desta ligação entre ICC e turismo é proporcional à dimensão económica do setor do turismo e das viagens, um dos maiores e em mais rápido crescimento a nível global. Segundo a Organização Mundial de Turismo o número de turistas internacionais será de 1.6 mil milhões em 2020, estando o setor a crescer 4% ao ano (FCT, 2014a: 1).

Consumo Turístico Interno Anual	Peso no PIB ² Nacional	Peso no Total Nacional das Exportações	Peso no Total Nacional das Exportações de Serviços
16.000 milhões (€)	9,2 (%)	13,5 (%)	45 (%)

Tabela 3 - O setor do Turismo em Portugal (2014). Fonte: FCT, 2014a: 1-3.

² Produto Interno Bruto

Porque “num mundo globalizado onde cada sítio começa a parecer-se e a ‘saber’ cada vez mais ao mesmo” (Steinberg, 2001: 40) os produtos e atividades culturais poderão permitir alguma distinção. Sendo os turistas atraídos pela identidade dos locais, os países que saibam tirar partido de características como o património histórico, a cultura e as tradições nacionais – dificilmente replicáveis por outros destinos – poderão, neste mercado da hospitalidade, não só competir melhor como garantir que o dinheiro gasto pelos visitantes fica no país (FCT, 2014a: 2). O que as ICC em articulação com o Turismo permitem fazer é uma espécie de hibridização criativa entre moderno e tradicional, entre local e internacional, contrariando o efeito de standardização da globalização (Steinberg, 2001: 39-43). As ICC representam, assim, um incontestável fator estratégico para as nações – em termos de prosperidade, comunicação, cidadania – permitindo afirmar internacionalmente uma comunidade ou a marca de um país, influenciando a forma como as sociedades se vêm umas às outras e propiciando eventuais interações transnacionais (Canclini, 2001: 11-12; FCT, 2014b).

1.1.3 A IMPORTÂNCIA DAS TIC

E se por um lado o setor do turismo mudou muito devido às possibilidades criadas pelas TIC – seja porque a internet passou a ser uma das principais fontes de informação para planear férias (FCT, 2014: 266), seja pela partilha em tempo real da experiência através das redes sociais *online*, ou pela publicação de uma avaliação/opinião no final da viagem (Costa, 2015b; Kesting e Günzel-Jensen, 2015:291) – a projeção de uma região também é drasticamente amplificada no contexto digital. As TIC são um ativo estratégico para a afirmação da língua, cultura e imagem de qualquer país ou cidade, possibilitando-lhe tornar-se “acessível e conhecido[a] no mercado exterior” atraindo visitantes, parcerias e investimento (FCT, 2014: 22-26).

"Through the increasing use of information and communication technologies, which are at the same time driving this transformation the city has acquired a second, virtual presence. The city exists and ‘lives’ on numerous websites. Those by city government and city organisations often have the express purpose of marketing and presenting the city, while those by (cultural) businesses and other organisations in the district add to the mosaic of the virtual city" (Gdaniec, 2001: 379).

Tanto para quem visita uma cidade, como para quem nela vive ou trabalha, a diversidade de conteúdos disponíveis *online* permite planear, complementar ou até reproduzir a experiência *in situ*. “Virtual space [...] reproduces and emulates the physical city, it does not replace it but is embedded in it as alternative city space” (Gdaniec, 2001: 381).

Não sendo aleatório que as cidades, com a sua extensa malha de telecomunicações – o seu intrincado espaço virtual – sejam consideradas o *habitat* ideal para o florescimento das ICC (CML, 2013: 32), isso reflete o facto de este setor ser radicalmente influenciado pelas mudanças tecnológicas e pela conectividade global (HKU, 2010: 8). A globalização e a transição para o digital abriram

inúmeras possibilidades de desenvolvimento das ICC, por promoverem a diversidade cultural e pelos impactos causados ao longo da cadeia de valor de bens e serviços culturais (CE, 2010; HKU, 2010).

As TIC passaram a ser centrais na criação e procura de conteúdos, de novas formas de interação e comunicação, de modelos de consumo, divertimento e lazer (FCT, 2014: 26) e por isso, as estratégias que as envolvem são essenciais para o sucesso e desenvolvimento dos negócios culturais e criativos (Gdaniec, 2001: 379; HKU, 2010: 34). Justifica-se assim a relevância do tema da presente dissertação e a necessidade de mapear a literatura produzida sobre o uso das TIC.

1.2 COMUNICAÇÃO DIGITAL

Nas últimas décadas deram-se mudanças radicais no universo da comunicação, em grande parte devido à evolução das tecnologias de informação e dos *media*. Com a passagem dos meios de comunicação de massas tradicionais para um sistema horizontal de redes de comunicação (amplamente proporcionadas pela internet), foram introduzidas profundas modificações nos padrões de comunicação e inerentes transformações culturais (Castells, 2011: xviii).

A produção académica e teórica nesta área servirá como referência na presente dissertação, para caracterizar o ambiente sociocultural no qual as ICC se desenvolvem e do qual tiram partido, e para fundamentar a análise empírica dos estudos de caso no que diz respeito ao uso que fazem das TIC no seu modelo de negócio. Porque as empresas neste e noutros setores estão (inevitavelmente) atentas às mudanças que têm ocorrido nas formas de comunicação e à tendência que Castells conceptualizou como ‘mass self-communication’³.

As mudanças na forma de comunicar têm sido especialmente marcadas pelo processo de digitalização, entendido como “the technological process that reduces the text to something that can be easily fragmented, handled, linked and distributed – is what allows networking, multimedia, collaborative and interactive communication” (Scolari, 2009: 945-946). Sendo este processo – de digitalização – um passo determinante para o desenvolvimento de produtos caracterizados pelo uso de múltiplas linguagens, pela hipertextualidade e pela interatividade (Scolari, 2009: 957), essas linguagens determinarão, por sua vez, modificações também ao nível dos papéis exercidos nos processos de comunicação. É, por exemplo, cada vez mais difícil diferenciar autores de leitores (Landow, 1991: 5 citado em Scolari, 2009: 958). Se o hipertexto transfere para o leitor o poder de escolha entre múltiplas ligações, a interatividade – potenciada pela combinação de vários meios e pelas ilimitadas possibilidades de partilha e reprodução – aumenta profundamente a capacidade de produção, apropriação, combinação e circulação de conteúdos (Castells, 2011: xxvii-xxviii). Porque “os consumidores de Internet são também os seus produtores” (Castells, 2002: 463), surge uma nova figura híbrida: a do pro-consumidor (Ritzer e Jurgenson, 2010).

³ “It is mass communication because it reaches a potentially global audience through p2p networks and Internet connection. [...] It also is self-generated in content, self-directed in emission, and self-selected in reception by many who communicate with many” (Castells, 2011: xxx).

“Social networks are challenging the hegemony of traditional broadcasting media and the spectators, who have now been transformed into prosumers, remix texts and distribute them on the digital platforms [...] If we look at the audiences we see [...] that actively participates in the creation of texts to feed the social networks. Remixing, post-production and user-generated contents are the new coordinates of media consumption practices” (Scolari, 2015: 1098-1099).

Todos quantos tenham a habilidade de criar conteúdos e disseminá-los na internet, têm a oportunidade de competir pelos seus ‘15 minutos de fama’, ou ‘15 megabytes de fama’ (Jeffrey Cole citado em Castells, 2011: xxvi-xxviii). A internet possibilita aos indivíduos a participação num sistema de livre distribuição de conteúdos e produtos digitais – afetando transversalmente as sociedades (Scolari, 2009: 956).

No ciberespaço, nova fronteira da civilização, surge um domínio capaz de promover a participação democrática, acabar com as desigualdades socioeconómicas e até derrubar os grandes impérios dos negócios (Negroponte, 1995 citado por Scolari, 2009: 952). Surge um novo ‘reino da comunicação’ – alicerçado em redes de aparelhos eletrónicos ligados entre si e com recurso a uma linguagem digital – do qual fazem parte utilizadores de todo o mundo interagindo globalmente.

A interação neste ciberespaço, possibilita o desenvolvimento de novas formas de sociabilidade (Mitchell 1995, 1999 citado em Castells, 2002: 468), complementando a interação quotidiana, a vida urbana, com a ‘virtualidade real’ – numa escala (quase) omnipresente e (quase) permanente, que é garantida pela difusão global de rede *wireless* (Castells, 2011: xxix-xxxi). As comunidades⁴ *online* preservam (como qualquer comunidade) o seu carácter de agregação social de massa crítica “em torno de valores e interesses partilhados”, constituem perfeitas redes de relações interpessoais (Rheingold, 1993) – acontecendo simplesmente que uma dimensão da nossa realidade, enquanto seres sociais e sociáveis, passou a ser (re)produzida também virtualmente (Rheingold, 1993: 5; Chayko, 2014: 978; Castells, 2011). Ou seja,

“while networks are an old form of organization in the human experience, digital networking technologies, characteristic of the Information Age, powered social and organizational networks in ways that allowed their endless expansion and reconfiguration, overcoming the traditional limitations of networking forms of organization to manage complexity beyond a certain size of the network” (Castells, 2011: xviii).

Como nas comunidades *offline*, também *online* os indivíduos contam com “meia dúzia de relações íntimas e centenas de laços frágeis” (Wellman e Gulia, 1999: 355). É na particular facilidade

⁴ O conceito sociológico de comunidade pode descrever ora um grupo de pessoas que vive numa determinada área geográfica ou que se encontra regularmente, ora o sentimento de pertença a um grupo, independentemente de se tratar de pessoas que raras ou nenhuma vez se encontram (Chayko, 2014: 978).

de, *online*, se forjarem múltiplos laços fracos⁵ que assenta a quase ilimitada expansão da rede digital. O meio facilita a ligação entre indivíduos com características sociais heterogêneas e a expansão da sociabilidade, a baixo custo e para lá de constrangimentos de distância ou de horário (Castells, 2002: 470-471). De um ponto de vista prático, os laços entre indivíduos são importantes fontes de informação e janelas de oportunidades. De uma perspectiva socioemocional, proporcionam o cultivo de sentimentos de companheirismo, apoio e pertença a um grupo (Wellman e Gulia, 1999: 350; Chayko, 2014: 983). Tanto a noção comunitária como o aspeto utilitário dos laços interpessoais se revelam atrativos, não só para os indivíduos como para as organizações – que, reconhecendo o potencial comercial ou em termos de comunicação das relações estabelecidas *online*, delas procuram retirar benefícios (Chayko, 2014: 978). Regressarei a este tema mais adiante, pelo papel central que tem nas estratégias de marketing digital.

1.2.1 AS TIC E A ECONOMIA GLOBAL

A abrangência potencialmente ilimitada das redes interpessoais digitais, pela sua independência de fronteiras ou nacionalidades, pela sua capacidade de alastrar a um espaço virtual global (Castells, 2011: xviii), tem reconhecidos impactos não só nos indivíduos e nas organizações, mas também na economia das nações: consubstancia o fenómeno da globalização. “Technology fosters globalization while globalization affects technological development” (Aggarwal, 1999 citado em Song, 2015: 120). Ao nível dos negócios, por exemplo, passou a ser bastante razoável pensar num mercado global, ao qual é mais fácil (e mais barato) chegar através da internet. “A[o] mover as funções de pesquisa e de ponto de vendas para a Internet, tornando-as *on-line*, virtualiz[ando]-as e descentraliz[ando]-as”, é possível torná-las “acessíveis em qualquer ponto” e chegar “de forma eficiente a um grande número de clientes muito dispersos” (Mitchell, 2005: 339-340), potencialmente em qualquer local com ligação à internet. Com o aumento da rapidez e a redução de custos de comunicação é possível manter trocas de informação mais eficientes, seja num mesmo espaço geográfico (na mesma cidade), seja abolindo completamente a necessidade de contiguidade e proximidade (Mitchell, 2005: 339) entre as partes envolvidas num negócio – principalmente quando as trocas são ao nível de informação digitalizável.

Acontece ainda que a liberdade espacial – potenciada pela digitalização, pela disseminação da internet sem fios e pelo acesso a dispositivos móveis como *tablets* ou computadores portáteis – vem permitir que os espaços de trabalho sejam cada vez mais leves em termos de *hardware* e de custos inerentes ao seu funcionamento, ou mesmo que se trabalhe a partir de casa, cafés ou aeroportos. Com isto dão-se alterações nas relações comerciais e laborais ou no próprio conceito de trabalho. O espaço e o tempo de trabalho passam a confundir-se com o espaço e o tempo da família e do lazer, porque um e outro estão quase em permanência ligados eletronicamente (Mitchell, 2005: 338-340) – e para os indivíduos deixa de haver uma clara separação entre personalidade e função (Castells, 2002: 472).

⁵ Segundo Granovetter (1983) dois tipos de laços são distinguidos com base na sua força: laços fortes e laços fracos (citado por Song, 2015: 124).

Esta liberdade de tempo e de espaço, tal como a indefinição entre pessoal e profissional, podem ser determinantes na hora de definir novas relações de trabalho (trabalho à distância ou independente), da mesma forma que o baixo custo de acesso à tecnologia e a democrática partilha do espaço virtual podem ser determinantes para a competição e diversidade do tecido empresarial (com pequenas empresas a atuar nos mesmos mercados que as multinacionais) ou para a criação do próprio emprego (Castells, 2011: xxiv; HKU, 2010: 35).

A evolução tecnológica e a revolução comunicacional impulsionam modificações determinantes em vários (se não em todos os) setores económicos. E se anteriormente mencionei a redefinição do papel proativo do utilizador/consumidor, importa agora apontar a inevitabilidade de adaptação de profissionais e empresas – com a evolução dos conteúdos digitais e multimédia a conduzir ao aparecimento de novas rotinas e funções em empresas de *media* mas também nos departamentos de marketing de instituições de qualquer setor (Kotamraju, 2002: 4).

1.2.2 AS MARCAS E O MARKETING DIGITAL

No que diz respeito às alterações e inovações que as TIC possibilitaram ou impuseram, referi anteriormente as mudanças de hábitos relacionados, por exemplo, com entretenimento, informação ou consumo – transferidos em grande parte para o universo digital. Significa isto que, muitos negócios foram obrigados a adaptar-se à nova realidade para sobreviver, sendo que outros o fizeram por quererem tirar partido das novas oportunidades que se abriram. “Welcome to the World Wide Web of people, an era of human connectivity on a scale never before seen, and altering every aspect of the customer life cycle. Marketers and salespeople need to be where customers are, and need to communicate through the channels customers prefer” (Shih, 2009).

A adoção gradual e quase generalizada, por parte de consumidores, das novas tecnologias de comunicação digital, conduziu à inevitabilidade de as marcas pensarem a sua presença *online* (Smith, 2011: 489) – surge um “modo binário” em que “presença/ausência” dos meios de comunicação digital determinam a “comunicabilidade e a socialização da mensagem” de uma marca (Castells, 2002: 491). Mas enquanto algumas empresas acharam, erroneamente, que bastaria replicar *online* as estratégias clássicas de marketing, outras perceberam que teriam de adotar um novo modelo integrado que lhes permitisse promover as suas marcas no espaço digital – domínio dotado de regras e potencialidades muito próprias, onde até os consumidores assumem novos papéis (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 44; de Chernatony, 2001: 186). Nasce assim uma nova disciplina, o marketing digital (ou *web marketing*), que estabelece ligações entre consumidores/empresas e promove produtos ou serviços, através de publicidade *online* ou distribuindo mensagens em formato digital (Castilho e Antunes, 2013) – sendo a internet o meio mais fértil para esta vertente do marketing (Smith, 2011: 489-490).

O aumento da publicidade *online* tem sido proporcional ao número de consumidores que compra bens e serviços usando a internet, ou seja, ao crescente volume do comércio eletrónico – que tem vindo a aumentar “não por oposição ao comércio tradicional, mas em ligação com ele” (Castells, 2002: 473), como consequência da motivação dos consumidores para reduzir custos (Iafra, 2009

citado em Smith, 2011: 491) ou para poupar tempo e deslocações (Qualman, 2012 citado em Pate e Adams, 2013: 96).

Como canal de vendas ou de promoção de uma marca, os *media* digitais são considerados, atualmente, o meio mais promissor para chegar aos consumidores, estando a sua exploração enquanto área do marketing em amplo desenvolvimento (Smith, 2011: 489). Os meios de comunicação digital são estratégicos para chegar ao consumidor atual – que se mune de informação, pesquisando na internet sobre como, quando e onde comprar (Weigand, 2009 citado em Pate e Adams, 2013: 92) e que, muitas vezes, se dirige à loja com a sua decisão de compra já tomada (Pate e Adams, 2013: 104). Daí que não haja negócio (excetuando os modelos mais tradicionais de comércio local) que não esteja de alguma forma presente em meio digital.

No entanto, promover uma marca neste novo meio exige o reconhecimento das ameaças que nele se encontram. É crucial mapear as dificuldades que as marcas encontrarão neste território: *a)* transbordante de informação, onde um novo conteúdo, no qual se investiu, pode passar despercebido no meio de outros tantos (Shih, 2009); *b)* democrático, onde as marcas perdem o controlo sobre a informação produzida sobre si (de Chernatony, 2001: 189), partilhando esse poder com o consumidor; *c)* perene e ilimitado, onde uma vez partilhada alguma informação que influencie negativamente a imagem da marca, dificilmente a mesma poderá ser eliminada (ou abafada) por completo.

No entanto, as mesmas características que definem as ameaças, determinam também oportunidades. *a)* Se a variedade e quantidade de informação disponível é tanta, aquela a que o consumidor acede terá uma forte probabilidade de se lhe apresentar como relevante, por ter sido o próprio a escolhê-la nesse fluxo contínuo de informação, ou pelo facto de lhe ter sido entregue por pessoas ou entidades às quais confiou essa tarefa de filtragem (Pitta e Fowler, 2005; Shih, 2009). *b)* Se as empresas não controlam totalmente a informação veiculada sobre a sua marca, é porque os utilizadores são livres de contribuir e tornar pública a sua opinião, logo, qualquer avaliação positiva assume uma elevada credibilidade, inerente à espontaneidade da sua produção e ao processo de identificação entre consumidores (Allsop, Bassett e Hoskins, 2007; de Chernatony, 2001: 189). *c)* A mesma característica da internet que torna possível o armazenamento quase eterno de um conteúdo, determina também que qualquer conteúdo esteja (idealmente) disponível em permanência, o que é valorizado por consumidores que escolhem o meio digital para contactar com uma marca precisamente pela conveniência de o poderem fazer a partir de onde desejarem, quando o desejarem (Qualman, 2012 citado por Pate e Adams, 2013: 96).

As marcas têm tirado partido da internet como meio de comunicação e adaptado a sua estratégia ao ritmo das tendências. Muitas marcas, que começaram por ter a sua presença *online* limitada a um *web site* oficial (que na maioria das vezes funcionava como uma montra estática dos seus produtos e serviços), perceberam que os *media* sociais (por serem utilizados por uma grande massa de utilizadores) poderiam ser canais altamente escaláveis e eficientes, caracterizados pela acessibilidade e baixo custo, tanto para chegar a um mercado local como global (Maltby, 2012: 25; Berthon *et.al*,

2012; Castilho e Antunes, 2013: 104). Tal como os utilizadores, as empresas também transferiram gradualmente a sua atenção para estes novos *sites*, passando a integrá-los no seu plano estratégico de marketing (Pate e Adams, 2013: 93). Esta mudança coincide com uma diminuição de visitantes aos *sites* oficiais de empresas e marcas em geral – o que não significa que o interesse dos utilizadores em interagir *online* com as suas marcas preferidas tenha diminuído –, sintoma de que *marketers* e consumidores passaram a preferir outras formas de interação (pela primeira vez reveladas) com as redes sociais *online* (Fosdick, 2012: 568-569).

Uma das principais vantagens que os meios digitais oferecem às empresas, em termos de comunicação com os seus potenciais e atuais clientes, é a possibilidade de (chegando a muitos) poderem (ainda assim) personalizar as mensagens. Os *media* digitais são caracterizados pela “informalidade e a autonomia da comunicação, a ideia de que muitos contribuem para muitos, mas, no entanto, cada um [man]tem a sua própria voz e espera uma resposta individualizada” (Himannen 2001 citado por Castells, 2002: 466), sendo que manter um contacto personalizado com os clientes tem revelado impactos positivos na relação de lealdade destes para com as marcas (Smith, 2011: 492) – pois o utilizador valoriza uma resposta customizada. Isto significa que “brand owners need to develop conversations with markets, rather than monotone monologues” (de Chernatony, 2001: 189) e, de entre os *media* digitais, as redes sociais são os que melhor permitem manter os tais diálogos (Berthon *et.al*, 2012; Castilho e Antunes, 2013: 104). Através das redes sociais *online* as empresas podem “melhorar [continuamente] as suas decisões de acordo com a opinião dos consumidores” (Rodriguez, Peterson e Krishnan, 2012 citado em Castilho e Antunes, 2013: 103).

Do ponto de vista do utilizador, o sucesso das redes sociais *online* deve-se, em grande parte, ao facto de estas plataformas lhe permitirem concentrar num mesmo sítio os principais interesses e motivações que o impelem a aceder à internet – como procurar informação, discutir opiniões, visitar a página de amigos, ver vídeos ou criar e publicar conteúdos como forma de expressão (Fosdick, 2012: 566). Para além do papel utilitário destas plataformas – determinado pelo facto de agregarem funcionalidades que antes estavam dispersas por *sites* especializados, como as mensagens instantâneas, a partilha de informação pessoal, o *upload* de vídeos – é de destacar também o incontestável papel social que elas desempenham.

“Como criaturas sociais, o homem preocupa-se com o que os outros pensam e deseja possuir essa informação” (Weigand, 2009, Li, Kuo e Russell, 1999 citados em Pate e Adams, 2013: 95), sendo que as redes sociais *online* são uma fonte privilegiada desse tipo de dados – ‘espaços’ em que a monitorização dos perfis e das atividades dos indivíduos constitui a norma (Marwick, 2012 citado por Chayko, 2014: 981). O ser humano quer alinhar as suas escolhas com a opinião favorável e as preferências daqueles que o rodeiam ou por quem sente afinidade. Daí o aumento de predisposição dos consumidores para comprar determinado produto quando alguém da sua rede o aconselhou ou também o comprou, e para adotar novas tendências quando seguidas por uma celebridade (Pate e Adams, 2013: 102-104) ou outro influenciador de opinião. Esta escolha socialmente assistida sempre foi natural ao

ser humano, mas com as redes sociais *online* ela é amplamente potenciada, sobretudo pela natureza destas plataformas – verdadeiras máquinas de ‘passa-a-palavra’ (Shih, 2009; Smith, 2011: 490; Pate e Adams, 2013: 98). Para as marcas, a divulgação ‘de boca em boca’ é uma valiosa (e, para mais, gratuita) ferramenta de marketing, pelo seu poder de influência – de tal modo que a quantidade de opiniões disponíveis *online* sobre determinado produto constitui um indicador da popularidade e da performance do mesmo (Keller, 2007 e Chevalier e Mayzlin, 2006 citados por Smith, 2011: 493).

É por isso que as marcas têm demonstrado cada vez maior preocupação com a criação das condições apropriadas para que os consumidores formulem e publiquem a sua opinião sobre produtos e serviços (Godes *et.al*, 2005 e Chatterjee, 2001 citados em Smith, 2011: 493). Se, por um lado, o conteúdo gerado pelos consumidores é reconhecido pelos seus pares como informação fidedigna e relevante, por outro, todas os incentivos para que os consumidores sejam ativos na coprodução do valor de uma marca são igualmente facilitadores do tal fenómeno de passa-a-palavra, também chamado de ‘*branded person-to-person communications*’ ou marketing viral (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 48; de Chernatony, 2001: 191; Smith, 2011: 498; Castilho e Antunes, 2013: 107).

Para além disso, os espaços destinados à expressão da opinião dos consumidores, são também, na maioria das vezes, espaços de diálogo entre utilizadores, e esta “interaction with other people in the context of a website can create the potential for a meaningful social experience [...] engender[ing] greater sense of community among visitors [and] encouraging them to want to keep returning” (Aaker e Joachimsthaler, 2000 citado por de Chernatony, 2001: 188). Este sentido de comunidade, quando criado pelas marcas, atrai e fideliza os consumidores na medida em que a principal prioridade dos utilizadores de redes sociais *online*, antes de interagir com empresas, é interagir com pessoas (Piskorski, 2013: 36); é na interação com outras pessoas que se produz o sentimento de pertença e a vontade de participação em torno da marca, contribuindo para a criação da imagem e do culto da mesma (Cova, Pace, e Park, 2007 citado em Smith, 2011: 492; Pate e Adams, 2013: 95). Estes sentimentos são acompanhados, muitas vezes, pela consciência de que, fazendo parte desta comunidade *online* e seguindo a marca de perto, se torna possível aceder a novidades e a informação detalhada sobre ela (Fosdick, 2012: 569-570). Com vista à manutenção deste interesse e desta espontânea adesão à comunidade de seguidores da marca, muitas empresas utilizam os seus canais *online* para proporcionar aos clientes que os acompanham vantagens exclusivas (produtos de edição limitada, descontos, eventos restritos) ou informação em primeira mão (Pate e Adams, 2013: 93-95).

Para além da incontestável contribuição para a construção da imagem de uma marca (através dos conteúdos de opinião gerados pelo consumidor) e da popularidade da mesma (através da divulgação de ‘boca em boca’), uma empresa pode ainda retirar outro tipo de valor de uma comunidade de seguidores *online* – assunto ao qual voltarei nas próximas páginas.

1.2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL .

Porque o marketing digital tem como principais pilares a vocação para o diálogo marca/consumidor e a criação de condições de interação entre utilizadores, alguns autores diferenciam a estratégia digital –

“[which] helps broadcast commercial messages and seek customer feedback in order to [...] sell goods and services” – da estratégia social – “[that] helps people improve existing relationships or build new ones if they do free work on the company’s behalf” (Piskorski, 2013: 40).

Uma das formas de as marcas obterem benefícios ao fomentar o contacto entre as pessoas (Piskorski, 2013: 36) é, por exemplo, através de sistemas de gratificações, em que os consumidores recebem recompensas sempre que recomendam ou divulgam um produto que adquiriram. Esta promoção de produtos por parte dos atuais consumidores funciona como indicador de confiança para futuros clientes e o sistema de incentivos como mecanismo de fidelização e envolvimento dos que já o são. Alguns consumidores aceitam ainda contribuir com conteúdos (sobre a marca ou temas relacionados), aliciados pela possibilidade de se expressarem junto de determinada audiência. Atraídos por esse espaço de autopromoção, os consumidores tornam-se, voluntariamente, coprodutores de informação, ativo que as marcas integram na sua estratégia de marketing – trata-se de uma outra vertente da disciplina, amplamente potenciada pela comunicação digital: o marketing de conteúdo. Esta estratégia de marketing permite que a empresa aumente a sua participação *online* e potencie o envolvimento da marca com clientes, parceiros e seguidores, providenciando-lhes conteúdo de qualidade (Nelson, Gebauer e Gebauer, 2012 citado em Castilho e Antunes, 2013: 108).

E se “on the internet people scan rather than read” (de Chernatony, 2001: 193) e o utilizador vai extrair somente uma pequena parte da informação disponível, formando o seu próprio ‘mosaico visual’ (Castells, 2002: 449) com base nos seus interesses mas também na capacidade de um conteúdo para atrair a sua atenção, então a aposta das empresas deve estar sempre na qualidade e nunca na quantidade (de Chernatony, 2001: 191). Por conteúdo de qualidade entende-se que este não seja promocional, que expresse imparcialidade, seja relevante ou útil, que esteja bem escrito ou que possa inspirar ou entusiasmar a audiência – envolvendo o leitor e motivando a partilha (Castilho e Antunes, 2013: 108). Sempre que os conteúdos provêm de contributo de utilizadores, a empresa que dinamiza a comunidade deve garantir, em prol da identidade digital que está a construir, que “all content made available in the community meets some quality standards” (Kannan, Chang e Whiston, 2000: 419).

Uma estratégia de marketing de conteúdos pressupõe também a combinação de linguagens multimédia – imagem, som, texto – sendo uns formatos mais atrativos do que outros, consoante o público ou o meio (Castilho e Antunes, 2013). O uso de múltiplas linguagens enriquece o processo de contar histórias, que pode ser determinante para que as marcas consigam envolver os seus clientes. “People have always been engaged by stories, human drama, beauty and wonder and mass communication have made sharing them much easier” (Matarasso, 2001: 1). São as histórias em torno das marcas e dos produtos que os dotam de um valor intangível (que por sua vez determinará o seu valor material), já que os consumidores procuram, cada vez mais, experiências enriquecedoras (CE, 2010: 2; Matarasso, 2001: 35). “A marca é a experiência e a experiência é a marca” (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 42), porque a experiência (e não os produtos) é aquilo que as pessoas estão dispostas a comprar. “Experience is the new mantra of commercial strategy and marketing. [...] Keeping the

customers' attention in a buyers' market means delivering a compelling and meaningful experience with a cohesive narrative, underpinned by appropriate images and music” (Matarasso, 2001: 35).

Feita a promessa de sociabilidade e de pertença a um grupo, cumprida a promessa de vivência de uma experiência única, as marcas deverão equacionar então as questões de usabilidade e de design do interface que permitam ao utilizador (especialmente se a opção de venda *online* estiver disponível) efetivar a compra em poucos passos (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 47), pois importa não esquecer que, para as empresas, interagir *online* não é um fim em si, mas um meio para atingir um fim (Maltby, 2012: 25; Castilho e Antunes, 2013).

1.2.4 COMPETÊNCIAS E ESTRATÉGIAS PARA AS ICC

O uso da internet (em particular) e das TIC (em geral) tem sido muito importante para que gestores e empreendedores nas ICC se aproximem dos consumidores com abordagens inovadoras, interajam com as pessoas de forma mais envolvente, divulguem os seus produtos e incluam o processo de *feedback* na cadeia de produção de forma mais fácil e rápida (HKU, 2010: 90, 101-102). Fazendo um uso inovador das TIC e do processo de digitalização, as ICC conseguem tirar o máximo partido das oportunidades oferecidas pela diversidade cultural e pela globalização. Daí que as competências digitais, a par de competências empresariais, sejam consideradas cruciais para a inovação e competitividade de negócios neste setor (CE, 2010: 3, 11).

Essas competências, bem como outros recursos que os empreendedores tenham ao seu dispor, têm um papel central na exploração de oportunidades de negócio. Como exemplo de recursos pessoais determinantes para os negócios nas ICC, podemos referir o capital social, “do qual resultam [a)] interações e cooperação estratégicas entre indivíduos e grupos, bem como [b) um processo de] legitimação” (Naldi e Picard, 2012: 74-75). Um dos principais benefícios do ‘capital social’ é o de a) ligar as pessoas, construindo laços de confiança que reforçam o sentido de comunidade, baseado na partilha de valores culturais e de traços identitários – “[and] there is no more cost-effective mechanism of economic growth than trust built on common understanding and values” (Matarasso, 2001: 8, 72). O outro será o de b) providenciar informação produzida socialmente pelos indivíduos, que os ajuda a tomar decisões de consumo ao mesmo tempo que as valida. Por exemplo, “social network feedback from reviews of movies or restaurants [...] whether by expert opinion or just observation of box-office totals or whether a restaurant is crowded, provides social network information that agents use in making choices” (Potts *et.al*, 2008: 172). Com as redes sociais *online* qualquer um dos contributos que o capital social tem para oferecer aos negócios é largamente amplificado. Retomarei este tema no âmbito dos modelos de negócio e da definição de empreendedorismo.

1.3 MODELOS DE NEGÓCIO

Toda e qualquer organização com alguma viabilidade económica assenta, obrigatoriamente, num dado modelo de negócio – “whether or not its founders or its managers conceive of what they do in those terms” (Margretta, 2002: 6). Embora as propostas teóricas nem sempre coincidam com a definição mormente adotada no contexto prático (George e Bock, 2011: 98), a literatura existente sobre modelos

de negócio deixa espaço para uma multiplicidade de definições – refletindo a polissemia da palavra *modelo*⁶, utilizada no âmbito de muitas outras disciplinas (Doganova e Eyquem-Renault, 2009: 1568).

Vários autores vêem como principal utilidade dos modelos de negócio *a)* o design das organizações, *b)* a apresentação e levantamento de recursos necessários à sua atividade e *c)* a descrição narrativa do modo como trabalham. Vêem-nos como instrumentos de inovação, identificação de oportunidades e criação de valor (George e Bock, 2011: 85-89).

O modelo de negócio como *a)* ferramenta de design e esquematização, permite apresentar a arquitetura da organização, ou seja, a forma como vários elementos se relacionam, o papel que cada ator desempenha e a forma como circulam bens e serviços dentro e fora da empresa (Timmers, 1998: 4 citado por George e Bock, 2011: 85). A representação figurada do modelo de negócio, ou seja, a sua esquematização, é assaz importante para compreender (e avaliar) tanto novos negócios como outros já existentes (George e Bock, 2011: 85), porque “the whole is best understood from a systemic perspective and should be viewed as a constellation of interconnected elements” (Fiss *et.al*, 2013: 2 citado em Kulins *et.al*, 2016: 1437). Alguns autores defendem mesmo que “business people [...] need to become designers” (Roger Martin citado em Osterwalder e Pigneur, 2010: 124), de forma a empregarem ferramentas e técnicas de design para, precisamente como nessa área, terem a capacidade de imaginar para além daquilo que já existe (Osterwalder e Pigneur, 2010: 125).

A lógica de funcionamento de dado modelo de negócio deve ser pensada, exatamente, a partir das várias peças que o compõem (Margretta, 2002: 6), ou seja, a partir *b)* dos recursos de que dispõe ou de que necessita para o desenvolvimento da sua atividade: meios financeiros, recursos humanos e competências específicas, capital social e redes de trabalho (George e Bock, 2011: 86). Daí que o modelo de negócio possa ser visto como uma configuração que representa “encontros” entre gestores, investidores, parceiros e clientes (Callon e Muniesa, 2005: 1242 citado por Doganova e Eyquem-Renault, 2009: 1565), descrevendo a lógica pela qual a empresa desenvolve o seu negócio e cria valor.

O encontro entre várias entidades (ou personagens) em determinado contexto (ou cenário), movidas por certas motivações (interesses), é mesmo o *leitmotiv* para abordar os modelos de negócio como *c)* histórias, narrativas que explicam como as empresas trabalham, e que respondem às perguntas: “Who is the customer? And what does the customer value? [...] How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?” (Margretta, 2002: 4).

Contando uma história, o modelo de negócio apresenta de forma sintética processos habitualmente complexos, o que permite apresentar uma imagem coerente para qualquer audiência ou qualquer dos intervenientes ao encontro de quem o empreendedor queira ir; quando explicado, o

⁶ Representação em escala reduzida de objeto a ser reproduzido em dimensões normais; maquete; protótipo; impresso ou formulário; coisa ou pessoa que serve de imagem ou padrão a ser imitado, fonte de inspiração; esquema que possibilita a representação de um fenómeno ou conjunto de fenómenos, etc. (algumas definições segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, 2003)

modelo de negócio “strives to make the unfamiliar familiar by framing the new venture in terms that are understandable and thus legitimate” (Lounsbury e Glynn, 2001: 549 citado em Doganova e Eyquem-Renault, 2009: 1567). Este poder do modelo de negócio para criar significado pode ser usado fora da empresa – junto de potenciais investidores, parceiros, autoridades – tal como internamente – envolvendo vários intervenientes em torno da narrativa contada (George e Bock, 2011: 87).

Tal como no campo das narrativas, em que muitas das histórias são apenas variações de outras que as antecederam, também no campo dos negócios os novos modelos são variações de outros já existentes – bastando propor uma matiz diferente num dos estádios da cadeia de valor (criação, produção, promoção, distribuição) para estar a propor um novo modelo (Margretta, 2002: 4).

1.3.1 EMPREENDEDORISMO E NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO NAS ICC

Já mostrei, a propósito da comunicação digital, como as TIC influenciam as formas de sociabilização, os hábitos de consumo e consequentemente as estratégias de marketing – utilizadas tanto nas ICC como noutros setores. Agora proponho ver com maior atenção como as TIC também modificaram a forma de se fazer negócios – e até a própria conceção de negócio.

Os avanços tecnológicos na área da informação e da comunicação trouxeram mudanças estruturais ao nível das organizações, em sequência das quais o empreendedorismo “has garnered a more important role in economic growth than ever before” (Song, 2015: 120). Num ambiente cada vez mais tecnológico, conectado e democratizado, encontram-se condições especialmente propícias ao florescimento de práticas empreendedoras e de novos modelos de negócio – determinantes para a atual efervescência do setor das ICC.

Segundo Joseph Schumpeter, “the function of entrepreneurs is to reform or revolutionise the pattern of production”, seja através do desenvolvimento de novos produtos ou da exploração de novos mercados e canais de distribuição, seja na inovação de métodos de produção de bens já existentes ou no desvendar de novas matérias-primas. Em suma, propondo novas formas de organização no seio de determinada indústria ou setor (Schumpeter, 1975 citado em HKU, 2010: 11; Potts *et.al*, 2008: 176) o empreendedor estará a criar novos modelos de negócio. No setor das ICC – devido à elevada representatividade de empresas de pequena dimensão, por vezes constituídas unicamente por uma ou duas pessoas (Matarasso 2001: 6; CE, 2010: 12) – a figura do empreendedor que cria o seu próprio emprego é especialmente significativa para o surgimento de modelos de negócio disruptivos. Daí que se fale de «trabalhadores culturais empreendedores» (CE, 2010) e se defina especificamente o empreendedorismo que ocorre no seio das ICC:

“Entrepreneurship in these sectors means to have creative ideas and to pursue them in a commercial way, with the purpose to make a profit. However, the profit alone is not the driver; it is the creativity and the possibility to build something, the self-fulfillment or being able to pursue your own Creative interests. There is a mix between the entrepreneurial side and the creative side” (CE Sectoral Organisation, Structurally Strong Traditional Economy citado em HKU, 2010: 10).

A vontade de criar um bem criativo e de valor cultural, conjugada com a intenção de explorar o seu potencial económico, é a tensão que subjaz à criação de um negócio nas ICC – e que caracteriza o empreendedorismo cultural e criativo. Assim se transpõe o limiar entre o ato de pura criação – que poderia nunca passar de uma prática amadora (Potts *et.al*, 2008) – e o de gerir comercialmente essa atividade, de forma empreendedora (HKU, 2010: 10-15). É precisamente nesta fase que a esquematização do modelo de negócio aparece como processo determinante para o empreendedor, não só pelo potencial descritivo do modelo de negócio mas pela capacidade de prever o valor acrescentado de um novo projeto (Amit e Zott, 2001 citado por Doganova e Eyquem-Renault, 2009: 1560)

Não obstante essa previsão, para iniciar um negócio – empreender e criar valor económico – nas ICC, como noutros setores, há que estar disponível para correr riscos perante a volatilidade do mercado, ter sentido de oportunidade para detetar ocasiões favoráveis ao crescimento do negócio, e saber responder diretamente às mais recentes tendências de procura por parte dos consumidores (HKU, 2010: 11-14, 27).

A importância do empreendedorismo e da emergência de novos negócios para a caracterização do setor das ICC, justifica-se não só pela predominância de pequenas e micro empresas no tecido empresarial criativo e cultural, mas também pelo impacto que estas têm no restante mercado. Pioneiras na adoção de novidades, na descoberta de talentos e na disseminação de novas tendências, as pequenas empresas influenciam, por exemplo, o posicionamento de outros atores, como líderes de mercado (CE, 2010: 7), tornando a sua assunção de riscos preponderante para a inovação em todo o setor.

São vários os recursos e estratégias dos quais as pequenas empresas (em especial nas ICC) tendem a tirar partido, destacando-se para o presente contexto os recursos culturais e individuais, como talento, conhecimento e competências (Matarasso, 2001: 4; Naldi e Picard, 2012: 74) e o capital social, materializado em redes de contactos⁷ ou de suporte familiar (Song, 2015: 120-125).

Através da contratação de serviços, de parcerias e de trabalho em rede, por exemplo, pequenas empresas conseguem aumentar a sua capacidade de produção ou de criação sem terem que reforçar o quadro de colaboradores ou aumentar as despesas fixas. Mantendo a flexibilidade e leveza de estrutura estas empresas mantêm uma elevada capacidade de adaptação à mudança e de superação de riscos, inerentes aos processos de inovação e à aposta em novos produtos ou serviços (HKU, 2010: 25-26). E permanecendo pequenas, estarão igualmente a contribuir para a preservação da sua imagem de marca e da personalidade dos seus produtos e serviços – uma vez que a identidade destas empresas se encontra frequentemente relacionada com os seus recursos individuais, como o talento (CE, 2010: 12).

Construindo ou reforçando a sua rede de contactos, pessoas e organizações estão a alargar o seu espectro de oportunidades, e no caso de um negócio, a dimensão dessa rede é positivamente

⁷ Os conceitos de capital social e de *networking* estão em estreita relação com uma definição de empreendedorismo (passível de adotar em complemento às anteriores) que o apresenta como “the process by which individuals – either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control” (Stevenson e Jarillo, 1990 citado por Song, 2015: 121).

proporcional à capacidade de ultrapassar ameaças externas e atingir o sucesso. Na era da internet, em geral, e das redes sociais *online*, em particular – era em que as plataformas digitais se tornaram na principal fonte de partilha de informação – o conceito de *networking* mudou drasticamente (Song, 2015: 122). No contexto da *web 2.0*, tornou-se possível chegar a “thousands of users through one single feed” e manter, com menor esforço, círculos de contactos mais vastos (Burke *et.al*, 2011 citado por Song, 2015: 124). Com recurso aos meios digitais – quer para manter contactos previamente existentes quer para extrapolar a rede chegando aos contactos dos seus contactos –, as marcas tendem a melhorar consideravelmente a interação com seguidores, e a aumentar a notoriedade e reconhecimento dos seus produtos (Boyd e Ellison, 2008; Song, 2015: 123-124).

Alargando o *networking* do campo do *offline* para o do *online*, e tendo em conta a relevância do capital social enquanto recurso-chave no empreendedorismo e nos negócios, abre-se a possibilidade de falar do empreendedorismo digital – que inclui todas as formas de empreendedorismo que tenham lugar, total ou parcialmente, em ambiente digital (Hull *et.al*, 2007; Hair *et.al*, 2012: 3).

1.3.2 NEGÓCIOS *ONLINE*

A definição de negócio *online* inclui todas as empresas que transacionam bens e serviços através da internet, em exclusividade ou em complementaridade com as vendas *offline* (Mahadevan, 2000: 56), sendo os estudos de caso desta dissertação abrangidos pela segunda definição.

A componente *online* de um negócio acrescenta valor à sua existência *offline*, tanto do ponto de vista dos consumidores – que podem eventualmente obter preços mais baixos, serviços melhorados, maior conveniência de acesso ou uma experiência melhorada – como dos empresários – que reduzem os custos de angariação de clientes, de realização de transações e de recolha de dados, encurtando a cadeia de distribuição e de promoção do produto/serviço (Mahadevan, 2000: 60; Margretta, 2002: 7).

Através dos canais digitais, as empresas e os empreendedores das ICC tendem a interagir cada vez mais com o consumidor – podendo detetar a sua reação ainda num estágio inicial de adoção da marca ou de consumo de determinado produto/serviço (HKU, 2010: 25). Essa proximidade com o consumidor favorece a inovação e a melhoria contínua – a capacidade de diversificar a oferta e proporcionar vários benefícios – e resulta, conseqüentemente, em modelos de negócio mais bem sucedidos (HKU, 2010:92; Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 49-50). No entanto, as empresas também têm pela frente novas exigências que surgem em ambiente digital, como a oferta de segurança ao cliente no processo de transação ou a promoção da confiança do consumidor (Mahadevan, 2000: 62), motivo pelo qual uma marca com presença *online* deve assentar a sua atividade em três elementos: “the promises they make to consumers, the Web design necessary to deliver those promises on-line, and the economic model required to turn a profit” (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 44).

1.3.3 SUCESSO DOS MODELOS DE NEGÓCIO

Um modelo de negócio eficiente é, habitualmente, caracterizado pela agregação de diversas atividades, o que permite aumentar e diversificar as fontes de receita – tornando a empresa mais sólida perante potenciais ameaças – ao mesmo tempo que enriquece a oferta de valor da marca (Dayal, Landsberg e

Zeisser, 2000: 49-50). Daí que nas ICC “the purely linear business model is giving way to a much more interwoven environment” (UK Technology Strategy Board, 2009 citado por HKU, 2010: 27-28).

Especialmente para novos negócios e para as empresas de pequena dimensão, é particularmente importante capturar valor através de atividades secundárias, procurar novas oportunidades. Nestes casos, “business model sophistication is of critical importance toward increasing the pool of resources at hand and giving momentum to the firm’s development” (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 285).

O sucesso de um modelo de negócio assenta, segundo Zott e Amit (2007), em duas dimensões basilares: a eficiência e a novidade. A estas duas dimensões junta-se a sofisticação do modelo de negócio – que deve constar das preocupações de gestores e empreendedores desde os primeiros momentos de idealização do negócio –, e que consiste na identificação das oportunidades de captura de valor para lá da sua atividade-chave – ainda que, na maioria das vezes, dependam dessa atividade ou sejam por ela propiciadas (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 286-287).

Muitos modelos de negócio aumentaram exponencialmente as suas possibilidades de exploração e sucesso com a expansão da internet e a evolução das TIC (Osterwalder e Pigneur, 2010: 78, 90). Atualmente, uma empresa que pretenda expandir o seu negócio, poderá encontrar no meio digital um terreno especialmente fértil para o fazer, não tendo para isso que se limitar a transferir para uma loja *online* a sua atividade habitual ou para o meio digital as suas estratégias de marketing – poderá antes gerar rendimentos alternativos ou explorar outros recursos valiosos. É esta segunda abordagem – que vê o uso do digital como meio de inovação e diversificação do modo de atuar de uma empresa – que mais fielmente reproduz o conceito de sofisticação de modelos de negócio, como o apresentam Kesting e Günzel-Jensen (2015). Segundo estes autores, a sofisticação de um modelo de negócio não tem como objetivo nem aumentar as receitas através do volume de vendas na principal área de negócio da empresa, nem reduzir as despesas através do tradicional corte na estrutura de custos. O que se pretende é concretizar novas fontes de receita ou transferir para outros intervenientes os custos existentes (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 287).

A expansão de um modelo de negócio *online* tem tantas possibilidades quantas as atividades económicas passíveis de desenvolver através da internet – e que podem variar entre a venda de produtos, a produção de conteúdos *media*, a prestação de serviços, etc. (Mahadevan, 2000: 59) – e a multiplicidade de mercados ou segmentos de clientes aos quais se pode chegar.

Considerando que a sofisticação de um modelo de negócio pressupõe sempre uma ou mais alterações no *modus operandi* da empresa – 1) a introdução de um novo produto ou serviço, 2) a resposta a uma nova necessidade do cliente e/ou 3) a introdução de um novo segmento de clientes ou de um novo interveniente⁸ (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 289) – não deve ignorar-se o facto de o

⁸ Os autores falam em introduzir no modelo de negócio novos *valueholders*, um subgrupo dentro dos *stakeholders* (partes interessadas).

meio digital e as TIC alargarem em muito essas possibilidades de alteração, chegando mesmo a facilitá-las e a potenciá-las.

Por exemplo, criando uma comunidade *online* – enquanto estratégia de comunicação de uma empresa com o objetivo de aumentar as receitas do seu principal negócio – uma marca pode reunir um grande volume de informação sobre os seus membros – dados demográficos, hábitos de consumo, etc. – sem com isso aumentar os custos inerentes à gestão das interações dessa comunidade. Esta recolha de informação, que noutro contexto (nomeadamente *offline*) exigiria um grande investimento de tempo e dinheiro, pode por sua vez interessar a terceiros (Maltby, 2012: 23; Kannan, Chang e Whiston, 2000: 418; Mahadevan, 2000: 63; Song, 2015: 122). A rentabilização desses dados é uma das formas de melhorar o modelo de negócio.

Do mesmo modo – e considerando o caso dos portais de informação cultural, dos blogues especializados, ou de outras plataformas capazes de agregar uma vasta audiência –, uma empresa poderá vender espaço publicitário ou atrair patrocínios, e obter daí receitas consideráveis (se não a totalidade das suas receitas), sem que essa seja a sua principal atividade (Mahadevan, 2000: 63-64; Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 289; Osterwalder e Pigneur, 2010: 77-78).

A gestão de comunidades *online* e de *sites* de informação ou blogues, têm em comum o facto de serem atividades que permitem responder a interesses de dois públicos distintos: *a*) os seus membros/utilizadores e *b*) entidades terceiras, com interesse direto ou indireto nos primeiros. Estas plataformas multilaterais geram tanto mais valor para um modelo de negócio quanto maior o número de utilizadores que atraem – os quais, por sua vez, atrairão outros utilizadores e clientes; ou seja, quanto maior for o seu efeito de rede (Osterwalder e Pigneur, 2010: 77-78).

Estes modelos de negócio podem ainda ambicionar que parte dos utilizadores se disponha a comprar uma versão melhorada ou restrita do seu serviço, podendo, assim, o negócio evoluir de um modelo ‘grátis’ para um modelo ‘*freemium*’⁹ e advindo daí uma nova fonte de receitas que contribui para a sustentabilidade do negócio. Dentro da lógica de gratuidade, uma empresa pode ainda identificar parceiros ou outras entidades que, sem pagarem para tal, estejam a beneficiar direta ou indiretamente da sua atividade, e convidá-los a contribuir através de bens, serviços ou monetariamente para o sucesso do negócio (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 289).

Os exemplos anteriores servem ainda para apresentar outra possível estratégia de sofisticação do modelo de negócio, que consiste no envolvimento de novos *stakeholders*, não como clientes mas como fornecedores. A gestão de plataformas digitais, a sua dinamização e a produção de conteúdos, são atividades que podem tornar-se bastante dispendiosas pela exigência de recursos humanos, tempo e conhecimento. No entanto, a democratização do acesso, da distribuição e da participação na produção

⁹ Termo que se refere aos modelos de negócio que agregam serviços básicos gratuitos e serviços especiais ou vantagens adicionais mediante pagamento (*free + premium*) (formulação a partir de Osterwalder e Pigneur, 2010: 96).

de conteúdos digitais, permite que empresas e *marketers* partilhem essas tarefas com ‘voluntários’ especializados ou que as deleguem numa audiência genérica, resultando num processo dinâmico de cocriação (HKU, 2010: 18, 92; Naldi e Picard, 2012: 70, 82).

Uma empresa pode aumentar a atratividade do seu produto ou serviço através do envolvimento dos consumidores no processo de criação da sua proposta de valor (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 291), incentivando-os, por exemplo, a avaliar o bem consumido ou a disseminar informação sobre o mesmo – como vimos a propósito do marketing digital. Uma estratégia semelhante, e que se reflete na redução da estrutura de custos, é o envolvimento da comunidade em geral, ou seja, o *crowdsourcing* – “the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call” (Howe 2006). Este envolvimento da comunidade, ou de uma multidão indiferenciada, como prestadora de um serviço mais ou menos especializado, não só pode reduzir os custos de produção e promoção de um bem, como atrai atenções sobre a marca e contribui para a construção da sua imagem (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 291).

Qualquer uma das estratégias anteriormente mencionadas – que contribuem para a sustentabilidade dos modelos de negócio – assenta em sinergias e no envolvimento de diferentes intervenientes, como fornecedores, clientes ou outras entidades do meio envolvente. Isto permite-me exaltar, por um lado, as vantagens que as TIC trazem para os modelos de negócio, através da facilitação do processo de comunicação que subjaz (e antecede) a qualquer sinergia e, por outro, a importância da esquematização do modelo de negócio para o processo de identificação de todos os atores relevantes para a atividade da empresa.

1.4 METODOLOGIA E PERGUNTA DE PARTIDA

A presente dissertação adota, para fins de apresentação dos modelos de negócio dos casos de estudo, a configuração da Tela¹⁰, proposta por Osterwalder e Pigneur, e que se destaca pela sua: capacidade de síntese; utilidade como ferramenta de design e esquematização dos negócios; transparência e facilidade de circulação entre diferentes audiências; capacidade de representação visual (Osterwalder e Pigneur, 2010). Acredito que a adoção deste modelo, em detrimento de outros menos ‘visuais’, contribuirá para que este estudo possa vir a ser consultado por empreendedores das ICC.

A análise do modelo de negócio das duas marcas – Lisbonlovers (LL) e Lips cani (LP) – será concebida a partir das entrevistas realizadas aos empreendedores¹¹, bem como a partir de outras entrevistas, artigos publicados *online* ou documentos pesquisados – como é o caso do projeto de mestrado no qual teve origem a LL ou o registo das marcas junto das entidades competentes.

¹⁰ *Business Model Canvas*

¹¹ Guiões de entrevista semiestruturada em anexo (Anexos M e N).

Realizadas presencialmente¹², as entrevistas foram registadas em formato áudio e transcritas, tendo sido posteriormente complementadas com esclarecimentos adicionais, via conferência *skype* e/ou mensagens de *email*¹³.

Os estudos de caso incluem ainda uma análise quantitativa e qualitativa, não exaustiva, da atividade das marcas em ambiente digital, nomeadamente através do *site*, de redes sociais *online* ou de outras plataformas (por exemplo, de *upload* de vídeos ou de *crowdfunding*)¹⁴. A análise dos conteúdos publicados nas redes sociais incide sobre o primeiro quadrimestre de 2016 (1 de janeiro a 30 de abril) – período que permite aferir o padrão de regularidade das publicações. Esta recolha foi complementada com a consulta de dados estatísticos (datando do mês de junho) sobre a audiência das marcas nos *media* sociais, através das próprias plataformas e das ferramentas de *benchmarking* e marketing digital Socialbakers.com e Locowise.com. A monitorização dos *sites* decorreu durante o mês de abril.

O objetivo desta dissertação é, através dos dois estudos de caso apresentados, compreender a influência das estratégias tecnológicas e de comunicação digital para o sucesso de novos modelos de negócio no contexto das IC – e responder, nos próximos capítulos, à pergunta *Em que medida as estratégias de comunicação digital influenciaram o sucesso dos modelos de negócio da LL e da LP?*, sob a luz da teoria revista no capítulo anterior.

CAPÍTULO 2 – AS MARCAS – RECOLHA EMPÍRICA

2.1 ESTUDO DE CASO “LIPSCANI”

A Lips cani nasceu, enquanto marca com este nome, em 2010. Mariana Pires, designer de moda e estudante de Comunicação de Moda na Utrecht School of the Arts (HKU, Holanda), escolheu o nome que representaria a linha de joalharia da mãe e respetiva loja em Ferragudo, no Algarve. Em 2011, Mariana Pires decidiu juntar-se ao negócio familiar – criando uma linha própria de acessórios de moda. Em dado ponto do percurso, mãe e filha decidiram separar a linha de joalharia da de acessórios, em prol de um conceito mais conciso e da estratégia de comunicação da marca¹⁵.

2.1.1 MODELO DE NEGÓCIO¹⁶

i. PROPOSTA DE VALOR

A LP é uma marca portuguesa de design de acessórios, que recorre a matérias-primas e produção 100% nacionais – fator destacado na etiqueta e no logótipo da marca. Segundo a própria

¹² A 20 de janeiro com Mariana Pires, designer e responsável pela LP. A 22 de março com João Coelho, um dos sócios-fundadores da LL.

¹³ A 29 de fevereiro e a 19 de maio, respetivamente, com Mariana Pires.

¹⁴ O Anexo F apresenta os canais digitais em que as marcas estão presentes.

¹⁵ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

¹⁶ Ver representação em Tela no Anexo A.

empreendedora¹⁷, é uma marca “aspiracional” com pendore para o mercado de luxo. Através dos detalhes (como padrões exclusivos ou combinações de cores) pretende transportar em cada produto um valor emocional. Inspira-se na Arte Nova, na *art deco* e em vultos da cultura portuguesa. Como Mariana Pires reconhece, sendo uma marca pequena, tem a “liberdade de explorar esse tema do passado em maior profundidade do que grandes marcas internacionais”¹⁸.

ii. SEGMENTOS DE CLIENTES

A marca vende diretamente ao cliente final através da loja *online*, mas o maior volume de negócio diz respeito à venda junto de lojas espalhadas por todo o país (entre as quais a de família). Desta rede já fez parte uma loja na Córsega, em França. Contudo, atualmente a aposta na internacionalização está a ser feita através da procura de um *showroom* em Nova Iorque (EUA) e de condições para a participação em feiras internacionais. Os clientes finais são maioritariamente turistas que se cruzam com a marca em Portugal, estrangeiros que ouvem falar dela através de alguém, ou que pesquisam por marcas portuguesas¹⁹.

A cliente-tipo LP tem mais de 30/35 anos, e menos de 65/70, é uma mulher que se interessa por Arte e que gosta de artigos de luxo. A marca destina-se a um mercado médio-alto/alto e tende a tornar-se cada vez mais restrita.

iii. CANAIS

A LP aposta nas relações públicas e assessoria de imprensa, procurando aparecer nos meios de comunicação social – através de entrevistas ou de colocação de produto. Numa lógica de obtenção de “credenciais”²⁰, aproxima-se de figuras públicas que possam usar e divulgar a marca. A LP está presente nas redes sociais *online* (Facebook e Instagram) e no Youtube. O *site* oficial da marca contém o catálogo e a loja *online* que, ainda com vendas residuais, funciona como uma montra disponível 24h/dia²¹. Por opção, a marca não está à venda em plataformas multimarca *online* – principalmente pelo facto de não ter muitos artigos em *stock*, o que gera alguma lentidão nas entregas. Em 2015 a marca lançou, na plataforma Indiegogo²², uma campanha de recolha de fundos.

A LP já chegou a estar em dezassete pontos de venda (dois deles no estrangeiro), mas nem todos se mantêm. A sua política de vendas não inclui a cedência de produtos à consignação e prevê a compra de uma quantidade mínima de cada coleção. A loja da mãe da designer é um dos melhores clientes e aquela onde se encontra mais artigos da marca. As entregas são feitas por correio diretamente a partir da fábrica.

¹⁷ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

¹⁸ *Idem*.

¹⁹ *Idem*.

²⁰ *Idem*.

²¹ *Idem*.

²² Um dos vários *sites* especializados na promoção de projetos e na recolha de financiamento coletivo, ou seja, em campanhas de *crowdfunding*.

iv. RELAÇÕES COM OS CLIENTES

Quando Mariana Pires pensou a marca não quis usar o seu nome próprio, para que as identidades não se confundissem – tendo tentado inicialmente transmitir a ideia de que se tratava de uma grande empresa. Contudo, percebendo que os clientes tinham preferência por um contacto pessoal, passou a cultivar uma relação mais próxima. A campanha de *crowdfunding* visou essencialmente envolver as pessoas nos objetivos da marca.

v. RECURSOS-CHAVE

A estrutura fixa da LP é constituída exclusivamente pela empreendedora, responsável pelo design, pela gestão e pelo marketing e comunicação. No contacto com clientes nacionais conta com a ajuda da mãe e o envio dos artigos para os clientes é feito diretamente pelo fabricante.

Na área das relações públicas conta com o apoio especializado (*pro bono*) de um amigo. Para as produções fotográficas e dos vídeos promocionais contrata profissionais. Já proporcionou um estágio remunerado mas ainda não contratou ninguém. Não tem atelier, nem loja própria; a designer trabalha a partir de casa e vive entre os EUA e Portugal.

Recentemente, investiu numa coleção de *sample bags*, o que lhe permite ter mais parcerias de empréstimo para fins promocionais. Financeiramente a marca é autossuficiente mas procura um investidor que permita o seu crescimento, a participação em feiras internacionais e a produção mais consistente de novas coleções – sem recurso a crédito.

A Lips cani está registada a nível europeu como marca de joalharia, malas, artigos em pele, vestuário e acessórios femininos²³.

vi. PARCERIAS-CHAVE

A empreendedora conta com vários fornecedores (de matérias-primas, estampagem) especializados. É uma empresa artesanal que assegura a confeção – e à qual é delegado o envio dos produtos, o que reduz o tempo de espera do cliente. Esta relação é marcada por um espírito de entreajuda, já que a maior parte das fábricas do setor se recusa a produzir quantidades reduzidas.

Os retalhistas são também parceiros, na medida em que a LP depende destes clientes para chegar ao consumidor final. A marca conta ainda, como parceiras de divulgação, com produtoras de televisão, artistas e bloggers.

vii. ATIVIDADES-CHAVE

A principal atividade da LP é a criação e venda de acessórios de moda. A identificação de fornecedores de materiais é uma atividade central no processo de criação, tal como a contratação de serviços na fase de produção. O acompanhamento presencial da produção é indispensável no início de cada coleção. Promover a marca e estabelecer contactos comerciais são atividades-chave – nas quais a

²³ Junto do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o nome “Lips cani – Jóias com Design” e o logótipo foram registados em março de 2010. O nome “Lips cani” foi registado a nível europeu em abril de 2010. Disponível em: www.euipo.europa.eu e www.marcaspatentes.pt. Ver Anexo D.

empreendedora gostaria de apostar mais – que, devido ao ciclo de cada coleção e à falta de recursos humanos²⁴, se desenvolvem intermitentemente.

viii. ESTRUTURA DE CUSTOS

O modelo de negócio da LP é movido pelo valor²⁵, a designer prevê manter o *made in Portugal* e para tal tem vindo a aumentar os preços. A empresa mantém custos fixos reduzidos, abdicando de instalações próprias, de recursos humanos efetivos e da criação de *stocks*, e adequa a produção à procura, eliminando assim os custos de armazenamento – ainda que isso se reflita no tempo de entrega (que pode ir até 3 semanas)²⁶. As faturas mais elevadas advêm da produção de coleções e dos materiais promocionais. A tentativa de internacionalização tem mobilizado um grande esforço financeiro.

ix. FLUXOS DE RENDIMENTO

Com um capital inicial de 500 euros (cedido pela família) a designer criou os primeiros lenços e, desde então, cada venda permite-lhe reinvestir. Atualmente procura um investidor que possa apoiar a internacionalização da marca. Antes procurara fontes de financiamento dispersas, através de uma campanha *online* de angariação de fundos.

A venda para lojas gera o maior e mais consistente volume de receitas. Um dos atuais objetivos é criar mais artigos de pequena dimensão (como carteiras), habitualmente comprados para oferta.

2.1.2 COMUNICAÇÃO E MARKETING ONLINE/COMUNICAÇÃO DIGITAL

Os resultados do Google, quando pesquisamos por ‘Lipscani’, apontam organicamente para o *site* e para a página da marca no Facebook. Só depois aparece a referência ao bairro de Bucareste (na Roménia) cujo nome inspirou a designer. Maria Pires²⁷ teve a preocupação de escolher um nome diferente, que pudesse ser um dos primeiros resultados apresentados aquando de uma pesquisa encaminhando as atenções diretamente para a marca.

A designer faz muitas experiências com a marca (testando o que pode ou não funcionar) e um dos aspetos que destaca na construção da notoriedade da LP é a obtenção de “credenciais”, a tentativa de chegar a celebridades e influenciadores de opinião –, tal como aconteceu quando fechou negócio com as primeiras lojas conceituadas e usou essa conquista como argumento junto de outras²⁸.

²⁴ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

²⁵ Segundo Osterwalder e Pigneur (2010: 41) embora minimizar custos seja importante para todos os negócios há, genericamente, duas classes de Estruturas de Custos de modelos de negócio: movidos pelos custos ou movidos pelo valor, ou seja, que oferecem propostas de valor de baixo preço ou de elevada qualidade, respetivamente.

²⁶ Segundo o *site*.

²⁷ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

²⁸ *Idem*.

Sempre que a LP aparece em algum meio de comunicação social as vendas no *site* revelam picos. Mariana Pires trabalha para que a marca continue a “aparecer” mas reconhece alguma dificuldade em “transformar a promoção e as visualizações em vendas”²⁹.

Sobre o *site*³⁰, diz procurar a simplicidade e tê-lo o mais atualizado possível³¹. Apesar disso, na secção ‘About us’, a informação sobre as lojas ‘Where to find’ não está disponível (surgindo a indicação de que seria atualizada até 12 de fevereiro de 2016³²).

A estrutura do *site* divide-se entre a ‘Home’, onde aparece a mesma imagem de campanha que é capa de perfil no Facebook, e o resumo de imagens da “Lipscani on Instagram”, não havendo outra ligação às páginas da marca nas redes sociais. Este espaço passará a apresentar os produtos vistos pelo utilizador, assim que se inicie alguma pesquisa.

Em ‘About us’ é apresentada a identidade “unique, bold, vintage” da marca, um vídeo que destaca a produção local artesanal e a utilização de matérias-primas nacionais, uma breve biografia da designer e respetiva fotografia.

A secção ‘Collection’ corresponde ao catálogo. Cada peça da coleção mais antiga é apresentada apenas pela descrição técnica, enquanto na mais recente existem, além disso, informações como: o perfil da mulher a quem se destina (“sensual e sofisticada”); as figuras que inspiraram cada padrão ou detalhes (Fernando Pessoa, Florbela Espanca, etc.); a origem nacional dos materiais e da produção; o prazo de três semanas para entrega das malas (que não volta a ser mencionado durante a compra). Nesta secção é possível partilhar as peças através dos ícones do Facebook, Twitter, Pinterest, The Fancy e Google+. A marca utiliza o *software* de comércio eletrónico Shopify.

O *site* da LP, tal como os conteúdos nas redes sociais *online*, está totalmente escrito em inglês (sem tradução para português). No entanto, os fãs da marca no Facebook são maioritariamente de origem nacional (82%), seguidos de 1,97% dos EUA, 1,85% da Roménia e 1,57% da Holanda³³.

A página de Facebook Lipscani Portugal³⁴ conta 4285 *likes*, cinco deles angariados nos últimos dois meses³⁵. O tempo médio de resposta às mensagens é de um dia e o padrão de publicações é irregular. No quadrimestre analisado³⁶ a marca publicou um vídeo de *making of* da produção fotográfica e oito fotografias – três da nova campanha, duas de artistas nacionais com malas LP, uma de Mariana Pires com uma figura internacional do mundo da moda, e outra de uma mala (remetendo

²⁹ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

³⁰ Ver captura de ecrã em anexo (Anexo J).

³¹ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

³² Continua sem atualização a 13 de junho de 2016

³³ Segundo relatórios extraídos das plataformas Socialbakers.com e Locowise.com. Ver resumo no Anexo E.

³⁴ Captura de ecrã do Facebook e do Instagram da marca em anexo (Anexo G e H).

³⁵ Consultado a 13 de junho de 2016. A 10 de abril de 2016 a marca tinha 4282 *gostos*, dois deles recentes. Entre uma e outra data partilhou um vídeo (publicado meses antes).

³⁶ 1 de janeiro a 30 de abril de 2016.

para a presença num evento nacional de moda) – a última das quais data de 25 de fevereiro, verificando-se um longo período sem atualizações. O mesmo aconteceu no Instagram. Segundo a própria, há períodos em que não atualiza as redes sociais *online* por estar focada noutras tarefas, estando por isso a pensar delegar a gestão destes *media*³⁷.

A linha editorial do Instagram e do Facebook não diferem muito, tendo coincidido (no período analisado) em sete das publicações. No Instagram foram publicadas apenas duas imagens inéditas – uma de campanha (ilustrando um poema de Fernando Pessoa) e outra de uma mala fotografada em contexto de cidade (no Porto), estética que já havia sido usada em meses anteriores (em Nova Iorque).

A designer considera o Instagram como um excelente canal de divulgação³⁸. A contabilidade da LP neste *media* é de 773 seguidores e 322 publicações³⁹ – com o acréscimo de somente um seguidor num intervalo de dois meses. As fotografias atingem os 70 gostos no Instagram, ao passo que no Facebook chegam apenas aos 20. No período analisado, o maior alcance foi conseguido por uma publicação exclusiva do Instagram: uma mala LP numa esplanada, simbolizando a chegada da primavera. Não há diferenças substanciais entre o alcance de imagens comerciais (de campanha) e de fotografias espontâneas (por exemplo, de rua).

O discurso da marca nestes *media* é caracterizado pelo uso da primeira pessoa do plural (*we/us/our*), exceto quando a designer surge nas fotografias – adotando o singular (*I/me/my*) – ou quando a própria marca ocupa o lugar de sujeito (“Lipscani *is...*”, “Lipscani *wishes...*”).

A designer não costuma investir em publicidade e a única campanha que fez (no Facebook) resultou num valor de encomendas inferior ao investimento efetuado. Aquando do lançamento de novas coleções há uma maior alocação de tempo à gestão dos *media*, ao estabelecimento de contactos comerciais e às entrevistas⁴⁰.

Para cada coleção é produzido um vídeo promocional (com um orçamento até 400 euros) e uma sessão fotográfica (1000 a 1500 euros) – a soma representa 10 a 30% da faturação anual⁴¹. As fotografias são enviadas sob a forma de catálogo digital para as lojas. Os vídeos produzidos para a última coleção revelam o *making of* da sessão fotográfica e o processo artesanal de confeção de uma das malas (ambos com cerca de 1:40 minutos). O primeiro reuniu cerca de 1000 visualizações⁴² em cinco meses, e o segundo mais de 5000⁴³ em oito meses. O canal de Youtube da marca contém cinco

³⁷ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

³⁸ *Idem*.

³⁹ Consultado a 13 de junho de 2016. A 10 de abril de 2016 a marca tinha 772 seguidores. Entre uma e outra data a marca não fez publicações.

⁴⁰ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁴¹ *Idem*.

⁴² 727 no Facebook e 287 no Youtube. Consultado a 26 de junho de 2016.

⁴³ 4792 no Facebook e 276 no Youtube. Consultado a 26 de junho de 2016.

vídeos: dois de *making of* das sessões fotográficas, um que mostra a construção de uma mala, um *teaser* da campanha de *crowdfunding* e um extrato de um programa de televisão que divulgou a marca.

O *site* LP contém um campo para subscrição de uma *newsletter*, mas que não está operacional⁴⁴. A designer diz manter várias listas de *emails*, para fins de envio de novidades, de forma a personalizar os conteúdos que envia – para lojas em Portugal e Espanha, lojas de elite e profissionais de *styling*⁴⁵. Um dos envios mais recentes, que visou os assinantes da *newsletter* e clientes habituais, foi o do vídeo de lançamento da coleção (48 horas antes de qualquer publicação no Facebook), destacando o facto de se tratar de um “*private screening*” e apelando a comentários⁴⁶.

Em 2015 a marca lançou uma campanha *online* de angariação de fundos, que chamou a atenção dos *media* (caso do programa de televisão *Você na TV*, do jornal *Algarve Resident* e de vários *blogs* e *sites* nacionais) e estimulou o passa-a-palavra – segundo a designer, as plataformas de *crowdfunding* são tanto uma forma de angariar dinheiro como uma ferramenta de marketing⁴⁷. Finda a campanha de 32 dias, recebeu 2326 euros (cerca de 23% do objetivo) com destaque para a contribuição vinda de países como Reino Unido, EUA e Portugal – valor que ajudou a produzir uma coleção completa, algumas *sample bags* para fins promocionais e a campanha de lançamento. Porém, segundo a empreendedora, mais importante do que o montante angariado foi a visibilidade alcançada e os contactos profissionais estabelecidos. O vídeo de *teaser* teve mais de 3000 visualizações, a campanha foi vista por 2459 pessoas em IndieGogo.com e partilhada 700 vezes no Facebook, resultando num aumento de 25% da rede de contactos da marca⁴⁸.

2.2 ESTUDO DE CASO “LISBONLOVERS”

Fundada em 2010 a Lisbonlovers é uma marca de *merchandising* da cidade de Lisboa e nasceu de uma ideia de André Beato, no âmbito do mestrado em Design e Cultura Visual do IADE (em 2008). O pai, Luís Beato, e João Coelho, colega de trabalho, conjecturavam há muito uma marca de *souvenirs* inspirada em Lisboa. Juntos, apurando alguns detalhes da ideia inicial, lançaram o projeto. O conceito já alargou à Madeira e ao Porto.

Em simultâneo a LL criou um *site* que visa ser uma porta de entrada em Lisboa, apresentando a cidade a quem a visita e recomendando restaurantes, hotéis, locais a visitar ou eventos culturais.

⁴⁴ Entre janeiro e junho de 2016 registei o meu *email* nesta secção do *site* mais do que uma vez, foi sempre apresentada uma mensagem de erro. Nunca recebi nenhuma mensagem de confirmação nem a *newsletter*.

⁴⁵ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁴⁶ *Idem*.

⁴⁷ *Idem*.

⁴⁸ Balanço publicado pela LP em IndieGogo.com.

2.2.1 MODELO DE NEGÓCIO⁴⁹

i. PROPOSTA DE VALOR

A LL procurou desde o início diferenciar-se do que já existia no mercado dos *souvenirs*, através de produtos distintivos e com símbolos locais, mais do que nacionais. Conciliando design e utilidade, quer vender aos turistas uma recordação que ajude a divulgar Lisboa. Aos lisboetas, quer oferecer peças com o nome da cidade, que possam ser usadas ou oferecidas.

Ao nível do *site*, a equipa LL promete apresentar somente aquilo que recomendaria a “um amigo”, que tenha experimentado e gostado. Ao convidar cidadãos comuns, de diferentes perfis – dentistas, jornalistas ou guias turísticos – a escrever para o *site*, a LL oferece uma visão multidisciplinar e multicultural.

ii. SEGMENTOS DE CLIENTES

O espectro de clientes finais dos artigos LL vai desde turistas estrangeiros (várias idades e nacionalidades) até aos portugueses da diáspora ou que vivam (em) Lisboa. Sobre os primeiros, João Coelho diz que valorizam o fator de diferenciação dos *souvenirs* LL e que se identificam prontamente com a marca, já que os próprios se “apaixonam” por Lisboa⁵⁰.

A LL seleciona criteriosamente as lojas onde estar⁵¹, de forma a salvaguardar o cuidado com a apresentação dos produtos. Aproveitando o *know-how* na área da publicidade e do *merchandising* a LL oferece a clientes empresariais (em particular no setor dos congressos) um serviço “chave na mão”, desde o desenho à produção. A mesma lógica de partilha de experiência está na base da sinergia com outros empresários que abordaram os sócios da LL no sentido de lançar a Madeiralovers e a Portolovers – de quem são parceiros e fornecedores.

Ao nível do *site* a LL tem dois segmentos de clientes: os leitores, que usufruem gratuitamente de informação útil; os parceiros e anunciantes, cujo serviço é promovido junto de uma vasta audiência. Qualquer um dos segmentos de clientes da LL tem alguma relação com a cidade de Lisboa.

iii. CANAIS

A marca tem a sua própria força de vendas – *online*, lojas móvel e no Príncipe Real, pontos de venda temporários – e está presente em lojas parceiras. A imagem da marca é veiculada através dos canais digitais – *site*, Instagram e Facebook – que contribuem (a par da visibilidade proporcionada pelas lojas próprias) para que novos clientes e parceiros cheguem até à LL.

iv. RELAÇÕES COM OS CLIENTES

A relação com os clientes em loja caracteriza-se pela hospitalidade, pela disposição para ajudar mesmo quem entre só para pedir informações, e nunca impor uma abordagem comercial agressiva⁵². Na loja *online* a informação sobre entregas e a política de devoluções está claramente apresentada.

⁴⁹ Ver representação em Tela (Anexo B)

⁵⁰ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁵¹ *Idem*.

⁵² *Idem*.

Com os retalhistas a relação é de proximidade, nomeadamente geográfica, porque são lojas que estão no mesmo “circuito” turístico, o que facilita a contínua reposição de produtos. Procuram alimentar uma relação de confiança, pedindo aos lojistas que acreditem no sucesso de cada novo produto e chegam a estar disponíveis para retomar uma pequena quantidade, se um produto novo não tiver saída em determinada loja.

Junto do mercado dos congressos estabeleceram apenas contactos pontuais. Quanto à venda de espaço publicitário no *site*, têm abordado os clientes e proposto um período experimental, antes de fecharem contrato.

Através do *site* a marca quer oferecer um serviço de qualidade, recomendando somente aquilo que tenha valor; nas redes sociais *online* procuram não ser “intrusivos”, daí que muitas pessoas nem se apercebam que a LL é uma marca de *souvenirs*⁵³.

v. RECURSOS-CHAVE

A LL conta com um efetivo de quatro pessoas no escritório – os dois sócios, um designer e um responsável de logística – e com os recursos humanos afetos às lojas – que no caso do ponto móvel e das lojas *pop up* são colaboradores temporários⁵⁴. André Beato vive atualmente em Londres mas mantém uma ligação à marca.

A empresa dispõe de uma loja, escritório e armazém na zona do Príncipe Real, uma *Pop Up Store* nos Armazéns do Chiado, e uma loja móvel – uma carrinha VW, que durante a época estival está parada em Belém (sujeita à renovação de licença da CML e às condições climatéricas). Já tiveram outros pontos de venda temporários, nomeadamente na Start Up Lisboa e nos Terminais de Cruzeiros. Encontram-se presentemente à procura de novo espaço para uma terceira loja.

A gestão das redes sociais *online* é feita internamente. Os conteúdos para o *site*, nomeadamente os artigos, são escritos gratuitamente pelos chamados *Lisbonlovers* “como tu” – cidadãos convidados a fazer parte deste “movimento, desta intenção” de “amar” e divulgar Lisboa. O *site* é gerido por um quinto elemento, que há cerca de um ano presta esse serviço⁵⁵.

A empresa assegurou o registo da marca *Lisbonlovers*⁵⁶, das suas sucessoras (*Madeiralovers* e *Portolovers*) e ainda de potenciais futuros destinos (*Algarvelovers*)⁵⁷. A nível europeu está registada a

⁵³ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁵⁴ *Idem*.

⁵⁵ *Idem*.

⁵⁶ A *Lisbonlovers* (nome e logótipo) foi registada em outubro de 2009 e o sinal verbal ‘*Lisboalovers*’ em outubro de 2010. Em 2009 foi pedido (mas recusado pelo INPI) o registo do *slogan* “*Lisbonlovers - Cidade de Lisboa, Mui Nobre e Sempre Leal*”, segundo proposta de André Beato em fase de projeto. O sinal verbal da LL foi registado em abril de 2013 (numa nova categoria de serviços ligada à hotelaria e restauração). Dados disponíveis em www.euipo.europa.eu e em www.marcaspatentes.pt. Ver resumo em anexo (Anexo C).

⁵⁷ O registo das marcas *Dourolovers* e *Portugalovers* foi recusado.

marca Citylovers⁵⁸. Ainda em Portugal, a propriedade sobre alguns desenhos (referentes a Lisboa, ao Santo António, à Madeira e ao Funchal) também está protegida.

A empresa começou com um investimento de mais de 70 mil euros (recurso a crédito e a capitais pessoais) e tem vindo a reinvestir constantemente, à medida dos lucros do negócio⁵⁹.

vi. PARCERIAS-CHAVE

A empresa conta com parceiros de produção de *merchandising*, cuja confiança viabiliza a produção de pequenas quantidades (em fases de teste de novos artigos) e a flexibilidade de pagamentos. Da rede de lojas que compram produtos LL depende a abrangência geográfica da marca em toda a região de Lisboa, inclusivamente no aeroporto – onde os requisitos para abrir uma loja ultrapassam as condições de que a empresa dispõe atualmente⁶⁰.

Os *Lisbonlovers* (autores dos conteúdos)⁶¹ são parceiros cruciais para a alimentação do *site*; os benefícios que as entidades sobre as quais escrevem (restaurantes, hotéis, etc.) possam oferecer, constituem parte das contrapartidas que a LL tem para lhes disponibilizar. As parcerias com outras entidades, para que informação mais completa possa constar do *site* (nomeadamente ofertas de alojamento), são importantes para que esta plataforma reúna todo o tipo de informação que um visitante possa procurar sobre Lisboa. Parcerias com outras marcas permitem à LL oferecer à sua audiência, por exemplo através de passatempos, alguns benefícios materiais.

vii. ATIVIDADES-CHAVE

O design e a comercialização de artigos de *merchandising* são as principais atividades da LL. A identificação de fornecedores a quem contratar a produção, os contactos comerciais e a venda de artigos (junto de retalhistas ou do cliente final) são igualmente atividades-chave no negócio da LL.

Apesar de não ser o principal objeto de negócio da empresa, a dinamização do *site* – tal como a gestão dos restantes canais digitais – preconiza o movimento de “amar Lisboa” que subjaz ao nascimento da marca⁶², atrai novos parceiros e promove o nome da LL.

viii. ESTRUTURA DE CUSTOS

O modelo de negócio da LL é movido pelos custos, visto que por vezes abdicam de avançar com a produção de um artigo em função do PVP que este atingiria (principalmente na revenda), quando somada, ao custo de produção, a margem de lucro. A LL procura sempre o equilíbrio entre a produção de quantidades vendáveis a curto/médio prazo e o preço unitário (inversamente proporcional ao volume encomendado).

Os custos inerentes a cada loja são tanto mais elevados quanto os valores do mercado imobiliário nas zonas turísticas. Os custos com pessoal também são bastante significativos, daí que

⁵⁸ Registada em Portugal em junho de 2013, a marca Citylovers foi registada a nível europeu em abril de 2014.

⁵⁹ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁶⁰ Idem.

⁶¹ Daqui em diante mencionados a itálico, diferenciando-se assim do nome da marca.

⁶² Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

nem sempre possam manter a trabalhar com a marca pessoas competentes, com quem acabam por só poder celebrar contratos sazonais⁶³.

Segundo João Coelho, os custos de manutenção do *site* ainda são superiores às receitas de publicidade, um investimento que visa a construção identitária da marca. A empresa não tem custos com a produção dos conteúdos escritos, por recorrer a fornecedores gratuitos – cidadãos comuns.

A marca não investe em publicidade⁶⁴, sendo uma opção dos gestores apostar em meios menos onerosos e que dominam melhor, como as redes sociais *online*⁶⁵.

O custo da licença de venda ambulante foi previsto desde o início, altura em que era a única ideia de venda direta que tinham – para poderem estar numa zona *premium* como Belém.

ix. FLUXOS DE RENDIMENTO

A empresa encontra-se a avaliar qual a fonte de rendimento mais relevante – a venda direta ou através de retalhistas – prevendo manter um equilíbrio entre ambas. A venda *online* ainda é bastante residual, tal como as receitas de publicidade, das colaborações com operadores turísticos ou de alojamento e da prestação de serviços no setor dos congressos⁶⁶.

2.2.2 COMUNICAÇÃO ONLINE E MARKETING DE CONTEÚDOS/COMUNICAÇÃO DIGITAL

A LL tem a loja *online* a funcionar desde o início do negócio, embora o seu porta-voz reconheça que essa não é a forma mais natural de se comprar *souvenirs* de uma cidade – é cedendo ao impulso no local⁶⁷. Ainda assim, as compras à distância acontecem pontualmente.

A estratégia da marca nas redes sociais⁶⁸ não é comercial pois, segundo João Coelho, para quem está “no Facebook a motivação não é [...] estar a comprar coisas ou a ver coisas para comprar [...] é uma forma de estar e de passar o tempo”. Daí que, pela experiência que têm, o alcance de uma publicação com a imagem de um produto seja muito menor que o de uma fotografia de Lisboa⁶⁹.

A LL reúne 110.959 seguidores no Facebook, dos quais 1898 conquistados nos últimos 2 meses (e 103 na última semana)⁷⁰. O tempo médio de resposta às mensagens através da página é de poucos minutos e o padrão de publicações regular. Durante o quadrimestre da análise a LL fez 78 publicações, nas quais se reconhecem temas mais comuns: turismo e cultura, eventos, restaurantes e *lifestyle* em Lisboa. Os conteúdos variam entre fotografias da cidade (de autoria dos próprios ou de outros), vídeos,

⁶³ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁶⁴ Não foi possível obter junto dos LL (apesar dos contactos nesse sentido) informação sobre outros custos relacionados com a comunicação e promoção da marca, nem medir o tempo dedicado a estas atividades.

⁶⁵ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁶⁶ *Idem*.

⁶⁷ *Idem*.

⁶⁸ Captura de ecrã das páginas de Facebook e de Instagram da marca em anexo (J e K).

⁶⁹ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁷⁰ Consultado a 15 de junho de 2016. A 16 de abril de 2016 a marca tinha 109.061 *gostos*, 180 recentes.

notícias publicadas sobre a capital (em Portugal ou no estrangeiro), *posts* de outros autores, artigos sobre a LL, conteúdos do próprio *site* e imagens de produtos⁷¹.

A LL tende a aproveitar datas comemorativas⁷² para publicitar os seus produtos ou para publicar conteúdos temáticos. As publicações de fotografias da cidade reúnem habitualmente milhares de *likes* (1000 a 3500)⁷³, enquanto as notícias ficam pelas centenas e as restantes publicações (imagens de produtos e conteúdos do *site*) raras vezes passam das dezenas (rondando os 20 *gostos*).

No Instagram, no mesmo quadrimestre, foram publicadas 154 fotografias (coincidindo algumas delas com as 27 publicadas no Facebook). Cada uma reúne, habitualmente, mais de 1000 *likes* (só por vezes ultrapassam os 2000). As únicas duas fotografias de produtos publicadas (a propósito do Dia do Pai) ficam aquém destes números, tal como duas imagens de reforço da estratégia digital da LL (alusivas à meta atingida de 40.000 seguidores e às opções de notificação necessárias para acompanhar os conteúdos da LL no Instagram). Outras datas comemorativas (Dia dos Namorados e Dia da Mulher) foram aproveitadas para publicar fotografias com sobreposição de logótipo e mensagem da marca.

Segundo João Coelho, o Instagram tem-se revelado uma ferramenta “muito forte”. Por exemplo, a mesma fotografia, publicada nas duas redes sociais, reúne muito mais *gostos* no Instagram que no Facebook, onde têm três vezes mais seguidores⁷⁴.

Nas redes sociais, a LL escreve em português ou em inglês. Por vezes usa as duas línguas na mesma publicação (traduzindo o conteúdo ou alternando entre expressões de um e outro idioma). Na página de Facebook 81% dos seguidores da marca são de países lusófonos (76,5% Portugal, 4% Brasil e 0,5% Angola), seguidos de 2,7% de fãs do Reino Unido e 2% de Espanha⁷⁵.

No Facebook todos os conteúdos são contextualizados por uma introdução ou um comentário; a comunicação escrita é marcada por um sujeito coletivo “nós/*we*”, que tanto representa um “nós, a marca” como um “nós, todos os apaixonados por Lisboa”; por vezes, a marca aproveita as publicações para interpelar a audiência (“Alguém se aventura?”, “Opiniões?”). No Instagram, por regra, limitam-se a identificar o local fotografado.

A linguagem no *site* é coloquial – patente em expressões como “Lisbonlovers como Tu” – e, exceto pontualmente⁷⁶, todos os conteúdos estão disponíveis em inglês e em português. No período de

⁷¹ Neste período foram publicados 4 artigos do *site* da LL (2 em janeiro e 2 em abril), 6 *posts* sobre produtos da marca e 27 fotografias. Foram partilhadas 29 notícias (23 de *sites*/jornais nacionais e 6 internacionais).

⁷² Nomeadamente os Dias do Pai, da Mãe e da Mulher.

⁷³ Exceção para uma fotografia de um golfinho no Tejo que (talvez pelo fator de surpresa e de irrepetibilidade) reuniu mais de 26.000 *likes* e foi partilhada mais de 5.500 vezes. Consultado a 15 de junho de 2016.

⁷⁴ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁷⁵ Segundo relatórios extraídos das plataformas Socialbakers.com e Locowise.com. Ver resumo no Anexo E.

⁷⁶ Por exemplo, a 16 de abril o artigo mais recente, sobre o Bairro Alto Hotel só estava disponível em Português. À data de 17 de junho o artigo já está traduzido. Nesta data, os artigos mais recentes, sobre a “Manteigaria União” e “Lisboa, capital da arte urbana” só estão publicados na versão portuguesa.

observação do site (1 a 30 de abril) foram publicados no *site* e partilhados no Facebook dois novos artigos (ambos durante a primeira quinzena do mês). Na maioria das vezes os clientes do *banner* lateral publicitário correspondem a entidades sobre as quais escreveram artigos.

Na loja *online* encontramos as secções: ‘Home’ com um resumo sobre a marca, produtos em destaque e todas as categorias de produtos disponíveis; ‘Produtos’ com a lista de todo o tipo de artigos, encabeçada pelos “em destaque”; ‘Entregas e devoluções’ com informação sobre o pós-venda; e os ‘Contactos’ das lojas da marca. O processo de compra decorre sem se sair do *site*, caso o cliente opte por pagar através de referência multibanco; passa para uma plataforma EasyPay quando se opta por pagar com cartão. Cada artigo é apresentado por: nome e PVP (por vezes a indicação “preço especial” em artigos que expiram, como agendas e calendários); várias imagens; em alguns casos, um destaque para últimos artigos (“restam apenas 20!”); uma breve história ou desafio relacionados com o artigo; descrição técnica; botões de partilha através do Pinterest, Facebook e Twitter.

O *website*⁷⁷ contém no cabeçalho: ícones com ligações às páginas de Facebook, Instagram e Vímeo, informação meteorológica e os botões ‘Loja’, ‘Quem somos’ e ‘Contactos’. Há ainda ligação à loja *online* através de um *banner* (no lado direito) e de imagens de produtos (em rodapé).

A estrutura central do *site* está dividida por ‘Living’, ‘Business’ e ‘About us’. Em ‘Living’ encontramos os separadores *what’s on*, *what to do*, *book your stay*, *about Lisbon*, *moving in* e *Lisbonlovers*⁷⁸, com informações, respetivamente (e de forma resumida), sobre 1) eventos, mercados e passatempos, 2) atrações, restaurantes e lojas, 3) hotéis, hostels e apartamentos, 4) clima, história e bairros, 5) dados úteis sobre bancos, hospitais, etc., e 6) sobre os autores dos artigos publicados no *site* – junto dos quais surge, em alguns casos, a opção “siga-me” com ligação aos *sites* dos seus próprios negócios ou aos blogues de que são autores. Ao longo destes separadores e no final de cada um dos artigos, encontram-se três ícones a convidar à partilha do que se acaba de ler: *tweet* (partilhar no Twitter), *like* e *share* (com a opção de comentar através do Facebook). A secção de ‘Business’ contém poucos conteúdos e tem, inclusivamente, o primeiro de três separadores vazio⁷⁹ – *meetings/conferences*, *hotels* e *doing business*.

Na secção ‘About us’ a marca apresenta-se: através de um *manifesto* onde declara o seu amor por Lisboa; em *quem somos* apresenta os três fundadores da marca; *o que fazemos* fala da marca de *merchandising*, ou seja, o que fazem “para lá do *site*”; *onde estamos* reúne os contactos. A secção de *vídeos* não apresenta nenhum conteúdo, apesar de a marca ter um canal no Vímeo com 4 vídeos. Os

⁷⁷ O Anexo L contém uma imagem/captura de ecrã do *site* LL.

⁷⁸ Quando a terminologia que consta no *site* é aqui mencionada em inglês significa que não há alteração quando navegamos na página em português. Dou preferência à versão em português sempre que esta existe.

⁷⁹ Consultado durante o mês de abril. Mantém-se a 26 de junho.

vídeos da LL nesta plataforma datam entre dois e quatro anos. O que teve menor alcance é o mais recente e conta com 9.452 visualizações, enquanto o mais antigo contabiliza 147.000⁸⁰.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS ESTUDOS DE CASO: UMA PERSPETIVA ANALÍTICA

Nas próximas páginas proponho uma análise das práticas das duas marcas ao nível das TIC, e possíveis impactos estratégicos nos modelos de negócio, remetendo para alguma da literatura revista no primeiro capítulo.

3.1. CAPITAL SOCIAL E SOCIAL MEDIA

Ainda que o explorem de formas diferentes, o recurso ao capital social como catalisador do negócio é basilar no caso das duas marcas (Naldi e Picard, 2012: 74-75; Song, 2015: 120-125).

A LL, convidando cidadãos comuns a co-criar conteúdos para o *site* da marca, consegue manter a atividade de divulgação cultural, paralelamente à de criação e comércio de *souvenirs*, sem ter que suportar o custo de recursos humanos qualificados para tal, nem aumentar a sua estrutura fixa (HKU, 2010: 18, 92; Naldi e Picard, 2012: 70) – recorre a uma espécie de *crowdsourcing* junto da sua rede de contactos (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 291). Também a principal contrapartida oferecida aos *Lisbonlovers* (autores dos conteúdos) assenta num recurso da ordem do capital social: visibilidade e a possibilidade de expressão junto de uma audiência (Naldi e Picard, 2012: 82; Castells, 2011: xxvi-xxviii; Fosdick, 2012: 566) – a extensa rede social de mais de 100 mil pessoas da LL, constituída pelos visitantes do *site*, os seguidores no Instagram e os fãs no Facebook.

A construção da comunidade *Lisbonlovers* assenta no sentido de pertença (Chayko, 2014: 978; Rheingold, 1993; Matarasso, 2001: 8, 72) que o próprio nome da marca preconiza, reunindo os amantes de Lisboa – os que a “amam” por cá viverem ou por estarem longe, por terem uma ligação de nascença ou por, de passagem, se terem “apaixonado”. Prometendo divulgar o que há de melhor para fazer na cidade, adotando um ponto de vista otimista e filtrado por critérios de qualidade próprios⁸¹, a LL (re)úne à sua volta milhares de pessoas, com interesses em comum e ligados – ainda que se trate de laços frágeis (Castells, 2002: 469; Song, 2015: 124) – por este culto (da cultura) de Lisboa.

O valor da comunidade LL *online* destaca-se pela sua dimensão, conseguida através de uma prática de marketing de conteúdo, menos que de promoção de produto (Castilho e Antunes, 2013: 108), e de um contributo para que o consumidor possa fazer escolhas socialmente assistidas – recomendando bens e serviços testados e avaliados por pessoas comuns (Potts *et.al*, 2008: 172; Pate e Adams, 2013: 95). A marca procura ainda que as suas recomendações sejam validadas pela partilha e pelos comentários da própria comunidade – através da colocação de ícones de partilha no *site* e da publicação dos artigos escritos nas redes sociais *online* – aumentando a credibilidade das mesmas e o

⁸⁰ Consultado a 26 de junho de 2016.

⁸¹ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

efeito de passa-a-palavra (Smith, 2011: 493-498; Castilho e Antunes, 2013: 107; Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 48; de Chernatony, 2001: 191). Com esta estratégia, os LL adquiriram um estatuto em que mais de 110 mil pessoas os seguem (no Facebook) demonstrando a sua confiança na relevância da informação por eles partilhada (Shih, 2009).

Esta comunidade que a LL reuniu à sua volta tem crescido exponencialmente e poderá continuar a aumentar de forma quase ilimitada (Castells, 2011: xviii), tornando-se ainda mais atrativa, tanto para parceiros (marcas associadas ou os *Lisbonlovers*) como para clientes do espaço publicitário (Osterwalder e Pigneur, 2010: 77-78), surgindo como fator de competitividade e uma janela para a sofisticação do modelo de negócio da LL (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 287-291). A LL encontrou em ambiente digital o terreno propício à construção de uma *love brand* – como os próprios se intitulam – mas também ao desenvolvimento de atividades independentes da venda de *souvenirs* e potencialmente lucrativas. Com a crescente aproximação da LL ao mercado do alojamento e do turismo e a dimensão da comunidade que reúne à sua volta, a marca tem ao seu alcance outras possíveis fontes de faturação reconhecidas pelos próprios, nomeadamente a cobrança de taxas de reserva junto dos parceiros de alojamento⁸² – que, por agora, nem sempre pagam para constar do *site*, mantendo-se “silent beneficiaries”, para usar a expressão de Kesting e Günzel-Jensen (2015: 289).

No caso da LP, o momento em que a rede social foi mais claramente convocada para o crescimento da marca, ocorreu aquando da realização da campanha de *crowdfunding*, apelando esta a duas principais formas de contribuição: 1) financeira – independentemente do valor (a partir de 1 euro), qualquer pessoa podia fazer parte do sucesso da marca e demonstrar o apoio à internacionalização da mesma; 2) na divulgação – estimulando a partilha da campanha, acompanhando o seu desfecho e seguindo a marca nas redes sociais *online*.

Estes apelos foram envoltos de argumentos passíveis de produzir um sentimento de identificação junto da audiência: tornar o “*made in Portugal*” numa marca globalmente reconhecida no setor dos acessórios em pele; unir várias marcas num projeto de internacionalização coletiva; encorajar o empreendedorismo jovem fazendo face à elevada percentagem de desemprego. A campanha procurou mover a audiência em torno de valores comuns (a promoção de Portugal ou a criação de emprego), inspirar e entusiasmar (contando a história da marca e da jovem designer que a fundou) e neste processo narrativo tornar tangíveis (para apoiantes individuais ou investidores) os objetivos da marca e os meios de suporte ao seu crescimento (Castilho e Antunes, 2013: 108; Matarasso, 2001: 1; Osterwalder e Pigneur, 2010: 174-175).

Em suma, a campanha visou 1) gerar rendimentos alternativos, autónomos dos processos de venda já instituídos e 2) mobilizar a participação da audiência na promoção da marca, permitindo-a chegar a um público mais alargado – o que introduziu no modelo de negócio da LP, respetivamente,

⁸² A LL tem procurado agregar no seu *site* cada vez mais parceiros ligados ao setor do alojamento e em 2013 registou junto do INPI a categoria de serviços 43, destinada a atividades de reserva de alojamentos para férias.

um novo fluxo de receitas (Osterwalder e Pigneur, 2010: 20-39; Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 287-289) e novos intervenientes, nomeadamente no processo de comunicação da marca (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 48; de Chernatony, 2001: 191; Smith, 2011: 498; Castilho e Antunes, 2013: 107).

Apesar de os argumentos invocados poderem ser mais convincentes para um público de origem nacional, foi do estrangeiro que veio perto de $\frac{3}{4}$ do apoio financeiro recolhido pela LP nesta campanha – com destaque para o Reino Unido (RU), os EUA e a Húngria. Sendo que 42% do tráfego do Indiegogo.com (o *site* onde decorreu a campanha)⁸³ vem dos EUA, sendo este o país onde a designer vive parte do ano e o que tem maior representatividade (depois de Portugal) na sua comunidade de seguidores no Facebook, seria expectável esta adesão que resultou em $\frac{1}{4}$ do valor total angariado (acima do apoio nacional). Já o RU, apesar de ser o terceiro país que mais contribui para a audiência da referida plataforma de *crowdfunding*⁸⁴, é um país com menor representatividade na comunidade de seguidores da LP; e a Hungria, quarto maior apoiante na recolha de fundos, é ainda mais discreto em número de fãs⁸⁵. A dispersão da origem geográfica das doações e a sua independência da rede social da marca e/ou da empreendedora – por exemplo, Mariana estudou na Holanda e desse país recebeu uma fatia menor que da Hungria – demonstra a abrangência da comunicação digital e quão ilimitados são os seus destinos/destinatários (Castells, 2011: xviii). A própria designer destaca⁸⁶, sobre a estratégia de *crowdfunding*, o seu potencial enquanto ferramenta de marketing – pela viralidade característica do meio digital (Maltby, 2012: 25; Castilho e Antunes, 2013: 104).

No modelo de negócio da LP é possível ainda reconhecer o capital social – nomeadamente os ‘laços fortes’ (Wellman e Gulia, 1999: 355; Granovetter, 1983 citado em Song, 2015: 124) – como fonte de valiosos recursos, de que é exemplo a assessoria de imprensa prestada gratuitamente por um amigo da designer. Esta partilha de *know how* dentro da sua rede de contactos, tem permitido à empreendedora aproximar-se de influenciadores de opinião (Pate e Adams, 2013: 102-104) – celebridades, bloggers ou canais de televisão – e promover a marca, sem ter de contratar um serviço de relações públicas. Embora esta estratégia não seja conduzida exclusivamente em ambiente digital é importante notar que os seus resultados são disseminados tanto nas páginas da LP nos *media* sociais, como nas páginas *online* dos programas televisivos ou blogues em causa – multiplicando a audiência inicial e os impactos de cada nova credencial conquistada (Song, 2015: 124).

O investimento (essencialmente em tempo) feito pelas duas marcas nas redes sociais *online*, permite que o seu nome chegue, de ‘boca em boca’, a uma vasta audiência (Shih, 2009; Smith, 2011: 490; Pate e Adams, 2013: 98), suprimindo, por enquanto, a necessidade de pagar publicidade. O espaço digital dá-lhes acesso a uma larga rede de contactos, a custo zero e com um potencial de

⁸³ Segundo a plataforma de estatísticas e marketing digital www.alexa.com.

⁸⁴ 4,3%, atrás da Índia com 5,3% de representatividade na audiência do *site*. Fonte: www.alexa.com.

⁸⁵ O Reino Unido ocupa a quinta posição nas estatísticas da marca no Facebook e a Húngria a sétima, com 1,5 e 1,2% da totalidade de fãs, respetivamente.

⁸⁶ Em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

interatividade e de *feedback* que outros canais (eventualmente pagos) não dariam (HKU, 2010: 90, 101-102; Castilho e Antunes, 2013: 103).

A propensão dos meios digitais para o diálogo é explorada pelas duas marcas, que procuram dar voz aos clientes e incentivar a que ‘passem a palavra’ sobre os seus produtos: seja através da ligação direta das lojas *online* aos *media* sociais e inclusão de funções de partilha, seja através de incitações diretas à manifestação de opiniões – como são exemplo as interpelações expressas pela LL nas publicações do Facebook ou o convite ao diálogo das *newsletters* enviadas pela LP⁸⁷. A LP levou ainda mais longe a ideia de que as marcas devem dialogar com os clientes (Hair et al, 2012: 1-2; de Chernatony, 2001: 189; Castilho e Antunes, 2013: 103-104), lançando um questionário⁸⁸ sobre que tipo de acessórios deveria desenvolver nas coleções seguintes, concedendo aos seus seguidores mais fiéis um motivo concreto para expressarem as suas opiniões.

3.2. RECURSOS INTANGÍVEIS E CAPITAL SIMBÓLICO

Valor intangível, criatividade e a própria imagem da marca são os principais ativos destes casos de estudos e dos negócios nas IC em geral (Throsby, 2011; CE, 2010: 12; FCT, 2014b: 2), justificando-se que haja um cuidado progressivo dos empreendedores (mais visível na conduta da LL que na da LP) na salvaguarda da propriedade das marcas, através do seu registo. No caso da LL este cuidado parece ter-se avolumado gradualmente, de forma mais ou menos improvisada, já que a marca de *merchandising* salvaguardou o registo de mais denominações do que as que efetivamente utiliza⁸⁹ e nem sempre o fez pela ordem pela qual os projetos avançaram⁹⁰. Este pode ser um indício de que nem sempre a estratégia de negócio foi totalmente premeditada, seguindo algumas vezes a intuição ou as mais pioneiras tendências – como corrobora a literatura sobre empreendedorismo nas ICC (Potts *et.al*, 2008: 169-170; HKU, 2010: 27) e tal como os próprios empreendedores assumem em entrevista⁹¹.

Ainda a propósito do registo das marcas, o facto de os empreendedores acautelarem também mercados internacionais mostra a sua consciência de estarem a atuar num mercado global – não só pelo facto de os seus produtos, quando vendidos em Portugal, serem levados para fora pelos turistas, mas também (e principalmente) porque no meio digital a difusão e apropriação de ideias não encontra barreiras geopolíticas (Scolari, 2009: 952; Castells, 2011: xviii).

3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO E MERCADO GLOBAL

Tal como corroboram os estudos sobre as IC, mantendo-se pequenas e com estruturas leves, as empresas criativas salvaguardam a sua flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado, de desafio dos processos comumente adotados e de diferenciação pela inovação (HKU,

⁸⁷ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁸⁸ Em janeiro de 2015.

⁸⁹ Nomeadamente a marca Algarvelovers.

⁹⁰ A empresa registou em 2011 a Portolovers, que só veio para o mercado em 2014, enquanto o registo da Madeiralovers data de 2012, um ano antes do seu lançamento.

⁹¹ Conduzidas no âmbito desta dissertação.

2010: 25; Matarasso, 2001: 6). Por outro lado, em ambos os casos de estudo e segundo os próprios empreendedores⁹², a principal barreira ao crescimento dos negócios tem sido a ausência de uma estrutura de suporte – no caso da LP a ausência de outras plataformas de comércio *online* para além do seu *site*, no caso dos LL a inexistência de meios para alastrar a cidades internacionais. Daí que a previsão de crescimento das marcas assente num equilíbrio entre investir em recursos-chave e alargar a estrutura de parcerias, parte relevante de qualquer modelo de negócio. “Business model [...] is centered on a focal firm, but its boundaries are wider than those of the firm” (Zott *et.al*, 2011: 1020), reforçando a ideia de que as trocas resultantes da rede de parcerias são da maior importância para a captura de valor por parte de uma empresa (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 287).

Foi precisamente a parceria com empresários locais que tornou possível lançar a Portolovers e a Madeiralovers, contribuindo para a competitividade e notoriedade também da insígnia original – Lisbonlovers. A atração destes e de outros parceiros tem sido muito influenciada, segundo os próprios⁹³, pela visibilidade da LL nas redes sociais *online*, o que permite avaliar positivamente, neste ponto, os impactos da sua estratégia de comunicação digital. Ao nível das parcerias e do impacto da digitalização, menciono ainda o facto de a LL trabalhar com fornecedores do mundo inteiro; de poder enviar desenhos e maquetes em formato digital para o lado oposto do globo e conseguir, dessa forma, preços e prazos com que os fornecedores nacionais nem sempre podem competir – salientando o esbatimento de distâncias geográficas na era digital (Mitchell, 2005: 339).

No caso da LP, é de notar que a marca continua a prescindir de instalações próprias, trabalhando a designer de forma flexível em qualquer local com acesso à internet (ainda em linha com Mitchell, 2005: 338-340), e conciliando assim o facto de viver metade do ano fora de Portugal com a necessidade de um contacto regular com comerciantes nacionais (envio de catálogos digitais, receção de encomendas) ou com a concentração da produção no norte do país. Também esta marca recorre a estratégias de comunicação digital para atrair a atenção, não só de potenciais parceiros e clientes, mas até de possíveis investidores – como auspiciava a campanha de *crowdfunding* lançada em 2015.

A adoção do inglês nos meios de comunicação digitais é muito comum no caso da LL e exclusiva no caso da LP, o que denota que as marcas se assumem como internacionais por excelência – apesar de a sua audiência em meio digital ser maioritariamente nacional⁹⁴. Sendo o inglês uma espécie de língua franca no comércio internacional e em ambiente digital, a sua utilização faz parte da estratégia de internacionalização da LP. No caso dos LL, a alternância entre o inglês e o português, encontra relação com o facto de a sua audiência também ser mista – parte dela é constituída por turistas e a outra por portugueses (residentes em Lisboa ou a viver no estrangeiro).

⁹² Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁹³ *Idem*.

⁹⁴ Acima dos 75% no caso dos LL e dos 80% no caso da LP. Segundo estatísticas recolhidas sobre as respetivas páginas de Facebook em Socialbakers.com e Locowise.com.

O nome das marcas também foi escolhido de acordo com a sua potencialidade de internacionalização. Lips cani, pela sonoridade latina, por vezes confunde-se com um nome italiano e fica facilmente no ouvido⁹⁵. No caso da Lisbonlovers, porque o nome da marca expressa “a todo o mundo”, “uma clara escolha pela cidade de Lisboa” afirmam-no em inglês, para chegar além-fronteiras⁹⁶.

3.4. COMÉRCIO ELETRÓNICO E APRESENTAÇÃO DE PRODUTO

Ainda que as duas marcas tenham previsto desde a sua génese a venda *online* – seguindo a tendência mundial de crescimento do comércio eletrónico (Castells, 2002: 473) – o facto de daí advir uma faturação residual pode encontrar várias justificações: 1) a pesquisa *online* serve muitas vezes para decidir o que comprar e onde o fazer, mas a venda, particularmente quando o consumidor valoriza uma prova prévia do produto, pode concretizar-se apenas pessoalmente (Pate e Adams, 2013: 92); e 2) a compra de produtos de design, pelo seu valor experiencial e simbólico, envolve muito mais as emoções do consumidor do que a compra de um bem de consumo com valor meramente económico:

“Experience goods require greater personal involvement in the buying process. This could be in the form of making an assessment of the suitability of the buy by physically handling and examining the good to be purchased and participation in the design of the product itself by the user. Attributes such as color, texture, and the experience of using it on a test basis are crucial determinants of the buying decision in business-to-consumer markets” (Mahadevan, 2000: 68).

No caso da LL os próprios empreendedores constatarem outro fator determinante para o reduzido volume de vendas *online*, que diz respeito ao facto de a compra de *souvenirs* ser quase sempre impulsiva, emocional e influenciada pela vivência *in situ*⁹⁷. No caso da LP a marca pode ter encontrado ainda outra barreira, nomeadamente a idade média do seu cliente-tipo, que estando acima dos 30 e próximo dos 70 anos não é o comprador mais representativo em ambiente *online*⁹⁸ (Smith, 2011: 489-493; Pate, 2013: 105).

A LP opta por manter como únicos canais de venda as lojas de retalho – cujas encomendas se concentram maioritariamente no início da estação – e o seu *site* – apesar dos poucos resultados da loja *online* – o que viabiliza um modelo de gestão da produção baseado na procura efetiva, ou seja, no volume de compras realizadas (evitando gerar *stock* excedentário). Assim, o *site*, enquanto canal

⁹⁵ Segundo a própria empreendedora em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação. Aspirando Mariana Pires a que a LP seja uma marca de luxo, não terá ficado indiferente a este detalhe, pelo facto de algumas das mais conhecidas marcas de luxo internacionais serem, precisamente, italianas.

⁹⁶ Segundo André Beato (2008: 31).

⁹⁷ Segundo entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

⁹⁸ A geração com maior peso no crescimento do comércio eletrónico – detentora, simultaneamente, de poder de compra e literacia digital – é a dos *Millennials* – nascidos, aproximadamente, entre 1981 e 1994, têm entre 20 e 35 anos (Smith, 2011: 489-493; Pate, 2013: 105).

próprio, tem como principal vantagem para a LP (a par dos reduzidos custos de manutenção) o facto de lhe permitir integrar na cadeia de produção informação sobre a procura, que é obtida em tempo real (HKU, 2010: 90, 101-102). Ainda que esta estratégia da LP influencie os prazos de entrega, quem compra *online* é habitualmente movido por outras prioridades que não a imediatividade – como a comodidade ou a facilidade de procura e comparação dos artigos (Pate e Adams, 2013: 104; Smith, 2011: 491). É neste ponto que importa destacar o *web design* como ferramenta que permite responder às principais motivações do cliente para comprar *online*, proporcionando-lhe uma experiência positiva (Dayal, Landsberg e Zeisser, 2000: 44), e atingir o objetivo último da marca, que é concretizar vendas (Maltby, 2012: 25; Castilho e Antunes, 2013). Sobre o design do *site* da LP e a correspondência das suas funcionalidades com as principais prioridades do cliente digital, saliento o facto de este destacar os produtos previamente vistos pelo utilizador, facilitando o regresso a qualquer um deles durante a fase de decisão de compra. Já na loja *online* da LL encontra-se a opção de, quando já no ‘cesto de compras’, voltar ao catálogo e continuar a escolher, o que facilita a compra de múltiplos artigos. Nenhum dos *sites* inclui um sistema automático de recomendação de artigos⁹⁹, funcionalidade digital que permite incentivar os clientes que navegam no *site* a comprar mais produtos.

As duas marcas oferecem sistemas seguros de compra com cartão de crédito – um dos desafios do comércio eletrónico (Mahadevan, 2000: 62) –, através de plataformas especializadas em vendas *online*. No caso da LL a política de trocas e devoluções é transparente, já no caso da LP não há qualquer menção a essa possibilidade – o que, somado ao preço médio de cada produto¹⁰⁰, pode dissuadir um potencial cliente de comprar produtos LP *online*. O facto de o *site* não conter imagens de alta definição com a opção de *zoom*, nem fotografias de detalhes (como interiores), poderá tornar ainda mais premente a necessidade de o consumidor manusear o produto antes de o comprar. A melhoria destes aspetos poderia influenciar positivamente a experiência digital do cliente LP. Por comparação, a loja *online* da LL – apesar de também não conter imagens com elevada definição nem a opção de *zoom* – inclui uma grande diversidade de fotografias para cada produto (desde vistas gerais a planos de pormenor), mesmo que o preço médio¹⁰¹ dos produtos não imponha uma tão elevada ponderação da compra.

As duas marcas demonstram preocupações relativamente à forma como o seu produto é apresentado nas lojas dos revendedores, daí que os locais indicados como preferenciais para contactar com a marca sejam, respetivamente para a LP e para LL, a loja de família e as lojas próprias. Estas lojas garantem ainda uma maior proximidade com o cliente e a escuta ativa das reações ao produto – em complemento ao diálogo proporcionado pelos canais digitais.

⁹⁹ Exemplos: “os mais comprados”, ou “quem gosta deste artigo costuma gostar de...”.

¹⁰⁰ A escala de preços varia entre 39€ (para produtos como capas de telemóvel) e 659€ (a mala mais cara).

¹⁰¹ O produto mais barato tem o preço de 1€ e o mais caro de 35€.

3.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de as marcas explorarem vários canais de comunicação digitais, várias linguagens multimídia e serem consideravelmente dinâmicas neste meio (Castilho e Antunes, 2013), haverá sempre aspetos a melhorar, como converter a sua presença *online* em mais vendas¹⁰² (ainda que já a convertam em parcerias), ou outros aspetos mencionadas anteriormente.

No caso da LP, uma maior regularidade das publicações nas redes sociais *online* – de forma a corresponder à imediatividade e ao consumo permanente de conteúdos (Castells, 2011: xxix-xxxi) – seria um contributo para a visibilidade da marca, desde que sem comprometer critérios de qualidade (de Chernatony, 2001: 191). Para tal contribuiria, por exemplo, a retoma da prática de meses anteriores, que incluía a partilha de fotografias (um dos formatos com maior alcance nos *media* sociais) de clientes a usar produtos da marca, fontes de inspiração ou artigos LP em locais visitados pela designer. Também na análise dos conteúdos publicados pela LL se detetam indícios do desafio de criar conteúdos de qualidade e em quantidade suficiente para alimentar uma estratégia digital de marketing de conteúdo: apesar da mobilização de voluntários na produção de conteúdos, verifica-se ainda assim alguma incompletude no site da LL, nomeadamente nos separadores *Business*, ou *Vídeos*.

No caso da LL é possível dizer que a marca, mais do que uma estratégia digital, conduz uma estratégia social (Piskorski, 2013: 40), potenciando a interação entre utilizadores, a sua participação como produtores de conteúdo e consequentemente o seu envolvimento em torno dos valores que a marca preconiza. Por isso é interessante ver como – mesmo dominando a disciplina do marketing digital, o que se percebe pelo alcance da sua rede – a LL não escapa a alguns dos riscos da internet, nomeadamente a falta de controlo das marcas sobre o que é escrito sobre si (de Chernatony, 2001: 189). Ao procurarmos por LL nos motores de busca, um dos resultados apresentados é o de uma denúncia feita em maio de 2014¹⁰³, mostrando que o efeito de passa-a-palavra – amplificado *online* e tão útil numa estratégia de marketing viral – pode também funcionar de forma pernicioso para os negócios.

Por último, é de notar algum desfasamento entre o conhecimento que os empreendedores demonstram sobre estratégias de comunicação digital¹⁰⁴, e a conduta que efetivamente aplicam na promoção dos seus negócios, demonstrando uma certa incapacidade de, enquanto micro-empresas, apostar na promoção, diversificação e consequente sofisticação dos negócios. “It is often challenging for firms to uncover and realize secondary value-capturing opportunities. [...] One reason entrepreneurs and managers miss opportunities is because they tend to focus on their main business” (Kesting e Günzel-Jensen, 2015: 286).

¹⁰² Como a própria designer da LP reconhece, em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

¹⁰³ Não constitui objeto ou objetivo de estudo desta dissertação a denúncia de exploração laboral em questão, no entanto é de realçar o facto de a declaração continuar publicada *online*.

¹⁰⁴ Intenções e conhecimentos manifestados durante as entrevistas conduzidas no âmbito desta dissertação.

No caso da LP, Mariana Pires reconhece que há longos períodos em que não consegue conciliar todas as tarefas que acumula – descuidando, por exemplo, a gestão dos *media* sociais – o que a alerta para a eventualidade de delegar essa função em alguém e, assim, atingir melhores resultados. No caso da LL, apesar de terem reunido uma comunidade de seguidores que, pelas suas dimensão e características, é bastante atrativa para outras marcas, ainda não materializaram esse capital social em receitas significativas¹⁰⁵ – seja através de publicidade, seja obtendo, de forma consistente, uma contribuição por parte dos parceiros que constam do *site*.

CONCLUSÃO

Esta dissertação foi conduzida em torno de dois estudos de caso, marcas de design português cuja atividade se iniciou em 2010: a Lisbonlovers e a Lips cani. A primeira é uma marca de *merchandising* de Lisboa, que para além da venda de *souvenirs* promove – através do seu *site* e num sistema colaborativo de produção de conteúdos – eventos e locais de lazer na cidade. A segunda é uma marca de malas e acessórios de moda, inspirados na arquitetura e cultura portuguesas da Arte Nova, e produzidos artesanalmente em Portugal.

Nestes casos de estudo é possível reconhecer algumas das tendências concetualizadas pela literatura sobre empreendedorismo nas ICC – demonstrando a coincidência entre a realidade que se vive no tecido nacional e o padrão dominante a nível global. Ambas as marcas nascem da vontade, talento e ideias de jovens cosmopolitas, com elevadas qualificações e formação profissional em áreas criativas, com competências digitais (tanto a nível do design como da comunicação) e pouca experiência na área da gestão (Gdaniec, 2001; Matarasso, 2001; Potts *et.al*, 2008; CE, 2010; HKU, 2010; CML, 2013 e 2016; FCT, 2014; INE, 2015).

São marcas que se inspiram no património, na cultura e em traços identitários nacionais e locais, acrescentando-lhes valor através do design, da criatividade, do cariz utilitário dos seus produtos e da criação de uma *love brand* ou de uma marca aspiracional – como os próprios empreendedores as definem. Em prol desse valor simbólico e emocional, no caso da LL, e social ou de *status*, no caso da LP, uma marca agregou à sua volta uma comunidade que se reconhece no mote de amar Lisboa, e a outra procurou reconhecimento através da aproximação a *opinion makers*. Embora procurando a qualidade dos materiais e da produção (em especial no caso da LP) e focando-se na utilidade dos artigos (os LL falam em *value for money*), as duas marcas preconizam, sobre os seus produtos, um valor imaterial e experiencial maior que o seu valor económico – ou independente dele. Este valor intangível, é alimentado pela narrativa com que cada marca se apresenta e pela história contada por cada produto, bem como pelo facto de assumirem de forma patente a sua origem (Portugal) e a sua inspiração eclética de raízes nacionais. E num contexto de globalização, esta aposta foca-se tanto no público-alvo nacional, como num cliente estrangeiro que reconhece em Portugal um destino turístico

¹⁰⁵ Segundo João Coelho em entrevista conduzida no âmbito desta dissertação.

apetecível e do qual querem levar uma recordação e no design nacional uma marca conceituada internacionalmente.

Como noutros casos de empreendedorismo, nesta e noutras áreas, o início e crescimento dos negócios assentou muito no suporte familiar – numa fase inicial – e no capital social – em diferentes fases de implementação e expansão (Song, 2015: 120-125). Na era da comunicação digital por excelência, e numa sociedade em rede, o capital social foi exponencialmente explorado pelas duas marcas através das mais diversas estratégias de tecnologia, comunicação e marketing digital. Sobre a LL é de destacar: a sua prática de marketing de conteúdo nos *media* sociais; o desenvolvimento de uma atividade paralela ao negócio de *merchandising* com recurso ao *crowdsourcing*; a exploração comercial da comunidade LL através de espaço publicitário. Na estratégia da LP destaca-se: a procura de credenciais para a marca, junto de celebridades, bloggers e meios de comunicação social; o envolvimento da audiência, através da campanha de *crowdfunding*; a partilha de conteúdos de *making of* e o desvendar do processo criativo ou de construção dos artigos.

As duas marcas, de formas distintas, exemplificam o potencial do ambiente digital como meio de sofisticar os modelos de negócios (Kesting e Günzel-Jensen, 2015), seja através da transferência de tarefas para a sua rede social – como a LL faz recrutando produtores de conteúdos em troca de contrapartidas não financeiras –, seja através da transferência de custos para novos *stakeholders* – como fez a LP recolhendo fundos coletivos. De salientar ainda a criação, paralelamente à atividade principal, de novas fontes de receitas, como a LL fez ao explorar comercialmente espaço publicitário.

Este estudo, enquanto reflexão teórica sobre as estratégias de comunicação e tecnologia para o sucesso de novos modelos de negócios nas IC, poderá ser complementado, de futuro, com a análise de mais estudos de caso ou com uma recolha e interpretação mais exaustivas dos elementos que cada uma das marcas fornece através das suas práticas *online*, em comparação com dados financeiros das suas atividades.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. e E. Joachimsthaler (2000), *Brand Leadership*, New York, The Free Press, citado por Leslie de Chernatony (2001). "Succeeding with brands on the internet", *Journal of Brand Management*, 8 (3). Consultado em: 19-12-2015. Disponível em: <http://goo.gl/fhUykY>.
- Adorno, Theodor W. (1991), *The Culture Industry - Selected essays on mass culture*, London and New York, Routledge
- Alexa, dados estatísticos sobre o site Indiegogo (online) Consultado em: 15-06-2016. Disponível em: <http://www.alexa.com/siteinfo/indiegogo.com>
- Allsop, D.T., B.R. Bassett e J.A. Hoskins (2007), "Word-of-mouth research: Principles and applications", *Journal of Advertising Research*, 37. Consultado em: 05-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Nlj11G>.
- Amit, R. e C. Zott (2001), "Value creation in E-business", *Strategic Management Journal* 22, citado por L. Doganova e M. Eyquem-Renault (2009). "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, 38 (10). Consultado em: 09-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/20adwN>
- Amorim, Soraia (2013), "Lipscani – A História aliada ao sucesso", 19 de dezembro (online). Consultado em: 5-11-2015. Disponível em: <http://casefazem.pt/inovacao/lipscani>
- Baptista, Regina (2015) "Lipscani: a marca de acessórios de moda criada com 500 euros está prestes a chegar a Nova Iorque", *Ver Portugal*, 25 de setembro (online). Consultado em 5-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/ua8oKM>
- Barroca, João (2012), *O sucesso das startups em tempo de crise*, Dissertação de Mestrado em Economia Portuguesa e Integração Internacional, Lisboa, Departamento de Finanças, ISCTE Business School. Consultado em 20-07-2014. Disponível em: <https://goo.gl/I3jRtB>.
- Beato, André (2008), *Lisbonlovers - Projecto, Marca e Linha de Merchandising*, Projeto de Mestrado em Design e Cultura Visual, IADE.
- BERTHON, P. R. *et.al* (2012), "Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy", *Business Horizons*, 55(3). Consultado em: 10-12-2015. Disponível em <http://goo.gl/MWismP>.
- Boyd, Danah e Nicole Ellison (2008), "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1). Consultado em: 12-12-2013. Disponível em: <http://goo.gl/U9UMz8>.
- Burke, M., R. Kraut e C. Marlow (2011), "Social capital on Facebook: Differentiating uses and users", *Proceeding of the SIGCHI Conference on Human Factors in computing systems*, Maio, ACM, citado por Yang Song (2015), "From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship", *Informatica Economica* 19, (2) Consultado em: 11-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/UMNidt>.
- Callon, M. e F. Muniesa (2005), "Economic markets as calculative collective devices", *Organization Studies*, 26(8), citado por L. Doganova e M. Eyquem-Renault (2009). "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, 38 (10). Consultado em: 09-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/20adwN>
- Canclini, Néstor García (2001), "The dynamics of global cultural industries" em François Matarasso (org.) *Recognising Culture - A series of briefing papers on culture and development*, Comedia e UNESCO
- Cardoso, Rodolfo (2012), "A partilhar o amor por Lisboa... Lisbonlovers", 28 de novembro (online). Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://www.marcaturismo.com/2012/11/lisbonlovers/>

- Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede - A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura - Volume I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Castells, Manuel (2011), *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture - Vol. I*, John Wiley & Sons
- Castilho, Ana Sofia e Maria João Antunes (2013), "Modelo de Gestão de Conteúdos nos Social Media: os estudos de casos das startups", *Revista Comunicando*, (Online) 2. Consultado em: 03-08-2014. Disponível em: <http://goo.gl/Ge0R4c>
- Chatterjee, P. (2001), "Online reviews – do consumers use them?" em M.C. Gilly e J. Myers-Levy (ed.), *ACR 2001 Proceedings*, Association for Consumer Research, citado em K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- Chatterjee, P. (2001), "Online reviews – do consumers use them?" em M.C. Gilly e J. Myers-Levy (Ed.), *ACR 2001 Proceedings*, Provo, Association for Consumer Research, citado por K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- Chayko, Mary (2014) "Techno-social Life: The Internet, Digital Technology, and Social Connectedness" *Sociology Compass* 8 (7). Consultado em: 25-04-2016 Disponível em: <http://goo.gl/qewj68>
- Chevalier, J.A. e D. Mayzlin (2006), "The effect of word of mouth on sales: Online book reviews", *Journal of Marketing Research*, 43 citado por K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- CML (2013), *Lisboa - Economia Criativa, Lisboa*. Consultado em: 05-12-2015. Disponível em: <http://goo.gl/DvpWpf>
- CML (2016), *Lisboa - Economia, Inovação e Empreendedorismo*, Câmara Municipal de Lisboa, Direção Municipal de Economia e Inovação.
- Comissão Europeia (2010), *Livro Verde - realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*, Bruxelas. Consultado em 24-03-2016. Disponível em <http://goo.gl/u1eMhj>
- Conversas Vox Mar (2013), "Entrevista João Coelho - Fundador Lisbon Lovers", 15 de março (vídeo online), Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/rJCamU>
- Costa, Cátia Miriam (2015), "Negócios da criatividade e cultura em Macau", *Revista Macau* (online). Consultado em 15-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/pYPZwW>
- Costa, Cátia Miriam (2015b), "Macau: Turismo e experiência", *Revista Macau* (online). Consultado em 15-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/xba0iF>.
- Cotter, C. (2001), "Discourse and media" em D. Schiffrin, D.Tannen e H. Hamilton (ed.) *The Handbook of Discourse Analysis - vol.2*, John Wiley & Sons.
- Cova, B., S. Pace e D. Park (2007), "Global brand communities across borders: The Warhammer case", *International Marketing Review*, 24, citado por K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- Dayal, Sandeep, Helene Landsberg e Michael Zeisser (2000), "Building digital Brands", *McKinsey Quarterly*, 2 Consultado em: 19-12-2015. Disponível em: <http://goo.gl/ee5u7d>
- de Chernatony, Leslie (2001). "Succeeding with brands on the internet", *Journal of Brand Management*, 8 (3). Consultado em: 19-12-2015. Disponível em: <http://goo.gl/fhUykY>

- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa* [online], 2008-2013.
- Doganova, Liliana e Marie Eyquem-Renault (2009). "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, 38 (10). Consultado em: 09-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/20adwN>
- Durães, Pedro (2013), "De Lisboa para a Madeira, sempre lovers", 13 de novembro, *Meios e Publicidade* (online). Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/SqIj2H>
- Einav, Liran, et.al (2014), "Growth, Adoption, and Use of Mobile E-Commerce." *The American economic review* 104 (5). Consultado em 17-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/H6xAvq>.
- EUIPO, serviço de pesquisa de marcas registadas (online) Consultado em: 17-06-2016. Disponível em: <https://euipo.europa.eu/eSearch/#details/trademarks/012760088>
- FCT (2014), *Anexo B – Prioridades estratégicas inteligentes – Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma especialização Inteligente 2014-2020*, Lisboa. Consultado em 24-04-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Ek4PSa>
- FCT (2014a), *Documento de trabalho nº 2 – Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão - Eixo Temático 4 - Recursos Naturais e Ambiente: Turismo Prioridades estratégicas inteligentes – Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma especialização Inteligente 2014-2020*, Lisboa. Consultado em: 01-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Ek4PSa>
- FCT (2014b), *Documento de trabalho nº 2 – Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão - Eixo Temático 5 - Saúde, bem-estar e território: Indústrias Culturais e Criativas. Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma especialização Inteligente 2014-2020*, Lisboa. Consultado em: 01-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Ek4PSa>
- Fiet, James O. e Pankaj C. Patel (2008), "Forgiving Business Models for New Ventures", *Entrepreneurship Theory and Practice* 32(4). Consultado em 20-05-2016. Disponível em: <https://goo.gl/NNmm5O>.
- Fiss, P.C., A. Marx e B. Cambré (2013), "Configurational theory and methods in organizational research", *Research in the Sociology of Organizations*, 38, citado em C. Kulins et.al (2016), "A configurational approach in business model design", *Journal of Business Research*, 69(4). Consultado em: 1-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/hZNhKI>.
- Fosdick, M. (2012), "The globalization of social media: consumer relationships with brands evolve in the digital space", *Strategic Direction*, 28 (6). Consultad em 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Jc7nH9>
- Freitas, Elsa Simões Lucas (2014), "Advertising and discourse analysis" em Paul Gee e Michael Handford, *The routledge handbook of discourse analysis*, Routledge.
- Gdaniec, C. (2001), "Cultural industries, information technology and the regeneration of post-industrial urban landscapes. Poblenu in Barcelona - a virtual city?", *GeoJournal*, 50 (4). Consultado em: 29-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/pj5PKr>
- Gens, Teresa (2012), "LisbonLovers: Como reinventar os 'souvenirs'", 20 de setembro, *Jornal de Negócios* (online). Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/djFkWJ>
- George, Gerard e Adam J. Bock (2011), "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1). Consultado em 05-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/dFpEFK>.
- Godes, D. et.al, (2005). "The firm's management of social interactions" *Marketing Letters*, 16, citado em K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>

- Gonçalves, Mauro (2012), "A nova loja dos amantes de Lisboa", 4 de janeiro, *Revista Fugas/Jornal Público (online)*. Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/uOHDz4>
- Gould, Helen (2001), "Culture and Social capital" em François Matarasso (org.) *Recognising Culture - A series of briefing papers on culture and development*, Comedia e UNESCO
- Granovetter, M. (1983), "The strength of weak ties: a network theory revisited", em P.V. Marsden e N. Lin (ed.), *Social Structure and network analysis*, Beverly Hills, Sage, citado por Y. Song (2015), "From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship", *Informatica Economica* 19, (2) Consultado em: 11-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/UMNidt>
- Hair, Neil *et.al* (2012), "Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a Web 2.0 networked world", *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(6). Consultado em 5-05-2016. Disponível em: <https://goo.gl/yMfCJw>.
- Himannen, Pekka (2001), *The Hackers' Ethic and the Spirit of Informationism*, New Haven, Yale University Press, citado em M. Castells (2002), *A Sociedade em Rede - A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura - Volume I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- Houaiss, A. E M. Salles Villar (2003), *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Howe, J. (2006), "Crowdsourcing: a definition", Junho, (online), consultado em: 01-06-2016. Disponível em: <http://crowdsourcing.typepad.com/>.
- Hull, C. *et.al* (2007), "Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3). Consultado em: 5-05-2016. Disponível em: <https://goo.gl/tnNXAM>
- Iafrica (2009), "Online supermarkets boom" (*online*) consultado em www.iafrica.com, citado por K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- INE (2015), *Informação à Comunicação Social, Estatísticas da Cultura 2014*. Instituto Nacional de Estatística. Consultado em 10-06-2016. Disponível em: <https://goo.gl/LNvZZi>
- Informa DB, base de dados de empresas nacionais (*online*) Consultado em: 17-06-2016. Disponível em: <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- INPI, serviço de pesquisa de marcas e registos (*online*) Consultado em: 17-06-2016. Disponível em: <http://servicosonline.inpi.pt/pesquisas/main/marcas.jsp?lang=PT>
- Kannan, P.K, Ai-Mei Chang e Andrew Whiston (2000), "Electronic Communities in E-Business: Their Role and Issues", *Information Systems Frontiers*, 1: .Consultado em: 24-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/DTI6Rk>
- Keller, E. (2007), "Unleashing the power of word of mouth: Creating brand advocacy to drive growth", *Journal of Advertising Research*, 47, citado por K.T. Smith (2011), "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying", *Journal of Strategic Marketing*, 19(6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- Kesting, Peter e Franziska Günzel-Jensen (2015), "SMEs and new ventures need business model sophistication", *Business Horizons*, 58. Consultado em 28-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/ftV80g>.
- Kotamraju, N. (2002), "Keeping up: Web Design Skill and the Reinvented Worker", *Information, Communication and Society* 5(1). Consultado em: 23-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/mp0BVi>.

- Kulins, Christopher *et.al* (2016), "A configurational approach in business model design", *Journal of Business Research*, 69(4). Consultado em: 1-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/hZNhKI>.
- Landow, G. (1991), *Hypertext: The Convergence of Contemporary Critical Theory and Technology*, Baltimore, Johns Hopkins University Press, citado por C.A. Scolari (2009) "Mapping conversations about new media: the theoretical field of digital communication" *New media & society* 11 (6). Consultado em: 23-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/ezXsIE>
- Landry, Charles (2001), "Culture and city economies" em François Matarasso (org.) *Recognising Culture - A series of briefing papers on culture and development*, Comedia e UNESCO
- Lemke, Jay L. (2014), "Multimedia and discourse analysis", em Paul Gee e Michael Handford, *The routledge handbook of discourse analysis*, Routledge.
- Lendrevie, Jacques (2015), *Mercator da língua portuguesa : teoria e prática do marketing*, Lisboa, D. Quixote.
- Li, H., C. Kuo e M. Russell (1999), "The impact of perceived channel utilities, shopping orientations, and demographics on the consumer's online buying behavior", *Journal of Computer Mediated Communication*, 5 (2), citado em S. Pate, e M. Adams (2013), "The influence of social networking sites on buying behaviors of Millennials", *Atlantic Marketing Journal* 2 (1). Consultado 21-02-2016 Disponível em: <http://goo.gl/LemTmJ>
- Lipscani, campanha de *crowdfunding* (online) Consultado em 10-11-2015. Disponível em: <https://www.indiegogo.com/projects/lipscani-fashion-label>
- Lipscani, canal Youtube (online) Consultado em 10-11-2015. Disponível em: https://www.youtube.com/channel/UCCEWBRD54d1P_gybEBHs67Q
- Lipscani, página de Facebook (online) Consultado em 10-11-2015. Disponível em: <https://www.facebook.com/LipscaniDesign/>
- Lipscani, página de Instagram (online) Consultado em 10-11-2015. Disponível em: <https://www.instagram.com/lipscani/>
- Lipscani, *site* (online) Consultado em 10-11-2015. Disponível em: <http://www.lipscani.pt/>
- Lisbonlovers, canal Vímeo (online) Consultado em: 15-11-2015. Disponível em: <https://vimeo.com/user10558341>
- Lisbonlovers, *loja* (online) Consultado em: 15-11-2015. Disponível em: <http://shop.lisbonlovers.com/>
- Lisbonlovers, página de Facebook (online) Consultado em: 15-11-2015. Disponível em: <https://www.facebook.com/lisbonloversofficial>
- Lisbonlovers, página de Instagram (online) Consultado em: 15-11-2015. Disponível em: <https://www.instagram.com/lisbonlovers/>
- Lisbonlovers, *site* (online) Consultado em: 15-11-2015. Disponível em: <http://lisbonlovers.com/>
- Locowise, relatórios de dados sobre as marcas (online) Consultado em: 15-06-2016. Disponível em: <http://locowise.com/>
- Lounsbury, M. e M.A. Glynn (2001), "Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, 22 citado por L. Doganova e M. Eyquem-Renault (2009). "What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship", *Research Policy*, 38 (10). Consultado em: 09-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/20adwN>
- Mahadevan, B. (2000), "*Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy*", *California Management Review*, 42(4). Consultado em 17-01-2016. Disponível em <http://goo.gl/1EKyRm>.

- Maltby, Tony (2012), "Using Social Media to Accelerate the Internationalization of Startups from Inception", *Technology Innovation Management Review*. Consultado em: 01-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/Utc4Bb>.
- Margretta, J. (2002), "Why business models matter", *Harvard Business Review*, 3(8). Consultado em: 23-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/ecS39i>
- Marwick, Alice (2012), "The Public Domain: Surveillance in Everyday Life", *Surveillance & Society*, 9(4) citado por M. Chayko (2014), "Techno-social Life: The Internet, Digital Technology, and Social Connectedness" *Sociology Compass* 8 (7). Consultado em: 25-04-2016 Disponível em: <http://goo.gl/qewj68>
- Matarasso, François (2001) *Recognising Culture - A series of briefing papers on culture and development*, Comedia e UNESCO
- Melro, Ana (2012), "Lips cani' em romeno, design em português", *P3 Jornal Público*, 18 de agosto (online). Consultado em: 5-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/48vkTn>
- Melro, Ana (2013), "Lips cani lança nova linha de malas "made in" Portugal", *P3 Jornal Público*, 5 de dezembro (online). Consultado em: 5-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/6cV9ZY>
- Mitchell, William (2005), "E-topia: Tecnologias de Informação e Comunicação e a Transformação da Vida Urbana" em Manuel Castells e Gustavo Cardoso (org.), *A sociedade em rede: Do conhecimento à Acção Política*, Lisboa, Imprensa Nacional, Casa da Moeda. Consultado em: 24-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/76L2Xv>
- Mitchell, William J. (1995), *City of Bits: Space, Place and the Infobahn*, Cambridge, MIT Press, citado em M. Castells (2002), *A Sociedade em Rede - A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura - Volume I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Mitchell, William J. (1999), *E-topia: Urban Life, Jim - But not as we know it*, Cambridge, MIT Press, citado em M. Castells (2002), *A Sociedade em Rede - A Era da Informação, Economia, Sociedade e Cultura - Volume I*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Naldi, Lucia e Robert G. Picard (2012), "Let's start an online news site: opportunities, resources, strategy, and formational myopia in startups", *Journal of Media Business Studies*, 9(4). Consultado em: 24-07-2014. Disponível em: <http://goo.gl/GXfTMY>
- Negroponte, N. (1995), *Being Digital*. New York, Vintage, citado por C.A. Scolari (2009) "Mapping conversations about new media: the theoretical field of digital communication" *New media & society* 11 (6). Consultado em: 23-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/ezXsLE>
- Nelson, E., S. Gebauer e J. Gebauer (2012), "The Social Media Way of Life for B2B Experts and Content Marketers", citado em A.S. Castilho e M.J. Antunes (2013), "Modelo de Gestão de Conteúdos nos Social Media: os estudos de casos das startups", *Revista Comunicando*, (Online) 2. Consultado em: 03-08-2014. Disponível em: <http://goo.gl/Ge0R4c>
- O'keeffe, Anne (2014) "Media and Discourse Analysis" em James Paul Gee e Michael Handford, *The routledge handbook of discourse analysis*, Routledge.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011), *Criar Modelos de Negócio*, Dom Quixote.
- Pate, Sharon S. e Melinda Adams (2013), "The influence of social networking sites on buying behaviors of Millennials", *Atlantic Marketing Journal* 2 (1). Consultado 21-02-2016 Disponível em: <http://goo.gl/LemTmJ>
- Paulos, Mariana (2015), "Em entrevista: Mariana Pires da Lips cani", *Smart Dresser*, 3 de novembro (online). Consultado em: 5-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/BvmFLS>

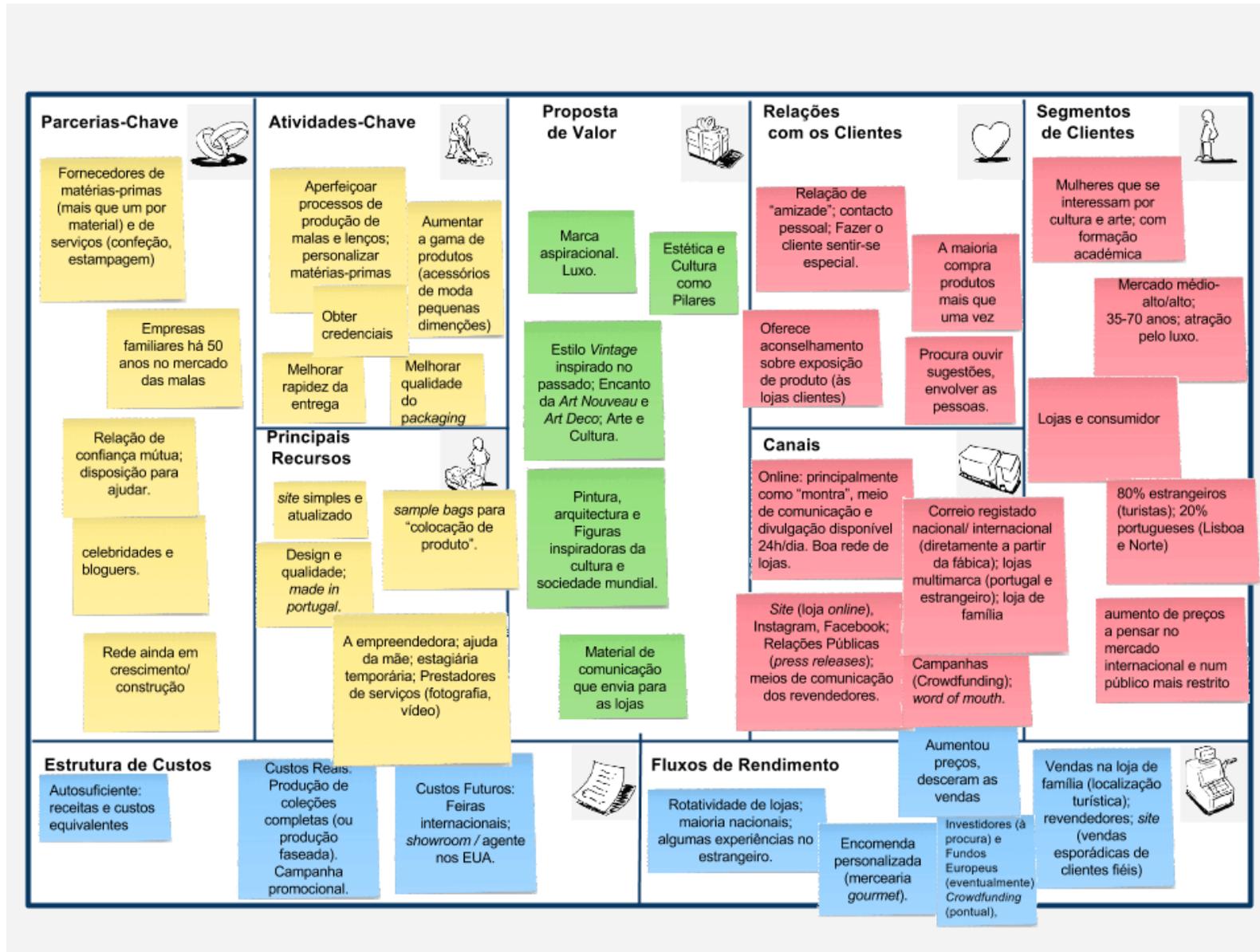
- Petiz, Joana (2013), "Lisbonlovers: Vêm aí mais marcas", 20 de setembro, *Dinheiro Vivo (online)*, Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/9vDS6G>
- Petiz, Joana (2013), "Os símbolos da cidade podem vender-se", 13 de setembro, *Dinheiro Vivo (online)*, Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/VuOYNA>
- Piskorski, Mikolaj Jan (2013), "*Social strategies that work: Business that thrive on social platforms don't just sell stuff - they also help people connect*", *Winsights*, Abril/Junho. Consultado em: 29-06-2014. Disponível em: <http://goo.gl/MWTtD3>
- Pitta, D.A. e D. Fowler (2005), "Internet community forums: An untapped resource for consumer marketers", *Journal of Consumer Marketing*, 22. Consultado em: 12-02-2016. Disponível em: <https://goo.gl/iEyS1z>
- Postrel, V. (2005), *The substance of style*. New York, HarperCollins, citado por J. Potts et.al (2008), "Social network markets: a new definition of the creative industries", *Journal of Cultural Economics*, 32(3). Consultado em: 8-12-2015 Disponível em: <http://goo.gl/fuco5u>
- Potts, Jason et.al (2008), "Social network markets: a new definition of the creative industries", *Journal of Cultural Economics*, 32(3). Consultado em: 8-12-2015 Disponível em: <http://goo.gl/fuco5u>
- Qualman, E. (2011), *Socialnomics, How social media transforms the way we live and do business*, John Wiley and Sons, citado por S. Pate, e M. Adams (2013), "The influence of social networking sites on buying behaviors of Millennials", *Atlantic Marketing Journal* 2 (1). Consultado 21-02-2016 Disponível em: <http://goo.gl/LemTmJ>
- R. Aggarwal (1999), "Technology and Globalization as Mutual Reinforces in Business: Reorienting Strategic Thinking for the New Millennium", *MIR: Management International Review*, 39(2), citado por Yang Song (2015), "From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship", *Informatica Economica* 19, (2) Consultado em: 11-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/UMNidt>
- Rheingold Howard (1993), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. New York, Addison-Wesley Publishing Company.
- Ritzer, George e Nathan Jurgenson (2010), "Production, Consumption, Prosumption. The nature of capitalism in the age of the digital 'prosumer'", *Journal of Consumer Culture*, 10 (1). Consultado em: 20-03-2012. Disponível em: <http://goo.gl/UIyEYp>
- Rodriguez, M., R.M. Peterson e V. Krishnan (2012), "Social Media's Influence on Business-To-Business Sales Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2). Consultado em 02-06-2014. Disponível em: <http://goo.gl/Yg7qeH>
- Schumpeter, J.A. (1975), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper, citado em HKU (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht.
- Scolari, Carlos Alberto (2009) "Mapping conversations about new media: the theoretical field of digital communication" *New media & society* 11 (6) Consultado em: 23-03-2016. Disponível em: <http://goo.gl/ezXsIE>
- Scolari, Carlos Alberto (2015), "From (new) media to (hyper) mediations. Recovering Jesús Martín-Barbero's mediation theory in the age of digital communication and cultural convergence", *Information, Communication & Society*, 18 (9). Consultado em: 27-02-2016. Disponível em: <http://goo.gl/jomGqB>
- Sem autor (2012), Entrevista Lisbonlovers, 5 de Novembro (online), Consultado em 22-03-2016. Disponível em: <http://luxgood.blogspot.pt/2012/10/entrevista-lisbon-lovers.html>

- Sem autor (2013), "LisbonLovers: celebrar a cidade através do merchandising", 6 de novembro (*online*). Consultado em 22-03-2016, Disponível em: <http://www.welcome.com.pt/entrevistas/1811-lisbonlovers-celebrar-a-cidade-atraves-do-merchandising.html>
- Sem autor (2014), "Lipscani: Uma terra portuguesa com certeza", *Jornal i*, 6 de janeiro (*online*). Consultado: 5-11-2015. Disponível em: <http://www.ionline.pt/375029>
- Sem autor (2015), "Lipscani, acessórios de moda inspirados na Arte Nova Portuguesa", *Notícias ao Minuto*, 11 de agosto (*online*). Consultado em: 5-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/0Ozx8e>.
- Sem autor (2015), "Nata Lisboa - Lisboa, Portugal", 26 de abril (*online*) Consultado em: 22-03-2016 Disponível em: <http://hojeconhecemos.blogspot.pt/2015/04/nata-lisboa-lisboa-portugal.html>
- Sem autor (2016), "Lisbonlovers - falei com os amantes de Lisboa e descobri um verdadeiro caso de poligamia", 13 de janeiro (*online*). Consultado em: 22-03-2016 Disponível em: <http://princevergara.com/2016/01/13/lisbonlovers-falei-com-os-amantes-de-lisboa-e-descobri-um-verdadeiro-caso-de-poligamia/>
- Shih, Clara (2009). "Facebook is the Future of CRM" *Costumer Relationship Management*, Novembro. Consultado em: 19-12-2015 Disponível em: <http://goo.gl/m3QA8a>
- Smith, Katherine Taken (2011) "Digital marketing strategies that Millennials find appealing, motivating, or just annoying" *Journal of Strategic Marketing* 19 (6). Consultado em: 10-01-2016. Disponível em: <http://goo.gl/I9YBnh>
- Socialbakers, relatórios de dados sobre as marcas (*online*) Consultado em: 15-06-2016. Disponível em: <http://analytics.socialbakers.com>
- Song, Yang (2015), "From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship", *Informatica Economica* 19, (2) Consultado em: 11-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/UMNidt>
- Steinberg, Carole (2001), "Culture and sustainable tourism" em François Matarasso (org.) *Recognising Culture - A series of briefing papers on culture and development*, Comedia e UNESCO
- Stevenson, H. e J.C. Jarillo (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management", *Strategic Management Journal*, 11, citado por Y. Song (2015), "From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship", *Informatica Economica* 19, (2) Consultado em: 11-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/UMNidt>
- Throsby, David (2011) "Cultural capital" em Ruth Towse (ed.), *A Handbook of Cultural Economics*, Reino Unido/EUA, Edward Elgar (2ª edição). Consultado em: 25-04-2016. Disponível em: <http://goo.gl/kVQNGl>
- Timmers, P. (1998), "Business models for electronic markets", *Electronic Markets*, 8(2) citado por G. George e A. J. Bock (2011), "The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1). Consultado em 05-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/dFpEFK>.
- Weigand, H. (2009), "Value modeling for the pragmatic web – the case of social advertising", *Proceedings of I-KNOW '09 and I-SEMANTICS '09*, setembro, Austria, citado por S. Pate, e M. Adams (2013), "The influence of social networking sites on buying behaviors of Millennials", *Atlantic Marketing Journal* 2 (1). Consultado 21-02-2016 Disponível em: <http://goo.gl/LemTmJ>
- Wellman, B. e M. Gulia (1999), "Net surfers don't ride alone: virtual communities as communities", em Barry Wellman (ed.), *Networks in the Global Village*, Boulder, Colorado, Westview Press
- Whinston, A.B. e Choi (1998), *The economics of E-commerce*, Mac Millan.
- Wolf, Mariana (2014), "(Denúncia) Exploração desenfreada na Lisbon Lovers", 29 de maio, (*online*) Consultado em: 22-03-2016. Disponível em: <https://goo.gl/6szR6e>

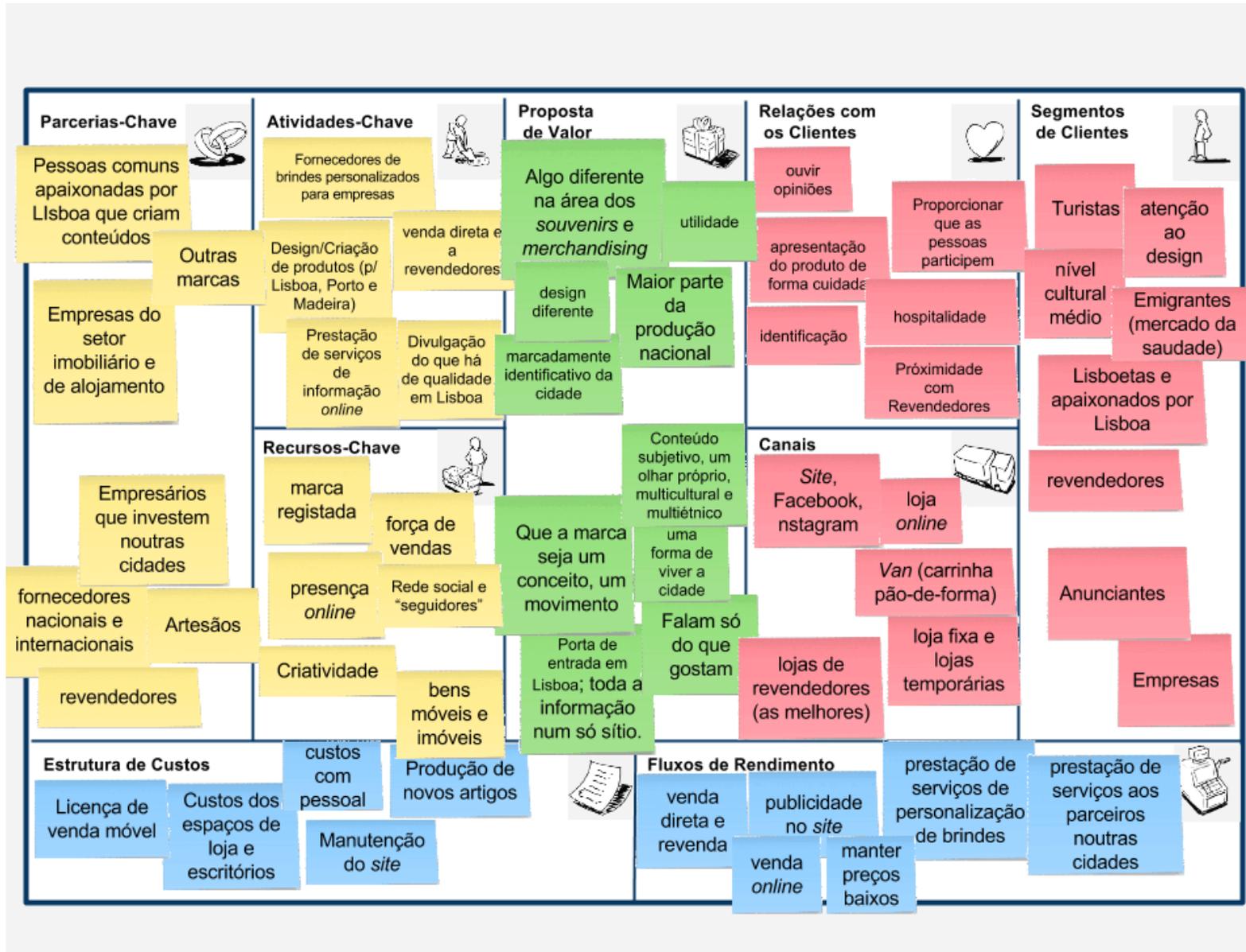
- Wright, Shelagh e Pablo Rosseló (2010), *Mapping the Creative Industries: A Toolkit*. British Council 2010 Creative Economy Unit. Consultado em: 10-11-2015. Disponível em: <https://goo.gl/35itWK>.
- Zott, C. e R. Amit (2007), "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 18(2). Consultado em 28-05-2016. Disponível em: <http://goo.gl/4xp57d>.
- Zott, C., R. Amit e L. Massa (2011), "The Business Model: Recent Developments and Future Research", *Journal of Management*, 37 (4). Consultado em 10-04-2016 Disponível em: <http://goo.gl/UFxCOK>
- Zukin S. (1995), *The Cultures of Cities*, Blackwell, Cambridge, citado em C. Gdaniec (2001), "Cultural industries, information technology and the regeneration of post-industrial urban landscapes. Poblenu in Barcelona - a virtual city?", *GeoJournal*, 50 (4). Consultado em: 29-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/pj5PKr>
- Zukin S. (1998), *Loft Living: Culture and Capital in Urban Change*, Rutgers University Press, citado em C. Gdaniec (2001), "Cultural industries, information technology and the regeneration of post-industrial urban landscapes. Poblenu in Barcelona - a virtual city?", *GeoJournal*, 50 (4). Consultado em: 29-11-2015. Disponível em: <http://goo.gl/pj5PKr>

ANEXOS

A. TELA DO MODELO DE NEGÓCIO – LIPSCANI



B. TELA DO MODELO DE NEGÓCIO – LISBONLOVERS



C. REGISTOS DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL E INTELECTUAL – LISBONLOVERS¹⁰⁶

Marca Nacional Registrada	Tipo de Sinal	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Nice	Produtos/Serviços Registrados
	Misto	21-10-2009	26-01-2010	Metropolis – Design e Comunicação, Lda.	35	VENDAS (PROMOÇÃO DE -) [PARA TERCEIROS].
	Misto	23-10-2009	Registo Recusado	Luís Beato	35	PROMOÇÃO DE VENDAS [PARA TERCEIROS]; PUBLICIDADE; RELAÇÕES PÚBLICAS.
LISBOALOVERS	Verbal	08-10-2010	24-02-2011	Lisbonlovers, Lda.	35	VENDAS (PROMOÇÃO DE -) [PARA TERCEIROS]; PUBLICITÁRIO (DIFUSÃO DE MATERIAL -) [FOLHETOS, PROSPECTOS, IMPRESSOS, AMOSTRAS].
PORTOLOVERS	Verbal	16-03-2011	09-06-2011	Lisbonlovers, Lda.	35	DIFUSÃO DE MATERIAL PUBLICITÁRIO [FOLHETOS, PROSPECTOS, IMPRESSOS, AMOSTRAS]; VENDAS (PROMOÇÃO DE -) [PARA TERCEIROS].
ALGARVELOVERS	Verbal	16-07-2012	09-10-2012	Metropolis – Design e Comunicação, Lda.	35	ACTIVIDADES PROMOCIONAIS E DE MARKETING RELACIONADAS COM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS COMERCIAIS; SERVIÇOS DE MERCHANDISING; PUBLICIDADE, EM PARTICULAR NO DOMÍNIO DO TURISMO E VIAGENS.
PORTUGALOVERS	Verbal	09-10-2012	Registo Recusado	Lisbonlovers, Lda.	35	SERVIÇOS ON-LINE DE VENDA A RETALHO DE PRODUTOS COSMÉTICOS, PRODUTOS DE BELEZA, VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DE MODA; SERVIÇOS DE MERCHANDISING; PUBLICIDADE, EM PARTICULAR NO DOMÍNIO DO TURISMO E VIAGENS.

¹⁰⁶ Comparativamente à LP, a LL demonstra mais preocupações ao nível do registo industrial e da propriedade intelectual da marca, nomeadamente, especificando e diversificando mais as categorias de bens/serviços abrangidas pelo registo e registando a autoria de desenhos potencialmente mais lucrativos e diferenciadores da marca.

MADEIRALOVERS	Verbal	09-10-2012	26-12-2012	Lisbonlovers, Lda.	35	SERVIÇOS DE MERCHANDISING; SERVIÇOS DE VENDA A RETALHO; PUBLICIDADE.
LISBONLOVERS	Verbal	03-04-2013	09-07-2013	Metropolis – Design e Comunicação, Lda.	43	SERVIÇOS DE HOTEL, RESTAURAÇÃO, CAFÉ E BAR; SERVIÇOS DE CATERING [...] SERVIÇOS DE RESERVA DE HOTÉIS, RESTAURANTES E ALOJAMENTOS DE FÉRIAS; [...] ALUGUER DE ALOJAMENTO TEMPORÁRIO DE CASAS DE FÉRIAS E APARTAMENTOS; [...] CONSULTORIA EM ALOJAMENTO TEMPORÁRIO PRESTADA POR LINHAS DE ASSISTÊNCIA TELEFÓNICA; [...] DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE ALOJAMENTO TEMPORÁRIO VIA INTERNET [...]
DOUROLOVERS	Verbal	22-04-2013	Registo Recusado	Lisbonlovers, Lda.	35, 43	SERVIÇOS DE MERCHANDISING. ALUGUER DE ALOJAMENTO TEMPORÁRIO.
CITYLOVERS	Verbal	07-06-2013	03-09-2013	Lisbonlovers, Lda.	35	SERVIÇOS DE GESTÃO COMERCIAL NO ÂMBITO DO FRANCHISING; ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL DO LICENCIAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS PARA TERCEIROS [SERVIÇOS DE]; ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL, EM PARTICULAR GESTÃO DE PONTOS DE VENDA A RETALHO E A GROSSO; AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE; [...]ALUGUER DE ESPAÇO PUBLICITÁRIO NA INTERNET [...] ATIVIDADES PROMOCIONAIS E DE MARKETING [...] GESTÃO COMERCIAL DE HOTÉIS; GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS DE NEGÓCIO; MARKETING SOB A FORMA DE EVENTOS; ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS PUBLICITÁRIOS; ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DE PROMOÇÃO E MARKETING; PRODUÇÃO DE ANÚNCIOS PUBLICITÁRIOS; PROMOÇÃO DE VENDAS PARA TERCEIROS EM PONTOS DE COMPRA OU VENDA; PUBLICIDADE NA INTERNET PARA TERCEIROS; SERVIÇOS DE ESTRATÉGIA DE MARCAS; SERVIÇOS DE GESTÃO COMERCIAL NO ÂMBITO DO FRANCHISING; SERVIÇOS DE MERCHANDISING; SERVIÇOS ON-LINE DE VENDA A RETALHO [...]

Quadro 1 – Pedidos de registo de marca efetuados pela Lisbonlovers e/ou proprietários junto do INPI. Fonte: www.marcasepatentes.pt.

Marca Europeia Registada	Tipo de Sinal	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Nice	Produtos/Serviços Registrados
CITYLOVERS	Verbal	28-05-2014	13-02-2015	Lisbonlovers, Lda.	35	BUSINESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF FRANCHISING; COMMERCIAL ADMINISTRATION OF THE LICENSING OF THE GOODS AND SERVICES OF OTHERS; BUSINESS ADMINISTRATION, IN PARTICULAR MANAGEMENT OF RETAIL AND WHOLESALE POINTS OF SALE; ADVERTISING AGENCIES; RENTAL OF VENDING MACHINES; RENTAL OF ADVERTISING SPACE; RENTAL OF ONLINE ADVERTISING SPACE; ADVERTISING AND MARKETING RELATING TO BUSINESS MANAGEMENT AND ADMINISTRATION; BUSINESS MANAGEMENT OF HOTELS; BUSINESS PROJECT MANAGEMENT AND ADMINISTRATION; MARKETING IN THE FORM OF EVENTS; ORGANISING ADVERTISING EVENTS; ARRANGING AND CONDUCTING OF PROMOTIONAL AND MARKETING ACTIVITIES; SALES PROMOTION, FOR OTHERS, AT POINTS OF PURCHASE OR SALE; INTERNET ADVERTISING FOR THIRD PARTIES; BRAND STRATEGY SERVICES; BUSINESS MANAGEMENT IN THE FIELD OF FRANCHISING; MERCHANDISING SERVICES; ONLINE RETAILING OF CLOTHING, JEWELLERY, AUDIO AND VIDEO RECORDINGS, EDUCATIONAL MATERIAL, PRINTED MATTER, PLAYTHINGS AND GIFTS.

Quadro 2 – Pedidos de registo de marca efetuados pela Lisbonlovers e/ou proprietários junto do EUIPO. Fonte: www.euipo.europa.eu.

Desenho/Modelo Nacional Registrado	Figuras	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Locarno	
	Desenho Bidimensional	17-02-2011	11-05-2011	Lisbonlovers, Lda.	32-00	ELEMENTOS DE APRESENTAÇÃO, DESENHOS GRÁFICOS BIDIMENSIONAIS, SÍMBOLOS GRÁFICOS, ORNAMENTAÇÕES
	Desenho Bidimensional	28-02-2013	01-10-2013	Metropolis – Design e Comunicação, Lda.	32-00	ELEMENTOS DE APRESENTAÇÃO, DESENHOS GRÁFICOS BIDIMENSIONAIS, SÍMBOLOS GRÁFICOS, ORNAMENTAÇÕES

	Desenho Bidimensional	28-02-2013	01-10-2013	Metropolis – Design e Comunicação, Lda.	32-00	ELEMENTOS DE APRESENTAÇÃO, DESENHOS GRÁFICOS BIDIMENSIONAIS, SÍMBOLOS GRÁFICOS, ORNAMENTAÇÕES
	Pendentes	12-08-2013	18-12-2013	Lisbonlovers, Lda.	11-01	JOALHARIA E BIJUTERIA, JÓIAS [PIERCINGS]

Quadro 3 – Pedidos de registo de desenhos efetuados pela Lisbonlovers e/ou proprietários junto do INPI. Fonte: www.marcaspatentes.pt.

D. REGISTOS DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL E INTELECTUAL – LIPSCANI

Marca Nacional Registrada	Tipo de Sinal	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Nice	Produtos/Serviços Registrados
 LIPSCANI - JÓIAS COM DESIGN	Misto	03-03-2010	02-06-2010	Valuêssimo, Lda.	14	OURIVESARIA; ADEREÇOS; BIJUTARIA; [...] JOALHARIA; RELOJOARIA; ORNAMENTOS PARA SAPATOS [...] PORTA-CHAVES DE FANTASIA; [...] ORNAMENTOS DE CHAPÉUS [...]

Quadro 4 – Pedidos de registo de marca efetuados pela Lips cani e/ou proprietários junto do INPI. Fonte: www.marcaspatentes.pt.

Marca Europeia Registrada	Tipo de Sinal	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Nice	Produtos/Serviços Registrados
		26-04-2010	22-12-2010	Valuessimo Lda	14 18 25	Jewellery. Bags, purses, wallets, leather goods included in this class, straps Clothing, headgear, womenswear.

Quadro 5 – Pedidos de registo de marca efetuados pela Lips cani e/ou proprietários junto do EUIPO. Fonte: www.euipo.europa.eu.

Logótipo Registrado	Tipo de Sinal	Data do Pedido	Registo Concedido	Titulares	Classificação de Viena
 LIPSCANI - JÓIAS COM DESIGN	Misto	03-03-2010	02-06-2010	Valuêssimo, Lda.	27.5.1; 27.5.24; 7.5.25 LETRAS REPRESENTANDO UM GRAFISMO ESPECIAL LETRAS DE COR CLARA SOBRE FUNDO ESCURO OUTROS MONUMENTOS

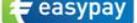
Quadro 6 – Pedidos de registo de logótipo efetuados pela Lips cani e/ou proprietários junto do INPI. Fonte: www.marcaspatentes.pt

E. RESUMO DA ORIGEM GEOGRÁFICA DA AUDIÊNCIA DAS MARCAS NO FACEBOOK

	LIPSCANI PORTUGAL				 Lisbonlovers™ <small>SHARE THE LOVE</small>			
	Fãs ¹⁰⁷		Interação ¹⁰⁸		Fãs		Interação	
	%	nº	Posição	nº	%	nº	Posição	nº
Portugal	81,89	3510	1º	20	75,23	83472	1º	19
EUA	1,96	84	2º	4	1,08	1194	4º	5
Roménia	1,84	79			0,00			
Holanda	1,56	67	2º	4	0,00			
Reino Unido	1,49	64			2,72	3020		
Brasil	1,33	57			4,00	4437	2º	50
Hungria	1,19	51			0,00			
Espanha	0,89	38			1,99	2213		
França	0,70	30			1,72	1908	3º	28
Alemanha	0,44	19	3º	2	1,57	1745		
Angola					0,58	643		

Anexo A - Audiência das Páginas de Facebook por Origem Geográfica. Fonte: Locowise.com e Socialbakers.com

F. CANAIS DE COMUNICAÇÃO DIGITAL DAS MARCAS

	Website	Loja Online	Media Sociais		Canal Vídeos	Outros
			Facebook	Instagram		
						
						

¹⁰⁷ Percentagens calculadas com base no nº total de fãs na data de consulta dos dados (14 de junho): 4285 fãs da Lips cani e 110.959 fãs da Lisbonlovers.

¹⁰⁸ Número de utilizadores que interagiu com as publicações das marcas no período de 15 de abril a 14 de junho de 2016.

G. PÁGINA DE FACEBOOK DA LIPSCANI

https://www.facebook.com/LipscaniDesign/

Lipscani Portugal

LIPSCANI
PORTUGAL

Lipscani Portugal
Community Page about Lips cani

Shop Now Liked Message

Timeline About Photos Likes More

Search for posts on this Page

4281 people like this
15 photos and 2 other posts

Invite friends to like this Page

ABOUT

Lipscani Portugal
February 25 · 🌐

At Porto fashion week, we are set to meet some suppliers and finding some more interesting materials to work with for our next collections

Chat (Off)

H. PÁGINA DE INSTAGRAM DA LIPSCANI

Instagram

Search

Get the app Log in

LIPSCANI
PORTUGAL

lips cani FOLLOW

Lips cani A portuguese art nouveau inspired fashion label. www.lipscani.pt

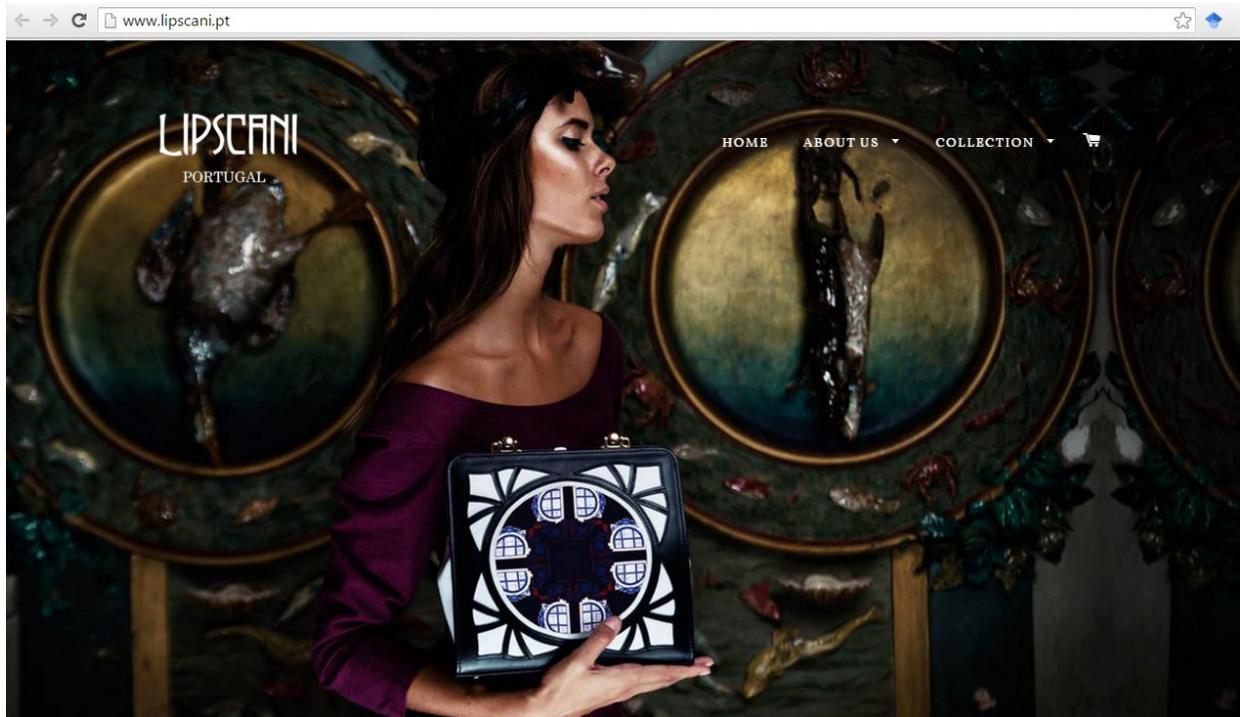
322 posts 772 followers 562 following

Yellow table and chairs with a patterned bag.

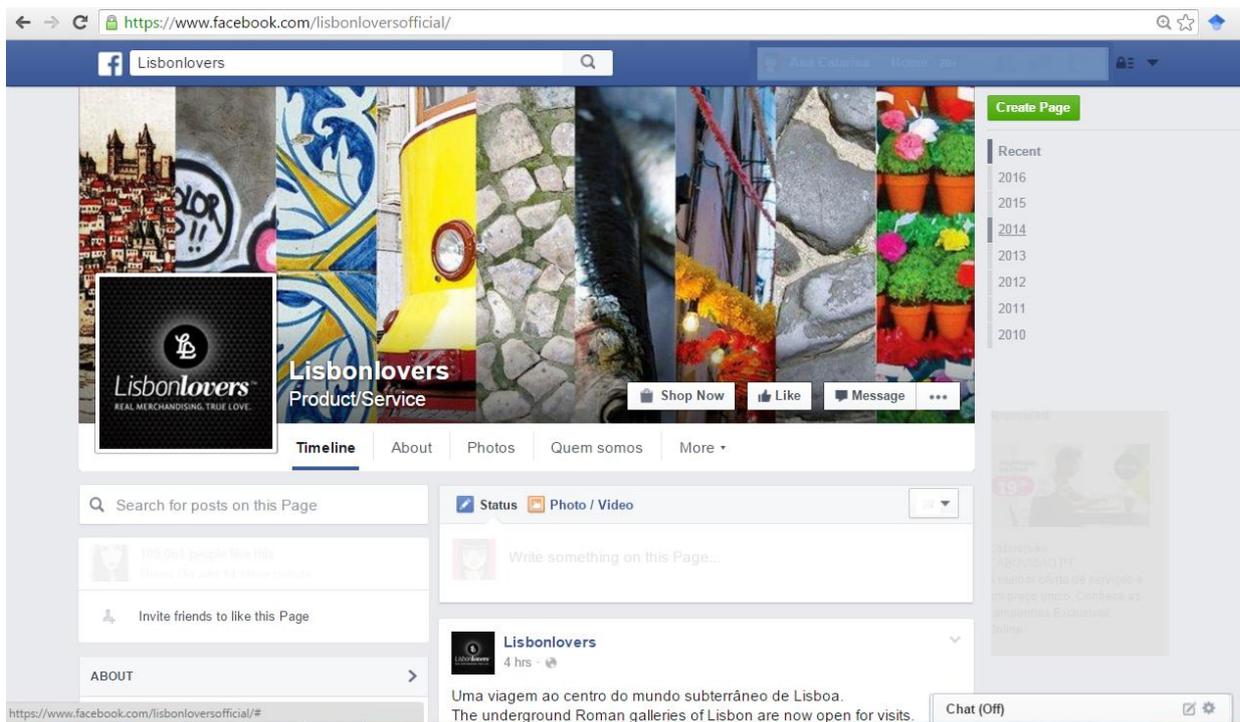
Patterned bag on an orange background.

Man and woman in a store.

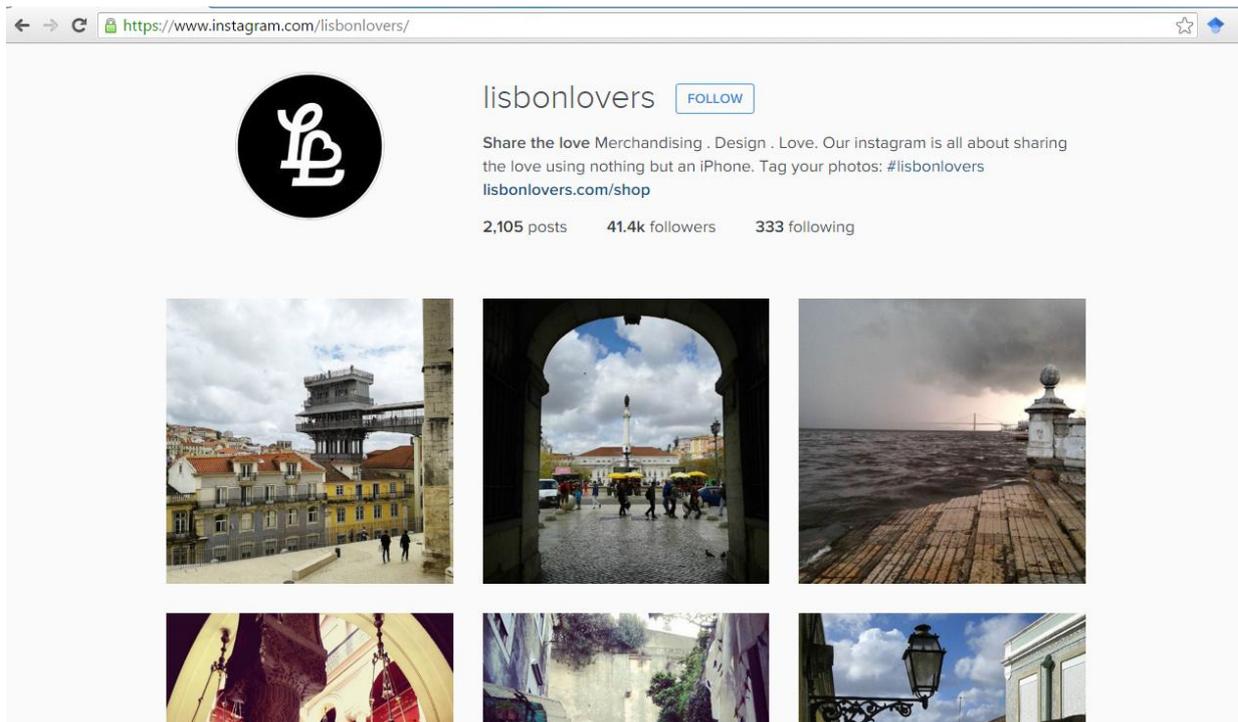
I. HOMEPAGE DO SITE DA LIPSCANI



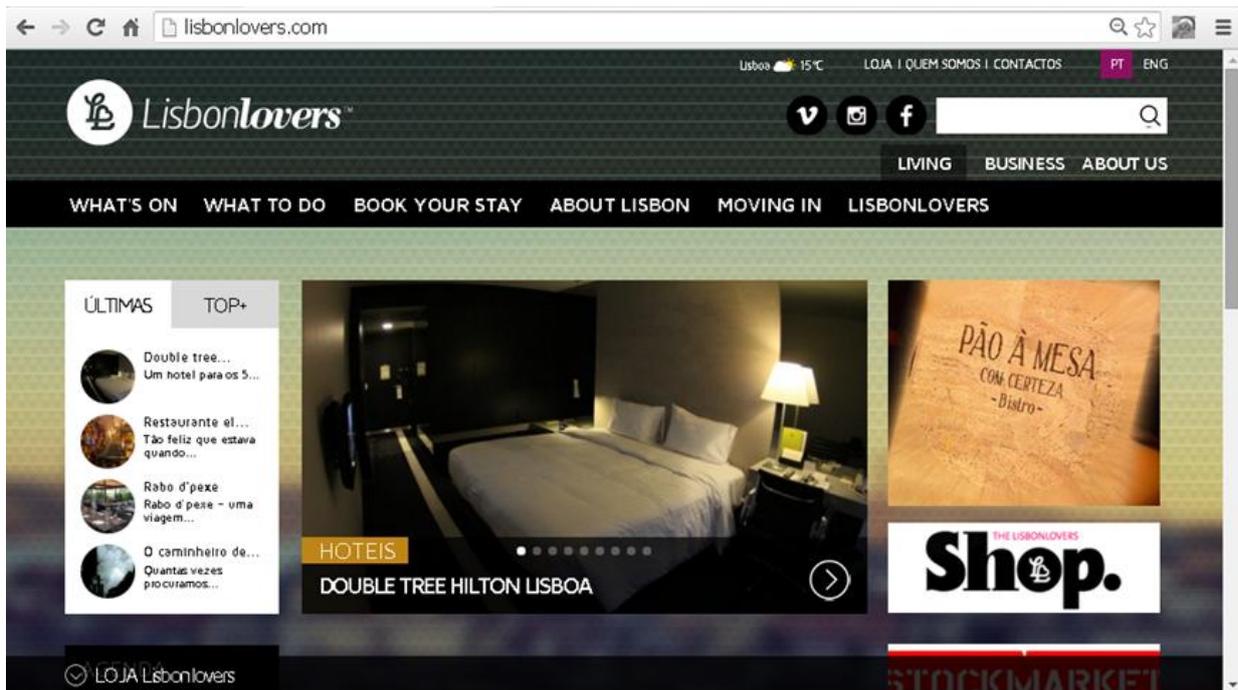
J. PÁGINA DE FACEBOOK DA LISBONLOVERS



K. PÁGINA DE INSTAGRAM DA LISBONLOVERS



L. HOMEPAGE DO SITE DA LISBONLOVERS



M. GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA LIPSCANI

Parte I

[Origens]

- Como surgiu a ideia de negócio da Lips cani? Quando e como é que a marca deu os primeiros passos?

[Atividades-Chave]

- Qual o principal objeto de negócio? A que áreas é que a Lips cani se dedica atualmente?

[Proposta de Valor]

- Qual o fator de diferenciação da marca? O que é que a Lips cani tem para oferecer?

[Segmento de Clientes]

- Qual o segmento de mercado no qual se posiciona? Há uma tentativa de diversificar a escala de preços?
- Qual o público-alvo? Quem são os principais clientes?

[Relação com o Cliente]

- Que tipo de relação mantêm com os clientes? (Em termos de comunicação, atendimento e fidelização)

[Parcerias-Chave]

- Quem são os principais parceiros da Lips cani? (Nacionais e Internacionais)
 - Como se têm estabelecido as relações e sinergias com fornecedores, parceiros de produção, de distribuição e de comunicação?
 - Com que importância para o sucesso do negócio?

[Canais]

- Quais os canais de distribuição que a marca utiliza? E os canais de comunicação?
 - Quais os mais efetivos? Que vos permitem chegar a mais gente e gerar mais vendas?
 - No que diz respeito à presença *online* em particular, qual a vossa estratégia de comunicação digital? (foi-se alterando desde o início do negócio?)
 - Qual foi a influência do *online* na evolução do negócio?

[Fluxos de Receitas]

- Qual a maior fonte de rendimento da marca?
 - Qual o maior sucesso de vendas? (que produto, que canais)

[Recursos-Chave]

- Quais os meios de que a marca dispõe atualmente? (Instalações, unidade de produção, espaços de venda, plataformas online, colaboradores)
 - Há outros recursos que permitam à marca crescer, diferenciar-se, gerar valor? (marca registada, patentes, investidores)
 - Com que capital começaram e com que fontes de financiamento contam atualmente?

[Estrutura de Custos]

- Qual o peso em termos financeiros da atual estrutura? Os custos fixos são para manter ou prevê-se que cresçam?
 - Quais as atividades que exigem mais recursos?
 - A vossa posição é a de manter preços baixos e aumentar a produção ou diferenciar-se pelo valor criativo e de restritividade da marca?

Parte II

- A estratégia de vendas da Lipscani está mais orientada para a venda a comerciantes (lojas) ou para o consumidor final? Em qual destas tem investido/quer investir mais?
- Qual a estratégia de colocação de produto da Lipscani nas lojas? Há alguma orientação sobre a exposição do produto? (A coleção pode ser comprada pela loja parcialmente ou só na sua versão completa?)
- O preço em loja é imposto pela marca ou o valor de um produto pode variar de loja para loja?
- Há algum material de comunicação que seja enviado para as lojas (catálogo, expositor)? (E imagens em formato digital, para promoção *online* nos canais da loja?)
- O contacto com clientes (lojas e consumidor final) é feito maioritariamente por *email* ou telefone? Em que ocasiões (quando parte da iniciativa da marca)?
- A empresa mantém simplesmente uma *mailing list* de clientes ou uma base de dados com mais detalhes (histórico de compras, etc.)
- Há alguma estratégia de fidelização de clientes (lojas e cliente direto)?
- A presença da marca *online* e nos *media* dá-se exclusivamente através de meios gratuitos (notícias e redes sociais) ou há publicidade paga?
- E em meios impressos a marca paga por espaço publicitário?
- Quais as formas de comprar um produto Lipscani? Através da loja *online* é exclusivo para consumidores finais? No caso das lojas, a encomenda pode ser feita por contacto direto e contrarreembolso?
- A marca já esteve presente em feiras (nacionais ou internacionais)?
- Não colocar os contactos das lojas no *site* é uma estratégia para ficar com o contacto do cliente direto? Eventualmente converter em venda através da loja *online*?

N. GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA LISBONLOVERS

[Origens]

- Como surgiu a ideia de negócio da Lisbonlovers? Quando e como é que a marca deu os primeiros passos?

[Atividades-Chave]

- Qual o vosso principal objeto de negócio? A que áreas é que a Lisbonlovers se dedica atualmente (criação e comercialização de artigos de *merchandising*, agregação de serviços numa plataforma *online*, criação de conteúdos, etc.)?

[Parcerias-Chave]

- Quem são os principais parceiros da Lisbonlovers? (Nacionais e Internacionais)
 - Como se têm estabelecido as relações e sinergias com fornecedores, parceiros de produção, de distribuição e de comunicação?
 - Com que importância para o sucesso do negócio?

[Canais]

- Quais os canais de distribuição que a marca utiliza?
 - A estratégia de vendas da Lisbonlovers está mais orientada para a venda a comerciantes (lojas) ou para o consumidor final? Em qual destas têm investido/querem investir mais?
 - Quais os mais efetivos? Que vos permitem chegar a mais gente e gerar mais vendas?
 - Qual a estratégia de colocação de produto da Lisbonlovers nas lojas parceiras? Há alguma orientação sobre a exposição do produto? (As coleções podem ser compradas pela loja parcialmente ou só na sua versão completa?)
 - A marca já esteve presente em feiras (nacionais ou internacionais)?

[Segmento de Clientes]

- Qual o vosso público-alvo? Quem são os principais clientes?

[Relação com o Cliente]

- Que tipo de relação mantêm com os clientes? (Em termos de comunicação, atendimento e fidelização)
 - Há alguma estratégia de fidelização de clientes (lojas e cliente direto)?
 - O contacto com clientes atuais (lojas e consumidor final) é feito maioritariamente por *email* ou telefone? Em que ocasiões (quando parte da iniciativa da marca)?
 - A empresa mantém simplesmente uma *mailing list* de clientes ou uma base de dados com mais detalhes (histórico de compras, etc.)

[Proposta de Valor]

- Qual o fator de diferenciação da marca? O que é que a Lisbonlovers tem para oferecer?

- Qual o segmento de mercado no qual se posiciona? Há uma tentativa de diversificar a escala de preços?
- O preço em lojas é imposto pela marca ou o valor de um produto pode variar de loja para loja

[Canais]

- Quais os canais de comunicação que a marca utiliza?
 - No que diz respeito à presença *online* em particular, qual a vossa estratégia de comunicação digital? (foi-se alterando desde o início do negócio?)
 - Qual foi a influência do *online* na evolução do negócio?
 - Há algum material de comunicação que seja enviado para as lojas (catálogo, expositor)? (E imagens em formato digital, para promoção *online* nos canais da loja?)
 - A presença da marca online e nos *media* dá-se exclusivamente através de meios gratuitos (notícias e redes sociais) ou pagam por espaço publicitário?
 - E em meios impressos a marca investe em publicidade?
 - Quais as formas de comprar um produto Lisbonlovers? Através da loja *online* é exclusivo para consumidores finais? E no caso das lojas?

[Fluxos de Receitas]

- Qual a maior fonte de rendimento da marca?
 - Qual o maior sucesso de vendas? (que produto, que locais, que parceria)

[Recursos-Chave]

- Quais os meios de que a marca dispõe atualmente? (Instalações, unidade de produção, espaços de venda, plataformas *online*, colaboradores)
 - Há outros recursos que permitam à marca crescer, diferenciar-se, gerar valor? (marca registada, patentes, investidores, alargar a outras cidades, *franchising*)
 - Com que capital começaram e com que fontes de financiamento contam atualmente?

[Estrutura de Custos]

- Qual o peso em termos financeiros da atual estrutura? Os custos fixos são para manter ou prevêm crescer?
 - Quais as atividades que exigem mais recursos?
 - A vossa posição é a de manter preços baixos e aumentar a produção ou diferenciar-se pelo valor criativo conduzindo a uma restritividade da marca?

CURRICULUM VITAE



INFORMAÇÃO PESSOAL



Ana Catarina Macedo Salvador

- Lisboa (Portugal)
- (+351) 93 348 58 06
- ana_salvador@hotmail.com

Sexo Feminino | **Data de nascimento** 10 ago 88 | **Nacionalidade** Portuguesa

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

jul 10–Presente

Responsável de Relações Externas

Magensinus - Empresa Promotora de Serviços de Ensino S.A (Escola Profissional Magestil / Escola de Moda de Lisboa)

No âmbito do Gabinete de Relações Externas, responsável por:

- Comunicação, Marketing, Relações Públicas e Publicidade
[gestão e criação de conteúdos *online* (*sites* e redes sociais); acompanhamento e implementação de campanhas publicitárias e institucionais; assessoria de imprensa; imagem corporativa.]
- Parcerias Nacionais e Internacionais
[estabelecimento de protocolos de cooperação; colaboração em projetos comunitários; participação em sessões de trabalho internacionais.]
- Estágios e Promoção da Empregabilidade
[organização e acompanhamento de mobilidades internacionais; colocação de finalistas em estágio e encaminhamento de diplomados para o mercado de trabalho; recrutamento e seleção; orientação profissional; acolhimento de estagiários.]
- Organização de Eventos e de Ações de Formação
[organização e planeamento de eventos (desfiles, exposições, conferências, comemorações, dias abertos); promoção e gestão de ações de formação (*workshops*, cursos de curta e longa duração); promoção da participação da entidade em festivais e feiras nacionais e internacionais; organização de visitas de estudo e programas culturais.]
- Projetos e Inovação
[elaboração de projetos e candidaturas a programas europeus (Leonardo da Vinci, Comenius, Erasmus +); redação de textos e preparação de documentação para candidaturas a financiamentos e prémios nacionais (Ministério da Educação); criação e implementação de incubadora/espço de *cowork* para jovens criadores de moda.]

Tipo de empresa ou setor de atividade Educação (Privado)

fev 10–jun 10

Projecto de Preservação de Acervo Teatral

Teatro Nacional D. Maria II, Lisboa

jun 09–jan 10

Colaboração num estudo sobre Mobilidade Internacional dos Artistas

Observatório das Actividades Culturais, Lisboa

EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

set 11–jan 13	Frequência do Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação (<i>Media e Jornalismo</i>) ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa <i>(Plano de estudos curricular concluído com sucesso)</i>	
set 06–jun 09	Licenciatura em Estudos Artísticos – Artes do Espectáculo Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa Gestão Cultural; Teoria e Estética do Teatro; História do Teatro e do Espectáculo; Análise do Espectáculo; Análise Fílmica; Cinema e Literatura; Artes Plásticas Contemporâneas, etc.	Nível 6 QRQ
set 03–jun 06	Curso Profissional Técnico de Design de Moda Escola de Moda de Lisboa	Nível 4 QRQ

COMPETÊNCIAS PESSOAIS

Língua materna português

Outras línguas

	COMPREENDER		FALAR		ESCREVER
	Compreensão oral	Leitura	Interação oral	Produção oral	
inglês	B2	C1	B2	B2	B2
Curso Comenius "Improving English" (ITC Praga)					
francês	B1	B2	B1	B1	B1
Curso Intensivo - Institute de Langue et de Culture Française (Institut Catholique de Paris)					
espanhol	B2	C1	B1	A2	A2
Curso Curta Duração - Centro de Cursos Livres (ISCTE Lisboa)					
italiano	A2	B1	A2	A1	A1
Língua Estrangeira - Faculdade de Letras (Universidade de Lisboa)					

Níveis: A1 e A2: Utilizador básico - B1 e B2: Utilizador independente - C1 e C2: Utilizador avançado
Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas

Competências de organização Capacidade de planificação e implementação de projetos; facilidade na mobilização e coordenação de equipas; excelente gestão de tempo e tarefas; capacidade de compatibilizar atividades.

[competências comprovadas: enquanto trabalhadora-estudante durante todo o percurso académico; em contexto profissional, especialmente na produção de eventos.]

Competências relacionadas com o trabalho Resistência ao stress e a períodos longos de trabalho intenso; resiliência; capacidade de aprendizagem e recetividade a desafios; facilidade na transmissão de conhecimentos e integração de novos elementos numa equipa.

[experenciado como: responsável de Gabinete de Relações Externas; tutora de estágio e responsável pela integração de novos colaboradores.]

Outras competências Instrutora de yoga em 2014/2015 e 2015/2016
(Yoga Live Academy – Lisboa)

Carta de Condução B1, B

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Formação Certificada Gestão Financeira de Projetos Culturais (28h); Direção de Cena (28h); Marketing e Comunicação das Artes (28h) - 2010
Gestão de Recursos Humanos (50h); Legislação Laboral (25h); Orientação ao Longo da Vida (6h) - 2011
21st Century Methodology Improving English (40h) - 2013
Gestão de Páginas de Facebook Profissionais (7h); Escrita na Assessoria de Imprensa (7h) - 2014
Coaching and Consulting Training Course / Mobility of Youth Workers (50h) – 2015
Abordagem à Gestão por Processo na ISO 9001:2015 (16h) – 2016

Publicações “A mensagem de Ano Novo do Presidente da República”, *Trajectos – Revista de Comunicação, Cultura e Educação*, Vol. II, nº 1, Outubro de 2013, Lisboa, ISCTE-IUL e Fim de Século Edições.
[área de estudo: análise de discurso]