

LANÇAMENTO DE UMA NOVA MARCA:  
*NATUR TROOFS* - PROJETO TROFAL S.A.

Filipa Ribeiro do Couto

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Hélia Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar , ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2016

LANÇAMENTO DE UMA NOVA MARCA:  
NATUR TROOFS - PROJETO TROFAL S.A.

Filipa Ribeiro do Couto

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Hélia Gonçalves Pereira, Professora Auxiliar , ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2016

## Resumo

A presente Tese de Mestrado é um projeto-empresa feito em colaboração com a Trofal, fábrica de calçado S.A., que se encontra a enfrentar alguns desafios face ao mercado altamente competitivo, complexo e com um elevado grau de incerteza, de modo que pretende lançar uma nova marca.

Considera-se que a criação de uma nova marca poderá ser uma mais-valia, no sentido de juntar uma vantagem competitiva sustentável a uma empresa com um *know-how* distinto e detentora de equipamentos especializados.

A criação de uma marca é a fase final de um longo processo. Implica e focaliza os recursos da empresa, com o objetivo estratégico de criar a diferença. A marca tem o papel fundamental de diferenciar a empresa dos seus concorrentes, de agrupar todos os seus conhecimentos internos e desenvolver um produto/ serviço que trará valor acrescentado. Uma marca deverá ser diferenciadora, logo única.

Após identificado o problema, foi realizada uma revisão de literatura e várias análises (mediata, imediata e interna). Após estas análises procedeu-se à elaboração de um conjunto de propostas de orientações estratégicas de aplicação a médio prazo.

### Palavras-Chave:

Lançamento de uma marca, Implementação de uma marca, Gestão de marca, Calçado Goodyear Welted.

JEL: M31, M1

## Abstract

This master thesis consists on a project made in collaboration with Trofal, a shoe manufacturing company which is facing many challenges due to the highly competitive market. The objective of the present work is to launch a new brand.

The creation of a new brand with a sustainable competitive advantage, associated to a company with a distinctive know-how and specialized equipments, will bring considerable value to the market.

This creation represents the final step of a long process that evolves the company resources with strategic goal of making a difference. A brand should be distinguished from their competitors, put internal knowledge together to develop a product or service which will make the difference, which will be unique.

After identifying and characterizing the study subject analysis issue, a literature review was made and after that three analysis - the mediate, immediate and internal. As a conclusion resulted an action plan with specific guide lines, strategic oriented, to apply in the near future.

**Keywords:** Launch of a brand, implementation of a brand, brand management, *Goodyear Weltd Footwear*.

JEL: M31, M1

## Agradecimentos

*À minha mãe e ao meu pai, por toda a motivação e amor.*

*À minha irmã, pela amizade e apoio incondicional prestado desde sempre.*

*Ao David, pelo incentivo, apoio e amor.*

*Às minhas queridas amigas Inês, Luciana e Patrícia pela amizade genuína.*

*A todos os meus amigos do coração, pelo apoio nesta caminhada.*

*A toda a minha família, que me fez acreditar.*

*À professora Hélia Pereira, minha orientadora, que me apoiou neste projeto.*

## Índice Geral

Resumo.....	I
<i>Abstract</i> .....	II
Agradecimentos.....	III
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas.....	VII
Sumário Executivo.....	VIII
1. Introdução.....	1
1.1 Definição do Problema.....	2
1.2 Objetivos do Estudo.....	2
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 O Conceito de Marca.....	3
2.2 O Valor da Marca.....	5
2.3 Arquitetura da Marca.....	6
2.4 Gestão da Marca.....	7
3. Quadro Conceptual.....	12
4. Metodologia.....	16
5. Contextualização.....	17
5.1 Análise Mediata.....	17
5.1.1 Análise PESTAL.....	17
5.2 Análise Imediata.....	26
5.2.1 Mercado.....	26
5.2.2 Perfil do cliente/ outros <i>stakeholders</i> a considerar...	30
5.2.3 Concorrência.....	31

5.3 Análise Interna.....	33
6. Grandes Opções Estratégicas.....	36
6.1 Definição de Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo Geral.....	36
6.1.1.1 Objetivos a Médio Prazo.....	37
6.2. Segmentação.....	38
6.3 <i>Target</i> .....	39
6.4 Posicionamento.....	43
7. Definições Operacionais: Marketing-Mix .....	44
7.1 Produto.....	44
7.2 Preço.....	49
7.3 Distribuição .....	50
7.4 Comunicação .....	51
7.5 Pessoas.....	55
7.6 Envoltente Física .....	56
7.7 Processos .....	56
8. Conclusões.....	58
8.1. Síntese do trabalho.....	58
8.2 Contributos.....	59
8.3 Limitações.....	59
8.4 Sugestões para investigações futuras.....	60
8.5 Ambições da marca.....	60

9. Referências Bibliográficas.....	61
a. Publicações e Livros.....	61
b. Referências Retiradas da internet.....	62
10. ANEXOS.....	65
<u>ANEXO 1</u> – Questionário.....	65
<u>ANEXO 2</u> – Resultados do Questionário.....	72

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Crescimento do PIB em Portugal e na Área do Euro .....	18
<b>Figura 2:</b> Taxa de Inflação.....	18
<b>Figura3:</b> Pesquisas dos termos Calçado, Português, Sapatos e Botas.....	20
<b>Figura 4:</b> Projeções da população residente 2010.....	21
<b>Figura 5:</b> Projeções da população residente 2020.....	21
<b>Figura 6:</b> Taxa Real de Escolarização em Portugal (%),.....	22
<b>Figura 7:</b> Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D).....	24
<b>Figura 8 -</b> Triângulo de ouro do posicionamento.....	43
<b>Figura 9 -</b> Logótipo.....	45
<b>Figura 10 –</b> Prisma de identidade da marca.....	47
<b>Figura 11 –</b> Embalagem.....	48
<b>Figura 12 –</b> Etiqueta de acompanhamento do artigo.....	49

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1:</b> Cinco Paradigmas da Gestão de Marca.....	9
<b>Tabela 2:</b> Quadro Conceptual.....	12
<b>Tabela 3:</b> Taxa de desemprego.....	19
<b>Tabela 4:</b> Taxa Bruta de Natalidade em Portugal.....	22
<b>Tabela 5:</b> Esperança Média de Vida.....	23
<b>Tabela 6 :</b> Número de Empresas  Número de Postos de trabalho  Produção .....	28
<b>Tabela 7 :</b> Milhares de pares  Produção  Exportações  Importações  Consumo.....	28
<b>Tabela 8 :</b> Milhares de euros  Produção  Exportações  Importações  Consumo.....	29
<b>Tabela 9:</b> Preço médio (euros)   Produção  Exportações  Importações  Consumo.....	29
<b>Tabela 10 :</b> Evolução do consumo do calçado português por tipo de Produto.....	30
<b>Tabela 11:</b> Valor do par  Venda mensal  Venda Anual.....	37
<b>Tabela 12:</b> População Portuguesa Residente em Portugal.....	40
<b>Tabela 13:</b> Taxa de Natalidade  Idade atual dos indivíduos  Óbitos de residentes em Portugal  Emigrantes Grupo etário...	41
<b>Tabela 14:</b> Plano de Comunicação  Ferramentas.....	53

## Sumário Executivo

Nos últimos anos, Portugal tem atravessado um período conturbado, devido à conjuntura económico-financeira, tendo levado imensas empresas do setor do calçado a extinguir a sua existência.

A indústria do calçado encontra-se atualmente em crescimento, tanto em número de empresas como em volume de negócio. O sector do calçado é particularmente competitivo, devido ao elevado número de concorrentes e aos baixos preços tipicamente praticados. Apesar do crescimento, tem sofrido nos últimos anos uma série de pressões, que levaram efetivamente a uma quebra no setor, nomeadamente: o preço da matéria-prima, a energia, o aumento do IVA, a concorrência de países com mão de obra “barata”, dificuldades de financiamentos, entre outras. A conjuntura, assim como a crescente preocupação ambiental e o aumento dos cuidados do consumidor com a saúde e o estilo de vida, agem de certa forma como catalisadores para a inovação, levando a que a indústria do calçado procure soluções rentáveis e sustentáveis.

A Trofal é uma empresa de cariz familiar e tem conseguido, devido a múltiplos esforços, resistir às adversidades e manter-se de forma ativa no mercado, estando continuamente atenta às necessidades, às novidades e às tendências do mesmo.

Atualmente os indivíduos valorizam imenso as características dos produtos que adquirem, quer por questões de saúde, segurança ou conforto, quer porque existe uma grande tendência para a aquisição de artigos personalizados. Face a essas necessidades existentes no mercado, a Trofal considerou importante ir ao encontro dos clientes.

Este estudo foca-se no lançamento de uma nova marca. A *Natur Troofs*, marca desenvolvida e registada pela Trofal S.A., associa *design*, qualidade, conforto, durabilidade, preço justo, materiais ecológicos e customização.

As marcas surgiram, tal como o nome indica, para distinguir, para marcar uma invenção ou propriedade. O significado de “marca” foi-se progressivamente desvirtuando da ancoragem aos produtos e atributos físicos para se aproximar da antevisão social e psicológica, ou seja, do seu papel emocional na vida dos consumidores.

O desenvolvimento de uma marca poderá proporcionar um crescimento estruturado, o que representará uma oportunidade para a empresa. Assim, o presente trabalho assume um papel principal na estratégia da empresa e de elevado interesse a nível pessoal.



Para o presente estudo foi realizada uma revisão de literatura e várias análises. Tendo em conta que o mercado está em constante mutação e o papel dos *media* ser cada vez mais preponderante, o presente estudo foca-se numa estratégia *online* e física de implementação (loja e canais de comunicação).

No futuro, o objetivo é fazer com que a *Natur Troofs* seja uma marca de referência, no setor do calçado a nível mundial.

## 1. Introdução

A Trofal - Fábrica de calçado, é uma empresa familiar, constituída em 1978. O seu início de atividade foi em janeiro de 1979, embora a tradição familiar na manufatura deste tipo de calçado remonte ao início do século passado, 1903. Ao longo destes 36 anos foi crescendo e se diversificando.

A empresa começou por ser uma sociedade por quotas (Lda) e desde 2002 passou a ser uma sociedade anónima (S.A.).

Atualmente a Trofal produz calçado cosido no processo *Goodyear* focando-se acima de tudo na qualidade e no fabrico personalizado, em que a maior parte das operações são feitas à mão por artesãos altamente especializados.

As matérias-primas utilizadas têm como foco prioritário o uso de produtos naturais, reciclados e biodegradáveis, cosidos com fios naturais, em substituição dos couros curtidos ao cromo e colas dissolventes, normalmente utilizadas na indústria.

A Qualidade dos produtos foi desde sempre o propósito do trabalho desenvolvido na empresa, primando pela melhoria contínua em cada um dos seus processos. Assim, a Trofal, em 1995, tornou-se a primeira empresa do sector em Portugal (e durante muitos anos a única) com o seu sistema de garantia de qualidade certificado a nível internacional, obtendo a certificação de acordo com a norma ISO9001. Foi ainda distinguida como PME excelência em 2010.

O calçado palmilhado Goodyear feito na Trofal, envolve mais de 180 operações diferentes e pode levar até seis semanas a fabricar, a versatilidade deste método de fabrico possibilita ir ao encontro das necessidades mais elementares do utilizador, satisfazendo-as e respeitando igualmente as tendências atuais.

A empresa fabrica calçado técnico em diferentes áreas, nomeadamente:

- Calçado de bombeiro;
- Calçado militar;
- Calçado de equitação;
- Calçado de golfe;
- Calçado de montanha;
- Calçado de mota;
- Calçado radical;
- Calçado *urban*;
- Calçado *vegan*;
- Calçado clássico.

A empresa produz tanto para o mercado nacional, como para o internacional e já teve como clientes grandes marcas nas diferentes áreas.

A empresa conta hoje com cerca de 25 trabalhadores.

## 1.1 Definição do Problema

A Trofal caracteriza-se por ser uma empresa bastante dinâmica, porém apesar de diversos planos no sentido de lançar uma marca, esta nunca se efetivou.

As empresas portuguesas depararam-se com diferentes problemáticas, tais como, a crise económica, a diminuição do poder de compra dos indivíduos, o desemprego, a existência de mercados cada vez mais competitivos e as dificuldades de produção a preços competitivos.

A globalização do setor do calçado permitiu que este produto ganhasse nova imagem na última década. Portugal é reconhecido como um excelente produtor de calçado de qualidade, e tem sido nesta vertente que a Trofal tem apostado. Porém, a empresa possui algumas lacunas, nomeadamente a nível de recursos humanos, comunicação, comerciais e de gestão dos próprios produtos. Realizar um projeto no sentido de implementar uma marca virá colmatar algumas dessas falhas, uma vez que será feito o estudo detalhado das necessidades e quais as medidas corretivas e as implementações adequadas para se efetivar o tão desejado lançamento de uma marca própria.

O mercado tornou-se cada vez mais competitivo, lançar uma marca própria quando se é detentor de *know-how* e de equipamentos especializados poderá ser uma mais-valia para a empresa.

## 1.2 Objetivos do Estudo

O projeto empresa terá como base as seguintes análises: do mercado; do funcionamento da empresa; e do comportamento do consumidor. A revisão bibliográfica servirá de ponto de partida, tendo em conta os pressupostos teóricos. Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos principais:

- 1) Definir uma estratégia de lançamento de uma nova marca
- 2) Apresentar propostas de implementação dessa nova marca

## 2. Revisão da Literatura

A maior parte das pessoas, em todo o mundo, tem a correta percepção de que uma marca é um nome, ou um símbolo distintivo que permite identificar um determinado produto ou serviço. Pode-se considerar como um elemento de confiança entre o consumidor e o produto/serviço.

A marca tem diferentes funções, entre as quais: a identificação relativa ao mercado, a diferenciação face à concorrência, o posicionamento de produtos/serviços, a promessa referente aos consumidores, a produção de valor para a empresa e para o consumidor, a permanência na memória dos consumidores, assim como, a criação da imagem da empresa e dos seus produtos.

### 2.1 O Conceito de Marca

Na década passada, Gardner e Levy (1955), reconheciam que a marca era um símbolo complexo que representava vários atributos e ideias, porém consideravam que os atributos funcionais dos produtos seriam insuficientes para diferenciar as marcas, sendo para tal necessário desenvolver atributos “de imagem” ou emocionais.

Segundo Clifton e Simmons (2003) as marcas são intrinsecamente marcantes e o seu papel é criar uma impressão indelével. A distinção visual de uma marca pode ser uma combinação de qualquer um dos seguintes elementos: nome, letras, números, um símbolo, uma assinatura, uma forma, um *slogan*, uma cor, um determinado tipo de letra. O nome é o elemento mais importante da marca, uma vez que o seu uso na linguagem fornece um ponto de referência universal. O nome é também o único elemento da marca que nunca deve mudar. Todos os outros elementos podem ser alterados ao longo do tempo. É a marca e a apreciação por parte dos consumidores, das suas qualidades subjacentes que irá fundamentalmente motivar a decisão da compra. O que importa aos detentores de marcas e que se tornou alvo de uma atenção e investimento imparáveis é transmitir aos consumidores essas “qualidades subjacentes”, o essencial do património da marca. As marcas com um património forte são profundamente assimiladas nos corações e nas mentes dos consumidores.

Neste sentido, para Kotler (2003), a marca é como um nome, termo, signo ou símbolo, ou uma combinação destes que tem a função de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-la dos concorrentes.

Segundo Ferreira *et al* (2010), a marca é um conjunto de atributos positivos (confiança, grande qualidade, fiabilidade, facilidade de uso), ou negativos (falta de confiança, má qualidade, dificuldade de uso). Por norma a marca é associada à empresa e aos produtos, sendo fundamental que a empresa crie valor pela marca e se destaque pela sua credibilidade. O empreendedor deve planear desenvolver uma marca uma vez que a mesma é um ativo valioso e que terá como intuito fomentar a lealdade do consumidor.

As marcas são construídas através de um vasto conjunto de técnicas, tais como: bom desempenho, publicidade, relações públicas, patrocínios, apoio a causas sociais, entre outras.

Segundo Aaker (2014), a marca é muito mais do que um nome e um logotipo, é a promessa de uma organização para com um cliente. Apoia-se no comprometimento de entregar o que a marca representa em termos de benefícios funcionais, mas também emocionais, auto-expressivos e ainda sociais.

Taute *et al* (2014), definem marca na perspetiva em que envolve tanto ligações cognitivas como emotivas.

Segundo Tavares (2015), verificou-se na literatura uma tendência marcante traduzida por uma deslocação da ênfase da noção das marcas como logos para uma visão mais integrada de harmonização dos valores funcionais e emocionais da empresa com os valores de realização e psicossociais pretendidos pelos consumidores, diferentes autores encararam a marca como uma criação das empresas, ou como algo que existe na mente dos clientes.

As marcas possibilitam ao consumidor comprar com confiança e permitem comparar com as outras opções de escolha.

As recentes perspetivas do conceito de marca são bastante mais abrangentes, englobam uma componente psicológica e emocional do consumidor, consideram, portanto, que a marca mais do que satisfazer a necessidade do seu utilizador, deverá satisfaze-lo a nível psicossocial e emocional.

*Brand awareness* é definida como a capacidade de o comprador identificar a marca em detalhe suficiente para fazer uma compra. A *brand awareness* é um precursor necessário para *brand attitude*. Uma vez alcançado o *brand awareness*, a escolha da marca, prossegue com base na atitude da marca entre o pessoal e o conhecimento/notoriedade de marca (Rossiter, 2014).

Segundo Tavares (2015), a *brand identify* está essencialmente preocupada com a forma como os gestores e os empregados tornam uma marca singular, enquanto a imagem se focaliza nas perceções dos consumidores relativamente à diferenciação da marca.

## 2.2 O Valor da marca (*Brand Equity*)

Para Srinivasan *et al.* (2005) in Guyon e Petiot (2015), existem três componentes que afetam diretamente a *brand equity*: o aumento da notoriedade da marca, a preferência incremental devido à perceção de atributos avançados, e a preferência incremental de não-atributos.

Huang e Serigollu (2013) realizaram um estudo que avaliou, pela primeira vez, o desempenho dos dois principais tipos de medidas de *brand equity*, ou seja, *mindset* do cliente e as receitas da empresa, em dados de mercado real. As receitas da empresa são consideradas uma boa via para acompanhar permanente o *brand equity*, uma vez que (a) revelam as verdadeiras mudanças no *brand equity*, (b) são uma medida prática e conveniente, desde que os seus requisitos de dados estejam prontamente disponíveis, e (c) sinalizam qualquer mudança no *brand equity* antes de medir o *mind-set* do cliente. Porém, quando os sinais das receitas mudarem no *brand equity*, os gerentes são aconselhados a medir o *mind-set* dos clientes para diagnosticar o problema.

Pode-se afirmar que o *mind-set* do cliente e as receitas da empresa avaliam o reflexo do *brand equity* em diferentes fases da cadeia de valor da marca.

Em 2012, já os autores mencionavam a experiência de uso do consumidor precede a notoriedade da marca em certos contextos. Huang e Sarigollu (2012) in (Huang e Sarigollu 2013).

O resultado do estudo de 2013 revelou que o *brand equity* é construída principalmente por meio da experiência de utilização de marca e que a publicidade desempenha um papel de reforço, ao enquadrar a experiência de uso da marca. Estes resultados sugerem que os gestores devem criar testes de produtos. Assim, a fim de desenvolver o *brand equity* os gestores devem aumentar a intensidade de distribuição dos seus produtos, e também usar a publicidade para enquadrar e reforçar a experiência do produto na mente dos clientes.

De acordo com Kapferer (2002), as marcas pós-*Internet* deverão integrar a nova sensibilidade dos clientes decorrentes dos novos valores do mercado, como sejam: interatividade, participação, expressão livre, acesso direto, rapidez, relações simplificadas, descontratualizadas, humanas e muito personalizadas, serviço personalizado e alianças.

### 2.3 A Arquitetura da Marca (*Brand Architecture*)

Segundo Esbjerg e Bech-Larsen (2009) o conceito de “*brand architecture*” tem sido principalmente utilizado na literatura em relação aos fabricantes. Porém, surgiram duas definições diferentes. A primeira define arquitetura de marca do fabricante (MBA) como a estrutura do atual portfólio de marcas da empresa. A outra visão define MBA como um processo que conduziu ao presente portfólio da marca.

De acordo com Talay *et al* (2015) a arquitetura de marca global refere-se ao portfólio de marcas que uma empresa controla num contínuo de abrangência geográfica. Segundo os autores desenvolver uma arquitetura de marca global racional (GBA) é um elemento-chave da estratégia de marketing internacional de uma empresa, pois oferece uma base para alavancar nos mercados o seu *brand equity*, permite integrar marcas adquiridas e ainda racionalizar estratégias globais.

O estudo destes autores utiliza a quota de mercado da marca como um meio de avaliar o desempenho global da marca. Segundo os autores, a arquitetura global da marca depende da cultura do país. Porém, os consumidores, caso tenham dúvidas, vão escolher produtos e marcas que tenham sinergias com seus valores e crenças, ainda que estejam correlacionados com sua herança cultural.

Talay *et al* (2015), apoiam o argumento de que as marcas globais são uma opção estratégica viável para os gerentes de marca e que as marcas com uma posição mais elevada em um GBA tendem a alcançar um melhor desempenho em mercados de países com uma maior pontuação nas dimensões culturais de Hofstede.

De acordo com Muylle *et al* (2012), as empresas sobrevivem e prosperam graças às suas redes de relações e tendo por base a confiança mútua. A confiança é conquistada através de interações nas quais as promessas feitas são cumpridas, levando as marcas a adquirir confiança. O que torna as marcas verdadeiramente valiosas e aumenta a sua reputação. Os relacionamentos

baseados em confiança são vitais, porque eles atenuam o risco de transação. Consideram ainda que a arquitetura de marca de uma empresa é a sua coleção de marcas e suas inter-relações.

Segundo Muylle *et al* (2012), a arquitetura da marca é moldada e sujeita a inúmeras forças, incluindo: segmentação de mercado e *targets* imperativos; fusões e aquisições; posicionamento competitivo e racionalização de marcas. Para fazer com que a arquitetura de marca responda a essas forças, é importante identificar os princípios constantes que podem orientar o *design* da marca. Existem, portanto, dois princípios subjacentes. Em primeiro lugar, o grau de centralização da organização reflete-se na arquitetura de marca; e, segundo, se a oferta é padronizada ou personalizada influencia a arquitetura de marca.

## 2.4 A Gestão da Marca (*Brand Management*)

A gestão da marca tem sido considerada na literatura como a arte e a pedra angular do marketing (Kotler, 2003).

Recentemente, a criação de marcas tem sido um tema bastante debatido. Contudo o paradigma teórico da marca encontra-se numa situação que se poderá classificar de pré-paradigmática na medida em que não existe uma grande teoria unificadora das marcas.

Os diferentes estudos relativos à temática “marca” têm-se revelado bastante ambíguos, subjetivos e dispares (Mitchell *et al*, 2013).

Inicialmente a gestão da marca era uma temática apenas atribuída às grandes empresas, porém o crescente número de autores da marca (académicos e profissionais) têm vindo a alertar para o facto de o tema interessar e estar ao alcance das pequenas e médias empresas (PME).

Estudos recentes, nomeadamente o de Tavares (2015) revelam que só a marca permitirá diferenciar a empresa das outras em mercados abertos, altamente competitivos e saturados, apontando para o seguinte entendimento:

- Qualquer empresa participante numa certa cadeia de valor, dos fornecedores aos fabricantes, até aos retalhistas, e independentemente da sua dimensão, pode (e deve) ponderar a adoção de uma política de marca antes de desenvolver o seu programa de *marketing*, na perspetiva da criação de vantagens competitivas sustentáveis e de um melhor controlo do seu próprio destino.

- Os princípios de gestão da marca deverão ser os mesmos, apesar de as características inerentes das PME determinarem certas adaptações nas suas práticas da marca, que necessitam de ser devidamente identificadas e consideradas.

Segundo Tavares (2015), nas PME existe um estilo de gestão da marca próprio e intrinsecamente distinto do adotado nas grandes empresas. A investigação empírica realizada revelou que as diferenças salientes, que permitem identificar características inerentes nas marcas geridas por PME, estão relacionadas com:

- o papel e importância relativa dos atores intervenientes;
- a natureza e dinâmica dos processos de gestão utilizados;
- o conteúdo das atividades da marca praticadas.

Mitchell *et al*, (2013), apresentam cinco paradigmas relativos à gestão de marca, nomeadamente: produto, projetivo, adaptativo, relacional e emocional, tal como se pode ver na tabela 1.

		Paradigma de produto	Paradigma projetivo	Paradigma adaptativo	Paradigma relacional	Paradigma emocional
Dinâmicas de gestão da marca	Focus da gestão da marca	Marketing Mix	Identidade da marca	Imagem da marca	Próximo, desenvolvimento das relações da marca	Relações da marca com o íntimo
	Definição de marca	Logo e instrumentos legais	Identidade dos sistemas, empresa	Imagem, <i>shorthand device</i> , reduzir o risco, acrescentar valor, sistema de valor	Próximo, desenvolvimento de relações, personalidade, Desenvolvimento da entidade	Relacionamento íntimo, <i>story-telling</i> , Mito da criação comunidades,
	Função da marca	Produto – funções centrais, comunicação de apoio, Publicidade, e proteção legal	Empresa – funções centrais, identidade corporativa, Custo da liderança, vantagem competitiva	Consumidor – função central facilitar a tomada de decisão, redução do risco, previsão do valor emocional	Parceiro simbólico, Aproximar a relação de desenvolvimento entre a empresa e o consumidor	Função social, marca como uma ligação entre os consumidores, outros consumidores e a empresa, Marca como uma representação simbólica da subcultura dos consumidores
	Dimensão da gestão de marca	Plano de Marketing, Elementos da marca como decisão residual	Estratégia organizacional, elementos da marca, plano de marketing	Imagem da marca, elementos da marca, plano de marketing	Estratégia organizacional, Imagem da marca, história da marca, elementos da marca, plano de marketing	Património da marca, marca de gestão comunitária, plano de marketing experimental
Métricas de desempenho		Baseada em produtos (perspetiva financeira)	Baseada na marca (perspetiva interna)	Baseado no consumidor (perspetiva do consumidor)	Baseado no processo ( <i>balance score cards</i> )	Baseado nas medidas sociais a um nível macro comunitário.
Estrutura da gestão de marca		Funcional, gestão de produto/ portfólio, produto/mercado	Nível corporativo, guarda-chuva, portfólio, produto, mercado		Gestão de clientes, co-produção da identidade da marca, gestão empreendedora da marca	Gestão de clientes, Gestão da marca do profissional consumidor, co-produção da identidade da marca

Tabela 1: Cinco Paradigmas da Gestão de Marca. Fonte: Mitchell *et al* ,2013 adaptado de Louro e Cunha, 2001

Para a realização de uma gestão eficaz, estes cinco paradigmas deverão ser utilizados em simultâneo. Porém, ressaltam que deverão ser tidas em conta as características genéricas da PME e as normas do setor de retalho.

Segundo Mitchell *et al*, (2013), existem oportunidades para as PME's de retalho, tais como: adotar fortes práticas de *branding*, através da construção de marca interna, da experiência e de aspetos de serviço da marca; criar uma interface próxima ao cliente; proporcionar um enraizamento do retalhista na comunidade local, bem como, utilizar redes de apoio de marketing. Sendo que, a marca, permite ainda às PME, manter enraizados recursos distintivos, reputação e inovação. O estudo revelou que as PME de retalho que implementam uma estratégia de especialização num único mercado tendem a ser melhor sucedidas. Porém deve-se ressaltar que a gestão de marca de retalhista de PME tem uma dinâmica diferente.

Louro e Cunha (2001) propõem que a abordagem adotada para a gestão da marca por uma PME de retalho dependerá de uma combinação de fatores internos e externos à empresa, incluindo: a influência do empresário e diferentes decisores dentro da empresa; os recursos destinados à gestão da marca; as redes de marketing que envolvem a empresa e ainda as normas industriais e/ou do sector. Porém consideram que o tema-chave é, o papel do gerente da empresa na formulação do significado da marca dentro do ambiente da PME de retalho, organizando a marca dentro da empresa, e decidindo a abordagem adotada pela marca. A marca pode realizar uma multiplicidade de papéis, o que, do ponto de vista de gestão, estão alinhados aos objetivos subjetivos de negócio do gerente. A abordagem global para a marca pode ser tipicamente caracterizada como flexível, dinâmica e informal, onde a passagem da palavra “boca-a-boca” desempenha um papel fundamental na criação de reconhecimento da marca.

De acordo com Ertimur *et al* (2015) as marcas tornaram-se ícones não por oferecem benefícios distintos, mas por comunicarem expressões culturais que vão de encontro às necessidades ideológicas dos seus consumidores-alvo. As ruturas sociais são indicadores da necessidade de procurar novas expressões culturais e acabam por ser oportunidades ideológicas para os gestores de marca, uma vez que os mesmos, podem tirar partido de novos mitos e códigos culturais. Por conseguinte, os principais desafios para os profissionais de marketing será procurar desenvolver uma compreensão das tensões culturais de modo a compor uma expressão cultural que leva ao conteúdo ideológico, mítico e conteúdos culturais e dessa forma reinventar a sua marca face às ruturas sociais encontradas. Os autores, por conseguinte, consideram que a estratégia de marca deverá contemplar a abordagem cultural.

Segundo Hanna e Rowley (2011), ao longo dos tempos foram criados diferentes modelos de gestão de marcas, porém os autores desenvolveram um modelo integrador

denominado de modelo SPBM. O modelo SPBM representa o processo de *place branding* e seus principais componentes.

*Place branding* ativo deve: aumentar a coerência da experiência; apoiar o uso eficiente dos recursos para maximizar a capacidade e adequação da experiência; facilitar a evolução da experiência em resposta à evolução das circunstâncias; e, produzir '*pride of place*' que é efetivamente compartilhada e comunicada. Em segundo lugar, a marca é um processo interativo e evolutivo, sendo fundamental um ciclo de *feedback* de avaliação da marca. Este ciclo de *feedback* é dado pela relação entre a infraestrutura da marca e a experiência da marca, que por sua vez influencia a identidade da marca. O processo de gestão de *branding* deverá ter início com a avaliação da marca, a fim de auditar e aferir as atuais situações. Os autores consideraram que deve de haver uma interação contínua entre os constituintes, tais como o envolvimento do *place brand* e da infraestrutura do *place brand*. A dinâmica entre a participação dos *stakeholders* e da infraestrutura da *place brand* são fundamentais para a criação da identidade da marca. O resultado chave do processo de *branding*, não é a imagem da marca, mas a experiência da marca.

Os estudos abordados anteriormente revelam uma série de propostos bastante importantes para a criação, implementação e gestão de uma nova marca.

As questões culturais devem de ser tidas em conta, os paradigmas: de produto; projetivo; adaptativo; relacional e emocional, consideram-se como uma ferramenta fundamental, assim como a visão do empresário, os *feedbacks* entre os diferentes *stakeholders* e a experiência do próprio consumidor. Será importante salientar que não se deve descurar as características individuais do consumidor, na medida em que os principais fatores que influenciam o comportamento de compra são a personalidade, o estilo de vida, a profissão, o consumo ostensivo e a família do indivíduo.

Considera-se que as diferentes perspetivas serão todas elas uma mais-valia para o desenvolvimento e gestão exímia de uma marca.

### 3. Quadro Conceptual

A questão principal deste trabalho é de que forma a Trofal S.A. deverá lançar e implementar a sua marca *Natur Troofs*.

Quadro Conceptual
<b>Análise Externa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>PIB</b> – Previsto o aumento de 1,7 % do PIB, refletindo o dinamismo do investimento e das exportações.</li><li>• <b>Taxa de desemprego</b> – Diminuição desde 2014.</li><li>• <b>Estilos de vida</b> – Valorização por calçado confortável, com <i>design</i>, qualidade, bom desempenho térmico, durabilidade e produzido com componentes o mais naturais possível.</li><li>• <b>Fatores Demográficos</b> – Maior densidade populacional em Portugal das faixas etárias dos 25 aos 54 anos, faixa etária que contempla a do nosso estudo.</li><li>• <b>Contexto Tecnológico</b> – Desenvolvimento contínuo, quer de inovação, como de adaptação tecnológica. Permite que os utilizadores tenham acesso à informação em tempo real, assim como, permite ao cliente um contacto próximo com o desenvolvimento do produto e que contribua de forma ativa para a sua criação, promovendo desta forma uma ligação emocional mais intensa.</li><li>• <b>Contexto Ambiental</b> – Atualmente, os indivíduos preocupam-se de forma mais acentuada com as questões ambientais. Os produtos produzidos pela <i>Natur Troofs</i> irão ao encontro dessas preocupações, sendo elaborados com uma grande quantidade de produtos ecológico, desenvolvidos especificamente para o setor.</li></ul>
Perante esta análise, considera-se que a Marca poderá ter sucesso, uma vez que contém todos os elementos acima mencionados a seu favor.
<b>Análise Imediata</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Mercado</b> – o calçado encontra-se em crescimento, tanto em número de empresas como em volume de negócios.<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Setor competitivo, devido ao elevado número de concorrentes e aos baixos preços tipicamente praticados.</li><li>✓ Principais clientes são externos.</li><li>✓ Calçado de senhora com preços mais elevados, de seguida o calçado de homem.</li><li>✓ Calçado de couro apresenta valor acrescentado. O couro é o mais adequado à estratégia de diferenciação adotada pela indústria portuguesa para se posicionar a nível internacional em segmentos de elevado valor acrescentado.</li><li>✓ Em 2014, 91% do calçado vendido pela indústria portuguesa, em valor, e 82%, em volume, era produzido com este material.</li></ul></li><li>• <b>Concorrentes diretos</b>: Carlos Soares e Centenário</li><li>• <b>Fatores críticos de sucesso</b>: localização, qualidade e especificidade do produto, atendimento, diversidade, serviço pós-venda e rapidez do serviço</li></ul>
Mediante a análise, constata-se que a marca terá diversos desafios no mercado interno, face a ser um calçado de gama média/alta.

## Análise Interna

- **Lojas online e físicas** - A localização concreta da loja será num centro comercial/ ou numa loja de rua, inicialmente prevê-se na Avenida da Liberdade e de seguida no Porto.
- **Vantagens competitivas:**
  - ✓ **Produto:** com *design*, qualidade, conforto, resistência, durabilidade, produzido com materiais ecológicos, podendo ser personalizado, de acordo com um portefólio específico, com de mais de 200 combinações possíveis.
  - ✓ **Serviço:** de excelência no atendimento.
  - ✓ **Escuta ativa do consumidor:** há por isso uma melhor adaptação às necessidades particulares do cliente.
- **Análise SWOT**
  - **Forças:** - Conceito novo com carácter diferenciador: produzir calçado clássico com personalização, adaptado a cada indivíduo; - Produto inovador; - Qualidade das matérias primas; - *Know-how e expertise* em produção e características de calçado; - Serviço de atendimento: especializado, promovido pela escuta-ativa e empatia no contacto com o cliente, associado a conhecimentos técnicos do calçado; - Opções especialmente direcionadas para vegans; - Garantia pós-venda; - Preços acessíveis para o produto em causa; - Aposta no desenvolvimento contínuo dos recursos humanos; - Estratégia digital; - Preocupações de âmbito social;-Preocupações de sustentabilidade ambiental.
  - **Fraquezas:** - Dificuldade em dar a conhecer o conceito; - Preço ligeiramente superior ao dos concorrentes de sector de gama média; - Período de aprendizagem em resultado do carácter inovador; - Recursos limitados para o investimento em Marketing e aquisição de novos equipamentos.
  - **Oportunidades:** - Inexistência de uma marca de calçado clássico em *sistema Goodyear* com uma vertente inovadora e de personalização em que associa *design*, conforto, qualidade, durabilidade e matérias primas ecológicas; - Apetência pelo calçado português; - Aumento da preocupação das pessoas por calçado de qualidade -associação do calçado de qualidade a hábitos de consumo mais cuidados: detrimento de matérias primas à base de compostos químicos altamente prejudiciais à saúde (Exemplo: crómio VI), por matérias primas de curtimenta vegetal e colas à base de água.
  - **Ameaças:** - Surgimento de ofertas similares no mercado; - Dificuldade de encomendar matéria-prima em pequenas quantidades, a preços competitivos, e em tempo útil; - Diminuição do poder de compra dos consumidores portugueses; - Aumento da taxa de desemprego; - Resistência a uma oferta inovadora por parte dos consumidores.

Face à análise, considera-se que o projeto poderá ser extremamente positivo, com potencial de crescimento.

## Comportamento do consumidor

- Em 2014, o consumo do calçado em Portugal aumentou 3,3%, para cerca de 52 milhões de pares.
- Os Portugueses optam por calçado com preço médio menos dispendioso comparativamente com alguns anos atrás (€9,66 em 2014, substancialmente abaixo do máximo de 2012).
- Os indivíduos preocupam-se com as questões ambientais. A Natur Troofs contempla artigos fabricados com materiais ecológicos.
- Os portugueses pretendem calçado com conforto, design, qualidade, preço justo e durabilidade.
- A maioria da população inquirida no estudo compra calçado 2 a 4 vezes por ano, em qualquer altura do ano, em centros comerciais ou em lojas de rua.
- Os inquiridos na sua maioria compram calçado de marca e valorizam a diversidade/ variedade dos modelos aquando da compra e consideram razoável gastar entre 40€ e 160€ por um artigo com qualidade, durabilidade, conforto e resistência.
- Os indivíduos consideram que o tipo de calçado utilizado poderá beneficiar a sua saúde, indo ao encontro dos requisitos dos artigos da *Natur Troofs*, produzir calçado de modo a beneficiar a saúde dos seus consumidores.

Os consumidores tendem a optar por artigos ecológicos, com qualidade, conforto, *design* e saudáveis indo ao encontro da estratégia da *Natur Troofs*.

## Revisão da Literatura

- **O Conceito de Marca** -um símbolo complexo que representava vários atributos e ideias que envolve tanto ligações cognitivas como emotivas.
- **O Valor da marca (*Brand Equity*)** -construída principalmente por meio da experiência de utilização de marca, a publicidade desempenha um papel de reforço, ao enquadrar a experiência de uso da marca.
- **A Arquitetura da Marca (*Brand Architecture*)**- refere-se ao portfólio de marcas que uma empresa controla num contínuo de abrangência geográfico.
- **A Gestão da Marca (*Brand Management*)** – deverá contemplar a conjugação dos cinco paradigmas relativos à gestão de marca, nomeadamente: produto, projetivo, adaptativo, relacional e emocional.

A criação de uma marca por parte dos fabricantes, pode desempenhar um papel significativo na competitividade das PME.

## Estratégias de Implementação

- Este novo conceito surgiu após a identificação de uma lacuna no mercado: calçado clássico, personalizado, saudável, eco friendly, sendo adaptado a cada indivíduo e às suas necessidades específicas.
- Ambicionamos introduzir uma marca de calçado, clássico, personalizado (atendimento e artigo) e saudável no mercado, com um modelo de distribuição, acessível (loja online) e de fácil acesso (loja física), com tempos de resposta adequados, garantia e assistência pós-venda. A marca pretende responder a um insight de consumidor bastante bem definido.
- Target (25 a 44 anos).- 388 504,913.
- **Comunicação:**
  - ✓ Comunicação interna- Formação dos recursos humanos.
  - ✓ Digital - A internet será o canal utilizado pelo e-marketing para realizar a comunicação e proporcionar interatividade ao cliente.
  - ✓ Fidelização - No sentido de fidelizar o nosso público oferecemos um cartão cliente que atribui diversas promoções,
  - ✓ Comunicação nos media/assessoria de imprensa - realizar uma festa de inauguração, abrindo portas aos principais meios de comunicação generalistas e especializados, associações, *bloguers* de forma a divulgar o conceito.
  - ✓ Parcerias - tencionamos fechar parcerias com escritórios de executivos, ginásios, blogues, alfaiates, entre outros.
- **Objetivos de comunicação:** apresentar a marca – criação de notoriedade da marca; incentivar as visitas ao site e à loja (evitar a sazonalidade e as compras exclusivas em períodos de saldos); criar *engagement* - criar um vínculo com clientes / *prospects* (criando uma marca emocional).
- **Plano de comunicação**
  - ✓ Promoções –redução de preços, ofertas, concursos/prémios
  - ✓ Publicidade – Jornais e revistas
  - ✓ Patrocínios – Eventos sociais e Eventos Desportivos
  - ✓ Marketing Direto – Facebook e Email
  - ✓ Relações Públicas – Convite

Tabela 2: Quadro Conceptual. Fonte: Elaborado pela autora

## 4. Metodologia

O estudo do presente Projeto Empresa é qualitativo e incide mais concretamente num plano de lançamento de uma marca.

Pretende-se que o plano resultante deste projeto seja de aplicabilidade real. Assim, procedeu-se a um levantamento das diferentes abordagens teóricas recorrendo a artigos relativos à temática em questão, de modo a extrair os modelos e conceitos atuais que permitiram estruturar e efetivar o desenvolvimento, lançamento e gestão da marca da melhor forma possível.

De modo a realizar um diagnóstico acerca da cultura de gestão atualmente existente na empresa, realizaram-se observações diretas (do quotidiano da empresa) e conversas informais com os administradores da empresa e com o responsável da marca, que conhecem aprofundadamente a realidade do setor.

O comportamento, necessidades e opções de escolha dos consumidores, foram outras variáveis a ter em conta, como tal considerou-se fundamental a realização de um questionário *online*, de modo a estudar a sensibilidade do mercado, tendo como objetivo compreender os hábitos de consumo de preferência de compra de calçado e ainda a apetência para adquirirem calçado de gama alta. Este questionário esteve disponível online entre os dias 27 de maio de 2016 e 16 de junho de 2016, tendo sido divulgado através de *email* e pela rede social *Facebook*.

A amostra recolhida foi de 449 pessoas. Este questionário, presente em anexo, foi aplicado a indivíduos tanto do género feminino como masculino, com residência em Portugal e com idades a partir dos 17 anos.

A caracterização dos mercados internos foi outra componente a avaliar na medida em que o plano de implementação da marca contempla essa análise.

Após a recolha e validação de informação, aplicaram-se os modelos teóricos à realidade da empresa de modo a desenvolver um plano de lançamento de uma marca, a sua gestão e a sua implementação.

## 5. Contextualização

### 5.1 Análise Mediata

#### 5.1 .1 Análise PESTAL

A análise PESTAL é uma análise mediata do mercado, que surge da necessidade de se estudar os fatores macroeconómicos do país em que a organização atua e, por sua vez, representa uma ferramenta de apoio para a gestão estratégica das organizações.

- **Contexto Político**

Relativamente à análise do contexto político, verifica-se um período de reorganização/instabilidade, devido ao contexto de crise atual e à tomada de posse dos novos Primeiro-Ministro e Presidente da República. Portugal é um estado de direito democrático, onde o regime político vigente é democrático parlamentar. A 24 novembro 2015, o anterior Presidente da República, Aníbal António Cavaco Silva, indigitou António Luís Santos da Costa como Primeiro-Ministro. Atualmente, os órgãos de soberania são: Presidente da República (Marcelo Nuno Duarte Rebelo de Sousa, militante do PSD) desde 9 de março de 2016, Assembleia da República, Governo, Primeiro-Ministro (António Luís Santos da Costa, militante do PS), desde 26 de novembro de 2015, e Tribunais. Vigora uma coligação PS - PCP - BE.

- **Contexto Económico**

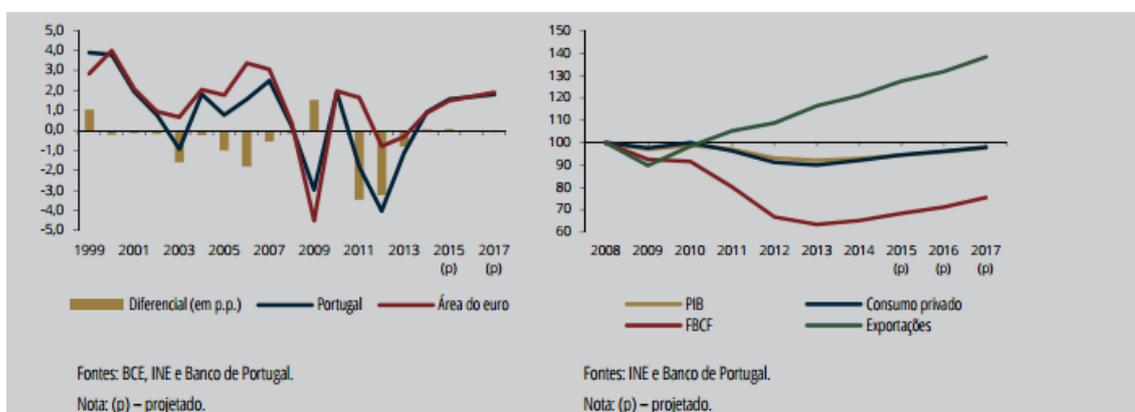
Ao analisar o contexto económico nacional, pode-se considerar diversos indicadores económicos. Para efeitos do presente estudo destacam-se a Taxa de Variação do Crescimento do PIB, a Taxa de Inflação e a Taxa de Desemprego.

#### **Taxa de Variação do Crescimento do PIB**

O Produto Interno Bruto (PIB), é uma medida que permite avaliar o desempenho da economia e compará-la com outras. A Taxa de Variação do Crescimento, representada na Figura 1, apresenta um aumento ligeiro do PIB de 0,9 por cento em 2014 e de 1,5 por cento em 2015. Segundo dados do Banco de Portugal (2015), a atividade económica em Portugal tem tendência para continuar a apresentar um crescimento moderado, que se deverá traduzir num ritmo de crescimento médio em 2016-2017 próximo do projetado para a área do euro, traduzido

pela desaceleração do investimento empresarial e de resiliência do consumo privado. Em 2017, a economia portuguesa deverá acelerar para 1,7 por cento, refletindo o dinamismo do investimento e das exportações, figura 1- lado direito. Segundo dados do Banco de Portugal (2015), no período de 2016-2017 o consumo privado será influenciado pelo conjunto de medidas envoltas no Orçamento do Estado para 2016.

Segundo as projeções do Banco Central Europeu, existem três dimensões que se deverá de ter em atenção de modo a aumentar o valor do PIB: sustentabilidade da dívida pública, reformas estruturais adequadas e desenvolvimento do potencial humano.

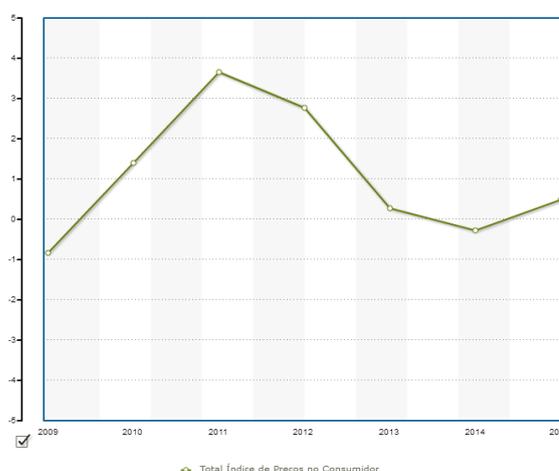


**Figura 1:** Crescimento do PIB em Portugal e na Área do Euro | Taxa de variação, em percentagem (à esquerda); Evolução da composição do PIB | Índice 2008=100. **Fonte:** BCE, INE e Banco de Portugal. Boletim do Banco de Portugal – Dezembro 2015.

## Taxa de Inflação

A inflação é um aumento no nível geral de preços de bens e serviços. Quando há inflação numa economia, o valor do dinheiro diminui, uma vez que, um determinado montante vai comprar menos bens e serviços que anteriormente. A figura 2 revela que a inflação diminuiu desde 2011, porém em 2014 verificou-se um aumento da mesma, na ordem dos 0,5 pontos percentuais.

**Figura 2:** Taxa de Inflação | Taxa de variação em percentagem do Índice de Preços no Consumidor de 2009 a 2015. **Fonte:** PORDATA (2016).



## Taxa de Desemprego

A Taxa de Desemprego traduz, em percentagem, a quantidade de desempregados, ou seja, de indivíduos que estão à procura de emprego, quer seja o primeiro emprego ou um novo. Os dados da tabela 3 revelam um aumento significativo de desempregados até 2013 e uma diminuição considerável desde esse mesmo ano. Esta situação poderá dever-se a diversos fatores, entre os quais, a quantidade de emigrantes Portugueses.

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2009	9,4	8,8	10,1
2010	10,8	9,8	11,9
2011	12,7	12,3	13,00
2012	15,5	15,6	15,5
2013	16,2	16,0	16,4
2014	13,9	13,5	14,3
2015	12,4	12,2	12,7

**Tabela 3:** Taxa de desemprego: Total e por sexo em percentagem. **Fonte:** PORDATA (2016).

- **Contexto Social e Cultural**

De forma a analisar o contexto social, escolheram-se indicadores que permitissem compreender a situação social atual, e que, do nosso ponto de vista, vão influenciar positiva ou negativamente, o lançamento da marca. Para tal, foram selecionados: O Estilo de Vida, os Fatores Demográficos, a Taxa de Natalidade; a Taxa Real de Escolarização e a Esperança Média de Vida.

### **Estilo de Vida**

O Estilo de Vida dos portugueses alterou-se significativamente nas últimas décadas. As mulheres passaram a ter uma vida laboral ativa e passaram a ter maiores preocupações com a imagem profissional a par do que já se verificava com os homens. No mundo dos negócios tanto homens como mulheres passaram a ter preocupações com o *dress code* formal, em diferentes áreas, tanto em termos de qualidade, inovação, *design*, modernidade, conforto, como durabilidade. Neste âmbito, devido a uma maior importância dada a esta temática, têm surgido algumas medidas tomadas, nomeadamente a compra de calçado confortável, com *design*, qualidade, bom desempenho térmico e com durabilidade.

Dado que os indivíduos estão cada vez mais preocupados com a saúde, tendem a consumir produtos naturais e, da mesma forma, a utilizarem produtos da mesma gama.

A tecnologia tem permitido que os componentes do calçado sejam cada vez mais ecológicos, desde as colas à base de água, às peles curtidas com isenção de Crómio (considerado cancerígeno), entre outros.

Nos últimos anos Portugal tem sido reconhecido pelo calçado, o calçado Português apresenta-se muito bem cotado a nível mundial. No passado mês de fevereiro de 2016, em Milão, foi realizada uma prova cega, feita com 85 empresários internacionais e colocou o calçado português como melhor que o italiano.

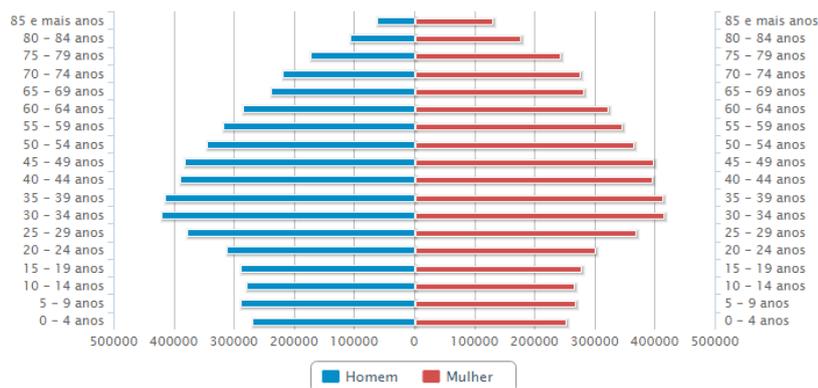
De acordo com dados recolhidos pela aplicação *Google Trends*, 2016, representado na figura 3, as pesquisas sobre calçado são sazonais, verificando-se mais acentuada, progressivamente nos meses de setembro, outubro, novembro e nota-se um declínio em dezembro. Aparentemente os Portugueses têm uma maior preocupação com o calçado apropriado para os meses mais frios.



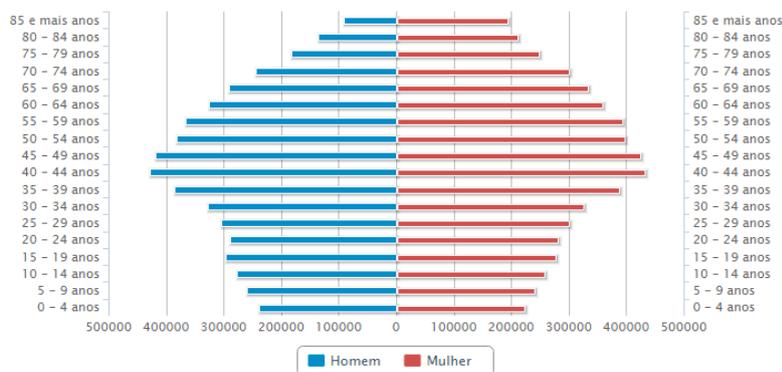
**Figura 3:** Pesquisas dos termos Calçado, Português, Sapatos e Botas, ou longo do tempo. | Fonte: *Google Trends* 2016.

### Fatores Demográficos

Os gráficos apresentados na figura 4 e 5, representam as projeções da população residente em Portugal, 2010 e 2020. Face a estas projeções pode-se constatar que as idades entre os 25 e 54 anos são as que revelam uma maior densidade da população, enquadrando-se na faixa etária do nosso estudo.



**Figura 4:** Projeções da população residente 2010| Homem, Mulher| **Fonte:** INE, 2016.



**Figura 5:** Projeções da população residente 2020| Homem, Mulher| **Fonte:** INE, 2016.

### Taxa de Natalidade

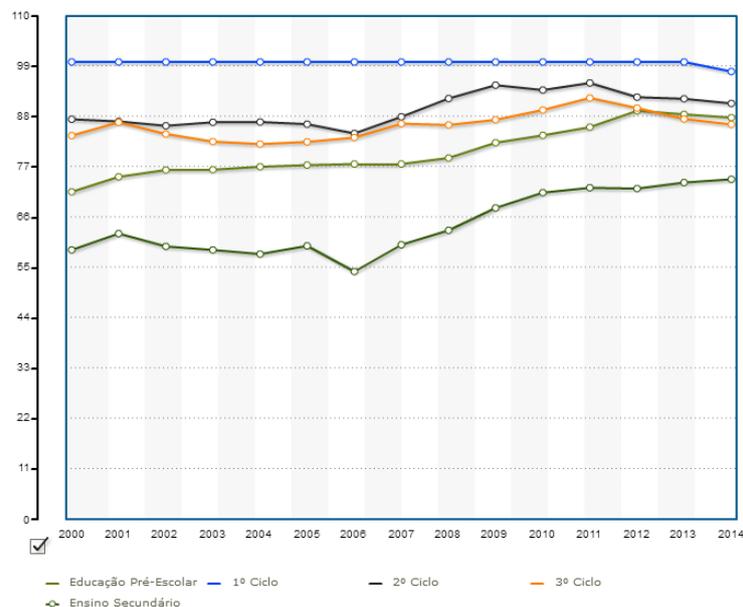
A Taxa de Natalidade da tabela 2 reflete o número de crianças que nascem anualmente em Portugal, a cada mil habitantes. De acordo com os dados da tabela 4, o número de nascimentos tem diminuído. Existem distintos factores que determinam o aumento ou a diminuição desta taxa, tais como: a inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente para cargos de maior responsabilidade e o maior investimento em formação profissional, que implica maior tempo dedicado aos estudos e menos tempo abnegado à família.

Anos	Taxa Bruta de Natalidade (%)
2010	9,6
2011	9,2
2012	8,5
2013	7,9
2014	7,9

**Tabela 4:** Taxa Bruta de Natalidade em Portugal. **Fonte:** PORDATA, 2016.

### Taxa Real de Escolarização

A Taxa Real de Escolarização indica a relação percentual entre o número de alunos matriculados num determinado ciclo de estudos, em idade normal de frequência desse ciclo, e a população residente dos mesmos níveis etários. De acordo com os dados da figura 6, de uma forma geral, desde o ano 2000, verifica-se um aumento de indivíduos escolarizados, à exceção dos alunos do primeiro ciclo. Esta análise permite que se afira que a população portuguesa está mais escolarizada, reduzindo consequentemente a taxa de analfabetismo em Portugal.



**Figura 6:** Taxa Real de Escolarização em Portugal (%), 2000 a 2014. **Fonte:** PORDATA, 2016.

## Esperança Média de Vida

A Esperança Média de Vida à nascença, traduz o número médio de anos que uma pessoa à nascença pode esperar viver e está diretamente relacionada com o grau de desenvolvimento dos países, consequentemente quanto mais desenvolvido for o país, maior será a esperança média de vida. Nos últimos anos, tal como indicado na tabela 5, verificou-se um aumento da esperança média de vida em Portugal. Este aumento deveu-se às melhorias das condições de vida, assim como, ao desenvolvimento tecnológico. O que levou por conseguinte ao aumento da idade ativa e por sua vez ao aumento da idade da reforma, atualmente 66 anos.

Anos	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2006	78,5	75,2	81,6
2007	78,7	75,5	81,8
2008	78,9	75,8	81,9
2009	79,3	76,2	82,2
2010	79,6	76,5	82,4
2011	79,8	76,7	82,6
2012	80,0	76,9	82,8
2013	80,2	77,2	83,0

Tabela 5: Esperança Média de Vida. Fonte: PORDATA, 2016.

- **Contexto Tecnológico**

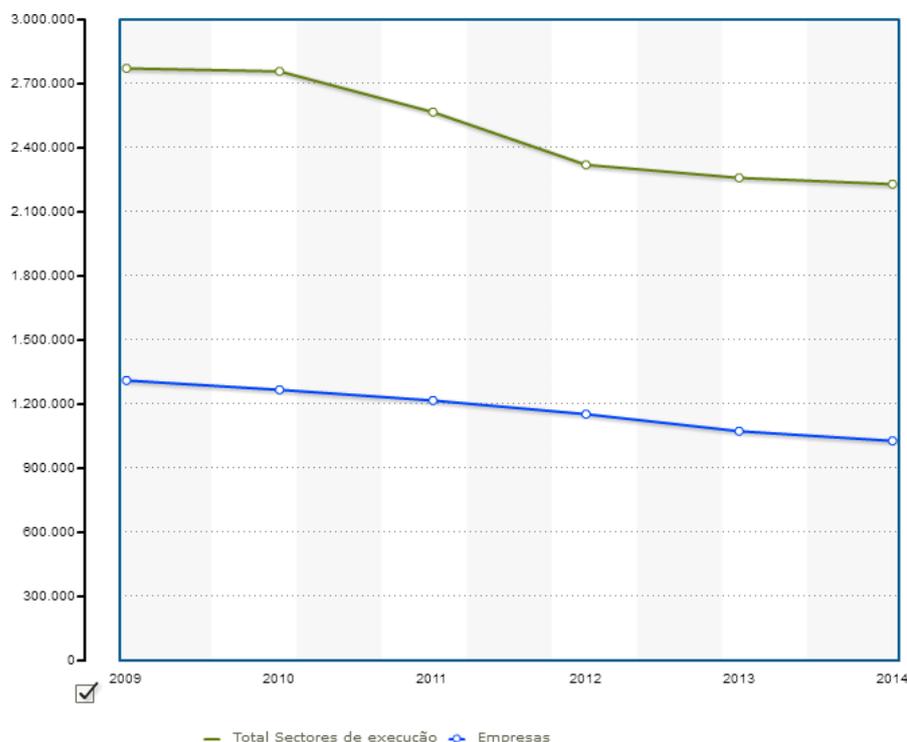
A tecnologia de dia para dia tem sofrido inúmeras alterações, adaptações e inovações. Os avanços da tecnologia têm-se manifestado a velocidades astronómicas e a tendência é para continuar. O contexto tecnológico tem influência nos processos de desenvolvimento e criação de novos produtos ou, por exemplo, no desenvolvimento de técnicas de gestão da produção, novos equipamentos, na tecnologia do mercado (em resposta à alteração das necessidades dos clientes) e na tecnologia da comercialização. Algumas das recentes inovações são: a facilidade de acesso a aplicações; o acesso móvel a informação, na medida em que os utilizadores podem ter acesso a informação em qualquer ponto do país / mundo. Assim, os potenciais clientes da *Natur Troofs*, podem pesquisar e consultar os artigos pretendidos no *website* [www.troofs.pt](http://www.troofs.pt), os artigos expostos possuem diversas especificações, nomeadamente medidas. O utilizador pode ainda escolher o tipo de materiais, de modo a personalizar o artigo. Por último salientam-se como mais valias, a possibilidade de encomendar o modelo selecionado e adquiri-lo sem qualquer custo ou importuno de deslocação (beneficiando da evolução tecnológica); o aumento do número de equipamentos, designadamente, têm-se desenvolvido equipamentos industriais

na área do calçado, permitindo mais funcionalidades, tais como, redução de espaço ocupado, (na medida em que se vem apostando na diminuição dos equipamentos), aumento da eficiência, aumento da qualidade, e ainda têm permitido a produção de componentes ecológicos e naturais.

Atualmente, verifica-se um cenário de constante evolução tecnológica. Em Portugal o investimento em investigação e tecnologia tem vindo a aumentar, tal como se verifica na figura 7, o que demonstra também um aumento da preocupação nos diversos sectores de atividade em manterem-se a par das novas tecnologias, de modo a suprimir os custos das atividades realizadas e a satisfazer as necessidades dos clientes, que estão também em constante mudança.

**Figura 7:** Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D): Total e por setor de execução (milhares de euros).

Fonte: PORDATA, 2016.



- **Contexto Ambiental**

Nos dias que correm os indivíduos preocupam-se de forma mais intensa com as questões ambientais, com os riscos e as ameaças para o meio ambiente decorrentes dos níveis de poluição e, por conseguinte, com as alterações climáticas daí resultantes. Algumas das preocupações são a redução de CO<sub>2</sub>, a separação e tratamento dos resíduos, escolha de matérias-primas menos poluentes e biodegradáveis, a utilização de energia renovável, entre outras.

Os aspetos ambientais mais significativos associados à indústria do calçado são os seguintes:

- Produção de resíduos sólidos; nas operações de produção de calçado, nos diferentes processos, são gerados resíduos sólidos (restos de couro, papel, plástico, óleos usados, embalagens, entre outros).

- A contaminação da água; as empresas de calçado fazem descargas de águas residuais provenientes de uso sanitário e água utilizada nas cabines de pintura. As águas residuais provenientes da cabine de pintura, por vezes têm altas concentrações de produtos químicos que são prejudiciais para o ambiente.
- A poluição do ar; resultante, por exemplo, do gás emitido por empresas de calçado proveniente da aplicação de produtos de acabamento, entre outros componentes. Entre as substâncias que são normalmente emitidas estão os chamados Compostos Orgânicos Voláteis (COV), que são potencialmente prejudiciais ao ambiente e à saúde.
- Poluição sonora; o ruído poderá ser considerado um elemento de poluição ambiental, nomeadamente, quando as fábricas de calçados estão nas imediações ou dentro de uma zona urbana (CTCP,2012).

Por conseguinte, as organizações assumem cada vez mais um papel responsável relativamente ao planeta, manifestando preocupações relacionadas com questões de sustentabilidade, devido ao aumento da exigência dos ambientalistas, e dos consumidores, que efetivamente começam seriamente a ter em conta preocupações ambientais no processo de decisão de compra. A Trofal sendo uma empresa certificada na área da qualidade, tem estado na vanguarda das preocupações ambientais e soluções ecológicas, contempla equipamentos de modo a respeitar as normas vigentes e indo ao encontro de critérios não exigidos de modo a potenciar as condições de trabalho, ambientais e bem estar dos seus colaboradores, clientes da população em geral.

- **Contexto Legal**

Na análise das questões legais vamos abarcar o enquadramento legal mais geral, fator com grande impacto no desenvolvimento da atividade empresarial. Alguns dos órgãos fiscalizadores das empresas são: o Ministério do trabalho, solidariedade e segurança social - é um departamento do Governo de Portugal, responsável pela gestão dos assuntos respeitantes ao trabalho e à segurança social; a Autoridade das condições de trabalho - serviço do Estado que visa a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental através do controlo do cumprimento do normativo laboral no âmbito das relações laborais privadas e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os sectores de atividade privados; a Segurança Social - sistema que pretende assegurar direitos básicos dos cidadãos e a igualdade de oportunidades, bem como, promover o bem-estar e a coesão social para todos os

cidadãos portugueses ou estrangeiros que exerçam atividade profissional ou residam no território; assim como a Autoridade Tributária e Aduaneira, que tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia.

## 5.2 Análise Imediata

### 5.2.1 Mercado

O sector do calçado compreende as atividades de produção e venda para consumo, geralmente de distribuição para retalhista e lojas de calçado, assim como o fornecimento de outros consumos de calçado (atacadores, cremes, tacões, capas, calçadeiras, sacos). É um sector composto por vários segmentos, destacando-se como principais: calçado de senhora, de homem, criança, proteção, desportivo, outro calçado em couro.

A Trofal, irá lançar uma Marca, denominada de *Natur Troofs*, no setor do calçado, de gama alta. A *Natur Troofs* insere-se no segmento de calçado de homem e de senhora, de forma a responder às necessidades de qualidade, durabilidade, *design* e conforto que o público cosmopolita exige. Por outro lado, este mesmo público distingue-se por procurar uma oferta saudável e ecológica, onde os componentes de fabrico são *eco-friendly*, compostos por materiais naturais, com isenção de Crómio VI, Pentaclorofenol, Tetraclorofenol, Corantes Azoicos, Formaldeido, Niquel, Cádmio, Tributilestanho e seus compostos e Benzidina. A empresa exige aos seus fornecedores a isenção destes componentes, de modo a assegurar a qualidade dos seus produtos. Os artigos produzidos pela empresa são de acordo com as normas de qualidade ISO9001, por profissionais experientes, respondendo às necessidades físicas e de imagem dos clientes.

De modo a estudar o mercado do calçado foram analisados os dados da APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, de onde se conclui que até a esta data é um mercado com algumas oscilações, mas encontra-se atualmente em crescimento, tanto em número de empresas como em volume de

negócio. O sector do calçado é particularmente competitivo, devido ao elevado número de concorrentes e aos baixos preços tipicamente praticados.

A indústria do calçado tem sofrido nos últimos anos uma série de pressões, que levaram efetivamente a uma quebra no setor, nomeadamente: o preço da matéria-prima, da energia, o aumento do IVA, a concorrência de países com mão de obra “barata”, dificuldades de financiamentos, entre outras. A conjuntura, assim como a crescente preocupação ambiental e o aumento dos cuidados do consumidor com a saúde e o estilo de vida, agem de certa forma como catalisadores para a inovação, levando a que a indústria do calçado procure soluções rentáveis e sustentáveis.

A Trofal, fábrica de calçado S.A., encontra-se no mercado do calçado técnico de alta qualidade. Segundo a APICCAPS, 2015, após três anos consecutivos de retração, a procura de calçado em Portugal recuperou em 2014, com o consumo aparente a subir 3,3% face ao ano anterior, para cerca de 52 milhões de pares. Este crescimento a nível nacional poderá dever-se à ligeira recuperação da economia, e à redução das medidas de austeridade. Apesar da sua orientação predominantemente exportadora, as exportações do sector alcançaram em 2015 um novo máximo histórico. Posto isto, será importante que a indústria nacional continue a não descurar o seu mercado de origem, que começa a dar sinais de recuperação, em linha com a evolução da economia nacional. A crise económica teve impacto nas escolhas dos consumidores nacionais, que optam por calçado com preço médio menos dispendioso comparativamente a anos anteriores (€9,66 em 2014, substancialmente abaixo do máximo de 2012).

As oscilações nessas escolhas estão associadas a variações no tipo de produtos comercializados no mercado português, nomeadamente no peso relativo do calçado de couro face ao de outros materiais (APICCAPS, 2015).

Em Portugal, segundo os dados fornecidos pela APICCAPS, tabela 6, desde 1994 a indústria do calçado decresceu tanto a nível do número de empresas, como a nível de empregabilidade da produção e do valor de faturação. Em 2010 a indústria teve quebras em todas as áreas, porém voltou a crescer. Os dados revelam que apesar do número de empresas, de trabalhadores e ainda de produção ter diminuído, o valor bruto aumentou, pelo que poderá ser um indicativo do aumento da qualidade do calçado produzido, e da valorização da mesma por parte dos consumidores. O mercado interno começou a consumir calçado com um valor médio inferior, porém os principais clientes da indústria do calçado são externos.

Anos	1994	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Nº Empresas</b>	1 635	1 432	1 448	1 407	1 245	1 324	1 322	1 339	1 430
<b>Nº Postos de Trabalho</b>	59 099	40 225	36 221	35 398	32 132	34 509	34 624	36 889	37 781
<b>Produção -Milhares de pares</b>	108 866	84 897	71 643	69 101	62 012	69 491	75 178	73 095	75 198
<b>Valor Bruto -Milhares de euros</b>	1 620 001	1 471 241	1 338 555	1 397 617	1 283 475	1 511 085	1 823 989	1 797 266	1 884 283

**Tabela 6** : Número de Empresas| Número de Postos de trabalho| Produção| Valor Bruto| De 1994 a 2014| **Fonte:** APICCAPS, 2015.

De acordo com a tabela 7 o calçado de senhora é o que revela uma maior produção, sendo que maioritariamente, tal como os restantes são exportados.

Milhares de Pares	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Calçado de Senhora	28 464	27 298	2 732	3 958
Calçado de Homem	22 864	21 795	1 832	2 902
Calçado de Criança	5 855	5 676	1 188	1 366
Calçado Unisexo	1 875	1 876	960	959
Calçado de Segurança	944	988	916	872
Calçado de Desporto	707	746	839	80
Outro Calçado em Couro	661	692	647	616
<b>Sub- total Calçado em Couro</b>	<b>61 371</b>	<b>59 071</b>	<b>9174</b>	<b>11 473</b>
Calçado em Têxtil	1 801	3 420	16 355	14 736
Calçado Impermeável	5 349	5 416	1 027	960
Outro calçado em plástico	2 609	4 954	23 424	21 079
Calçado em outros materiais	4 067	4 052	3 815	3 831
<b>Total</b>	<b>75 198</b>	<b>76 913</b>	<b>53 795</b>	<b>52 080</b>

**Tabela 7** : Milhares de pares| Produção| Exportações| Importações| Consumo. **Fonte:** APICCAPS, 2015.

Segundo a tabela 7 e 8 o calçado de senhora é o mais produzido e o que acrescenta maior valor à cadeia.

Milhares de Euros	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Calçado de Senhora	826 982	785 164	64 500	107 931
Calçado de Homem	648 454	612 605	52 222	8 724
Calçado de Criança	130 886	125 424	19 459	25 408
Calçado Unisexo	42 486	42 128	17 638	18 437
Calçado de Segurança	26 651	26 278	9 874	10 247
Calçado de Desporto	19 996	20 878	15 066	14 602
Outro Calçado em Couro	19 338	19 467	10 363	10 493
<b>Sub- total Calçado em Couro</b>	<b>1 714 794</b>	<b>1 631 943</b>	<b>189 121</b>	<b>276 088</b>
Calçado em Têxtil	18 491	34 752	112 641	99 856
Calçado Impermeável	36 752	38 138	8 736	8 070
Outro calçado em plástico	34 226	64 324	119 164	95 499
Calçado em outros materiais	80 020	76 411	19 474	23 327
<b>Total</b>	<b>1 884 283</b>	<b>1 845 568</b>	<b>449 137</b>	<b>502 840</b>

**Tabela 8** : Milhares de euros | Produção | Exportações | Importações | Consumo. **Fonte:** APICCAPS, 2015.

Segundo as tabelas 8 e 9, o calçado de senhora continua a ser o responsável pela maior parcela da produção, atingiu 44%, apresenta um valor de cerca de 30€ por par. Na análise, o segundo preço médio mais elevado é o do calçado de homem, com cerca de um terço da produção, e o terceiro preço mais elevado é o do calçado de criança, aproximadamente com 8% da produção. O calçado de segurança, o desportivo e “outro calçado em couro”, apresentam preços médios elevados, porém mantêm um peso reduzido na produção nacional.

Preço Médio (Euros)	Produção	Exportações	Importações	Consumo
Calçado de Senhora	29,05	28,76	23,10	27,27
Calçado de Homem	28,36	28,11	28,50	30,58
Calçado de Criança	22,36	22,10	16,38	18,60
Calçado Unisexo	22,66	22,46	18,37	19,22
Calçado de Segurança	28,23	26,61	10,78	11,75
Calçado de Desporto	28,27	27,99	17,96	18,25
Outro Calçado em Couro	29,25	28,12	16,02	17,04
<b>Sub- total Calçado em Couro</b>	<b>27,94</b>	<b>27,63</b>	<b>20,62</b>	<b>24,06</b>
Calçado em Têxtil	10,26	10,16	6,89	6,78
Calçado Impermeável	6,87	7,04	8,51	8,41
Outro calçado em plástico	13,12	12,98	5,09	4,53
Calçado em outros materiais	19,67	18,86	5,10	6,09
<b>Total</b>	<b>25,06</b>	<b>24,00</b>	<b>8,35</b>	<b>9,66</b>

**Tabela 9**: Preço médio (euros) | Produção | Exportações | Importações | Consumo. **Fonte:** APICCAPS, 2015.

Parece-nos importante realçar que o calçado de couro, apresenta valores superiores a nível dos seus componentes/ matérias primas. O couro é, tradicionalmente, a matéria-prima

preferencial da indústria portuguesa. Porém, os têxteis e o plástico ganharam alguma relevância na produção nacional, no entanto o couro é o material mais adequado para a estratégia de diferenciação adotada pela indústria portuguesa para se posicionar a nível internacional em segmentos de elevado valor acrescentado. Em 2014, 91% do calçado vendido pela indústria portuguesa, em valor, e 82%, em volume, era produzido com este material.

### Consumo dos Portugueses

Em 2014, o consumo do calçado em Portugal aumentou 3,3%, para cerca de 52 milhões de pares. A crise económica teve impacto nas escolhas dos consumidores nacionais, que optam por calçado com preço médio menos dispendioso comparativamente com alguns anos atrás (€9,66 em 2014, substancialmente abaixo do máximo de 2012). As oscilações nessas escolhas estão associadas a variações no tipo de produtos comercializados no mercado português, nomeadamente ao peso relativo do calçado de couro face ao de outros materiais (APICCAPS, 2015).

Quantidade: Milhares Pares	2009	%	2013	%	2014	%
Calçado de Senhora	7 186	12,36%	3 929	7,79%	3 958	7,60%
Calçado de Homem	4 944	8,51%	2 899	5,57%	2 902	5,57%
Calçado de Criança	2 329	4,01%	1 495	2,96%	1 366	2,62%
Calçado Unisexo	1 047	1,80%	1 003	1,99%	959	1,84%
Calçado de Segurança	983	1,69%	860	1,71%	872	1,67%
Calçado de Desporto	560	0,96%	720	1,43%	800	1,54%
Outro Calçado em Couro	1 729	2,97%	530	1,05%	616	1,18%
<b>Sub- total Calçado em Couro</b>	<b>18 778</b>	<b>32,31%</b>	<b>11 436</b>	<b>22,67%</b>	<b>11 473</b>	<b>22,03%</b>
Calçado em Têxtil	12 462	21,44%	12 550	24,88%	14 736	28,30%
Calçado Impermeável	2790	4,80%	937	1,86%	960	1,84%
Outro calçado em plástico	21 694	37,33%	22 453	44,52%	21 079	40,47%
Calçado em outros materiais	2 394	4,12%	3 063	6,07%	3 831	7,36%
<b>Total</b>	<b>58 117</b>	<b>100,00%</b>	<b>50 439</b>	<b>100,00%</b>	<b>52 080</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 10** : Evolução do consumo do calçado português por tipo de produto. **Fonte:** APICCAPS,2015.

### 5.2.2 Perfil do cliente/ outros stakeholders a considerar

Os intervenientes existentes no mercado para que o conceito *Natur Troofs* funcione são os clientes e os fornecedores. Quanto aos clientes, as suas características irão ser detalhadas no desenvolvimento do plano. No grupo de fornecedores incluímos quer aqueles que nos

disponibilizam as matérias-primas (cadeia logística essencial à regular operação diária), quer os fornecedores de outros materiais (como equipamentos) e serviços.

### 5.2.3 Concorrência

A *Natur Troofs* irá implantar-se, inicialmente, em lojas *online*, lojas de rua e centros comerciais na grande Lisboa e posteriormente no Porto. Assim, os seus concorrentes são todas as marcas de calçado de gama alta que se encontram nestas grandes superfícies.

Considerou-se, de acordo com o responsável da marca, Luís Couto, Carlos Santos e Centenário como os concorrentes diretos da *Natur Troofs*. **Luís Couto:** *pretendemos que a Natur Troofs se destaque face às outras marcas de calçado, sendo que iremos produzir os modelos da marca e iremos desenvolver o calçado customizado. Os nossos concorrentes diretos a nível do fabrico a alta qualidade são o Carlos Santos e o Centenário. Os restantes concorrentes foram considerados como indiretos, na medida em que, fazendo parte do mesmo segmento do mercado, apresentam-se, porém, com um posicionamento distinto.*

#### Carlos Santos

Uma marca 100% Portuguesa que recebe o nome do seu mentor, Carlos Santos. Criada em 1942 no Norte de Portugal, tem um percurso marcado pela inovação aplicada a produtos para homem em sistema *Goodyear Welted*, *Green Label*, *Goodyear Flex e Sport Shoes*, tendo artigos clássicos e desportivos. Ano após ano, vem reafirmando a qualidade dos seus produtos no plano internacional. Tendo dado o primeiro passo no sentido da internacionalização há 35 anos, a empresa está presente na Alemanha, França, Holanda, Japão, Bélgica, Suíça, Espanha, EUA e prepara, igualmente, a sua entrada no Médio Oriente. Com uma rede de lojas a nível mundial e uma loja *online* que abrange todo o território nacional. Os preços de venda ao público variam entre 290€ e os 500€.

#### Centenário

A marca Centenário está no mercado desde 1941, contém artigos como - sapatos clássicos, urbanos, desportivos ou de golfe, com parâmetros de grande qualidade, produzidos

em sistema *Goodyear* e sistema *Blake*. Em 2005, deu-se início a uma nova fase com a implementação do Sistema *Goodyear*. Além das melhores peles e dos melhores acabamentos, o sapato de golfe da Centenário leva ainda o nome do cliente gravado na palmilha. Em 2010, a Centenário apostou numa linha de sapatos em pele de enguia, raia, pata de avestruz e crocodilo. Os artigos saem da fábrica portuguesa Centenário para diferentes países, tais como, Holanda, Bélgica, Alemanha, Suíça, Áustria, Inglaterra, Finlândia, Arábia Saudita, China, Japão, Equador e Cazaquistão. Os preços de venda ao público variam entre 245€ e os 2000€, sendo o calçado distribuído por diversas lojas a nível mundial.

Os **Fatores Críticos de Sucesso** determinam o sucesso ou insucesso num dado setor. Os fatores considerados para a indústria onde se situa a *Natur Troofs* são:

- **Localização:** é um aspeto crucial na medida em que determina o tipo de cliente e tem impacto na maior ou menor afluência da loja. Inicialmente espera-se promover uma loja localizada na Grande Lisboa e posteriormente no Porto, ambas em zonas de escritórios de executivos.
- **Qualidade e Especificidade do Produto:** posiciona-nos junto de um determinado público-alvo, executivos que utilizam *dress code* específico, nomeadamente calçado clássico, mas que privilegiam qualidade, conforto e *design*.
- **Atendimento:** o nível de atendimento é um elemento a destacar nos locais de venda da *Natur Troofs*, sendo personalizado para cada cliente consoante as suas necessidades.
- **Diversidade:** face à possibilidade de criar um modelo customizado, aumenta a variedade de ofertas.
- **Serviço pós-venda:** a garantia de serviço pós-venda, assim como, reparação após o período de garantia com orçamento adequado, são fatores essenciais no sentido de dar confiança da marca.
- **Rapidez do serviço:** entrega de modelos customizados dentro dos prazos pré-definidos.

### 5.3. Análise Interna

Ao proceder à análise interna, pretende-se identificar os pontos fracos e pontos fortes do plano. Nesta perspetiva, é fundamental compreender o conceito desta marca.

A *Natur Troofs* irá localizar-se na Grande Lisboa, onde apresenta uma grande dimensão geográfica e populacional.

A localização concreta da loja será num centro comercial/ ou numa loja de rua, inicialmente prevê-se na Avenida da Liberdade e de seguida no Porto, prevendo-se o alargamento posterior para outros centros comerciais/ lojas de rua que se situem próximos de grandes zonas de escritórios e habitacionais de gama média-alta, indo ao encontro do nosso *target*, que inclui pessoas com pouco tempo, que valorizem a qualidade e o conforto do produto.

O espaço será de dimensões reduzidas, acolhedor com tons claros e um odor característico que transmitirá uma sensação de tranquilidade.

O conceito de cinco modelos para cada género, com possibilidade de personalização dará uma grande diversidade e maior opção de escolha.

#### Vantagens competitivas

As vantagens competitivas dizem respeito a todas as características da nossa marca que nos demarca da concorrência e podem ser definidas como “uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior” Lindon, D., *et al.* (2015). Consideramos que as vantagens competitivas potenciais da marca *Natur Troofs* assentam nos seguintes atributos:

**Produto:** com *design*, qualidade, conforto, resistência, durabilidade, produzido com materiais ecológicos, podendo ser personalizado, de acordo com um portefólio específico, com de mais de 200 combinações possíveis. Este processo poderá ser realizado na loja *online* ou física, permitindo ainda, visualizar as possíveis combinações de forma virtual, assim como aspeto final do modelo.

- **Serviço:** de excelência no atendimento, sendo que é proporcionada aos colaboradores formação intensiva no atendimento, na escuta ativa dos clientes, no aconselhamento

consoante as necessidades e, igualmente importante, no sistema de fabrico e nas características do calçado.

- **Escuta ativa do consumidor:** há por isso uma melhor adaptação às necessidades particulares do cliente, acompanhando as tendências relacionadas com a saúde.

### **Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta que determina as forças e fraquezas de uma empresa e as oportunidades e ameaças do mercado. Na análise do presente trabalho identificámos diversas variáveis.

- **Forças:**
  - Conceito novo com carácter diferenciador: produzir calçado clássico com personalização, adaptado a cada indivíduo;
  - Produto inovador: calçado de qualidade com *design*, conforto, materiais ecológicos e tendo como foco a saúde do indivíduo;
  - Qualidade das matérias primas, todos os produtos passam por um rigoroso controlo de qualidade;
  - *Know-how e expertise* em produção e características de calçado;
  - Serviço de atendimento: especializado, promovido pela escuta-ativa e empatia no contacto com o cliente, associado a conhecimentos técnicos do calçado;
  - Opções especialmente direcionadas para *vegans*;
  - Garantia pós-venda sem custos acrescidos e de reparação com a devida orçamentação a preços acessíveis;
  - Preços acessíveis para o produto em causa, abaixo da média do sector de gama alta;
  - Aposta no desenvolvimento contínuo dos recursos humanos: formação e responsabilidade social;
  - Estratégia digital: compras *online* com simulação das diferentes opções que permite uma maior proximidade e comodidade do cliente;

- Preocupações de âmbito social (ações de solidariedade/parcerias).
- Preocupações de sustentabilidade ambiental (grande parte dos materiais são naturais e com colas à base de água)

- **Fraquezas:**

- Dificuldade em dar a conhecer o conceito;
- Preço ligeiramente superior ao dos produtos da gama média, podendo não ser acessível a todas as carteiras;
- Período de aprendizagem em resultado do carácter inovador;
- Recursos limitados para o investimento em Marketing e aquisição de novos equipamentos.

- **Oportunidades:**

- Inexistência de uma marca de calçado clássico em *sistema Goodyear* com uma vertente inovadora e de personalização em que associa *design*, conforto, qualidade, durabilidade e matérias primas ecológicas;
- Apetência pelo calçado português;
- Aumento da preocupação das pessoas por calçado de qualidade -associação do calçado de qualidade a hábitos de consumo mais cuidados: detrimento de matérias primas à base de compostos químicos altamente prejudiciais à saúde (Exemplo: crómio VI), por matérias primas de curtimenta vegetal e colas à base de água.

- **Ameaças:**

- Surgimento de ofertas similares no mercado;
- Dificuldade de encomendar matéria-prima em pequenas quantidades, a preços competitivos, e em tempo útil;
- Diminuição do poder de compra dos consumidores portugueses;
- Aumento da taxa de desemprego;
- Resistência a uma oferta inovadora por parte dos consumidores.

## 6. Grandes Opções Estratégicas

### 6.1 Definição de Objetivos

#### 6.1.1 Objetivo Geral

Missão *Natur Troofs*: proporcionar conforto e qualidade no calçado personalizado, contribuindo para um bem-estar geral.

Visão *Natur Troofs*: vir a ser uma referência no segmento do calçado de gama alta, associando a marca ao bem-estar, escolha saudável e *eco friendly*.

Valores *Natur Troofs*: Qualidade (de produtos e serviços), Inovação (conceito novo).

Este novo conceito surgiu após a identificação de uma lacuna no mercado: calçado clássico, personalizado, saudável, *eco friendly*, sendo adaptado a cada indivíduo e às suas necessidades específicas. A inexistência de informação, da necessidade, de existir calçado com determinadas características em função de alguns problemas de saúde, bem como a inexistência de calçado clássico para indivíduos *vegans* que pretendem adquirir calçado isento de matérias animais, assim como, o pouco conhecimento do consumidor em matéria de calçado, foram outras das necessidades identificadas no mercado e fatores determinantes na criação deste projeto.

Ambicionamos introduzir uma marca de calçado, clássico, personalizado (atendimento e artigo) e saudável no mercado, com um modelo de distribuição, acessível (loja online) e de fácil acesso (loja física), com tempos de resposta adequados, garantia e assistência pós-venda. A marca pretende responder a um *insight* de consumidor bastante bem definido.

O principal objetivo da estratégia de marketing da *Natur Troofs* é a plena satisfação dos seus clientes, com o intuito de estes recomendarem a outros e voltarem a adquirir produtos da marca. A marca tem como objetivos quebrar ideias preconcebidas existentes no mercado, onde o calçado de qualidade, *design*, conforto e durabilidade é sinónimo de preços muito inflacionados, pretendemos que haja uma crescente valorização no investimento da saúde.

### 6.1.1.1 Objetivos a Médio Prazo

A *Natur Troofs*, para além do enunciado acima, tem presente os seguintes objetivos a médio prazo:

- Abrir mais lojas, para além das inicialmente mencionadas – Lisboa e Porto, nos centros comerciais/lojas de rua, próximos da zona de incidência do nosso *target* definido, de forma a poder implementar-se como marca de referência na mente dos consumidores;
- Aumentar a notoriedade da marca;
- Atingir um volume de negócios no primeiro ano de 102.000 €. De acordo com os dados fornecidos pelo responsável da marca, Luís Couto, cada par de calçado será vendido em média a 140€, o objetivo será vender 100 pares por mês, logo por ano venderíamos 1200 pares perfazendo o total de 168 000€ anuais.

Anos	Valor médio - par (€)	Venda mensal - par (Estimativa)	Venda anual - par (Estimativa)
2018	140€	100	1200
2019	140€	125	1500

**Tabela 11:** Valor do par| Venda mensal| Venda Anual|. **Fonte:** Elaborada pela autora

- Manter em 80% o volume de vendas nos períodos de época baixa (novembro, fevereiro, maio e junho). Pretende-se atingir a venda de 80 pares nestes períodos. Segundo informação facultada pelo responsável da marca, nestes períodos, por norma, as vendas caem significativamente, como tal, pretende-se que haja um crescimento gradual e bem consolidado, logo terá de se investir em meios de divulgação, fomentando desta forma, a crescente notoriedade da marca.

Pretendemos ser mais do que um ponto de referência no calçado, mas também um ponto apoio no ramo da informação, que traga ao consumidor conhecimentos que têm realmente impacto no seu dia-a-dia.

## 6.2. Segmentação

Um segmento de mercado diz respeito a um grupo de indivíduos com necessidades análogas de produtos/ serviços, e que possuem certas características em comum respondendo de forma idêntica aos estímulos do mercado. Os critérios de segmentação foram previamente analisados e determinados tendo em conta, nomeadamente, a sua pertinência no estudo da relação das atitudes e comportamentos dos consumidores com o produto/serviço que a *Natur Troofs* pretende vir a disponibilizar.

A segmentação pode ser feita através de múltiplos critérios, sendo que neste caso optou-se por três:

- **Sociodemográfico:** sexo, idade, agregado familiar, habilitações literárias, rendimento mensal líquido;
- **Geográfico:** distrito em que residem;
- **Comportamental:** padrão de consumo de calçado, sensibilidade aos fatores qualidade, conforto, *design*, durabilidade e preço.

Os critérios de segmentação foram selecionados devido à sua pertinência e possibilidade de serem medidos. Estes critérios, que foram retirados do inquérito ao consumo que foi realizado *online*, permitiram determinar o público-alvo e a sua distribuição, compreender os seus hábitos de consumo e identificar os canais de distribuição.

### Principais Conclusões do Questionário Realizado *Online*

Pela análise direta dos inquéritos (gráficos no Anexo 1), verifica-se que a maioria das respostas obtidas foram de indivíduos do sexo feminino (56,4%), com idades compreendidas entre os 25 e os 32 anos (54,5%). O distrito com maior incidência foi o de Lisboa (38,5%), com agregados familiares compreendidos entre os 1 e os 4 elementos (92,8%), com uma maior incidência num 1 elemento (24,6%). A maioria dos sujeitos inquiridos possui habilitações iguais ou superiores à licenciatura (70,6%), a maior incidência em licenciados (35,9%), tem uma atividade remunerada (83%), com valores de rendimento médio mensal líquido *per capita* do seu agregado familiar auferidos, entre os 515€ e os 800€ (21,1%), os 800€ e os 1100€ (20,9%), os 1100€ e 1500€ (19,3%), os 1500€ e 2000€ (12,3%), os 2000€ e os 2500€ (8,1%),

superiores a 2500€ (12,5%) e inferiores a 515€ (5,7%). No que se refere aos hábitos de compra de calçado, os inquiridos optam por uma aquisição de calçado fabricado em Portugal (73,2%) consideram a qualidade do calçado um fator importante (96,2%), o fator que mais influencia a sua compra é o conforto (27,5%), Por outro lado, o fator que menos influencia a compra é a durabilidade (56,1%). Numa escala do tipo Likert de 0 (nada) a 5 (totalmente), analisou-se a influência de 4 fatores na decisão de compra, e verificou-se que: a qualidade influencia 4 (48,4%), o *design* influencia 4 (34%), a durabilidade influencia 3 (39,3%) e o conforto influencia 5 (48,3%). O calçado em que investem mais anualmente são ténis (42,4%), sazonalmente, pelo que, no Inverno optam por adquirir calçado de tendências – botas (37,8%) e no Verão adquirem maioritariamente sandálias (49,8%). A maior parte dos inquiridos (50,7%) compra calçado duas vezes por ano, adquirem calçado de marca (58,4%), o que mais valorizam aquando da compra é a variedade/diversidade (83,6%) e a compra é influenciada pela necessidade (54,9%). Quanto ao local onde compram habitualmente o calçado é maioritariamente nos centros comerciais (60%), adquirem em qualquer altura do ano (69,3%) e gastam anualmente entre 50€ e 100€ em calçado para si (27,8%). O valor considerado razoável para um artigo de calçado com qualidade, durabilidade, conforto e resistência insere-se normalmente entre os 40€ e 80€ (59,5%). A grande maioria dos indivíduos considera que o tipo de calçado poderá beneficiar a sua saúde (93,9%), assim como consideram que o tipo de calçado poderá prejudicar a sua saúde (85,7%).

### 6.3 Target

A definição do público-alvo (*target*) que se pretende que adira (compre ou consuma) a um produto depende da sua natureza, ou seja, se é o consumidor, decisor/comprador ou prescritor; da sua dimensão, que vai decretar o tipo de estratégia a usar: indiferenciada, concentrada ou diferenciada; e dos critérios de definição: demográficos/sócio-económicos, sociopsicológicos e de comportamento (consumo, utilização, compra) Lendrevie, Jacques *et al.* (2015).

Tendo em conta os critérios de segmentação referidos no ponto anterior, o estudo dos resultados obtidos no inquérito ao consumo que foi realizado e da análise cruzada destes com o tipo de produto/serviço que a *Natur Troofs* pretende implementar, definimos que a população-alvo para o nosso conceito consiste em:

Indivíduos do sexo masculino e feminino, de idade compreendida entre os 25 e os 44 anos, com habilitações literárias ao nível do ensino superior (Licenciatura, Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento) e rendimento mensal *per capita* superior a 800€. Os indivíduos devem ter um consumo de calçado entre 3 em 3 meses a 2 vezes por ano, em que as compras ocorram em qualquer altura do ano, em lojas de rua e centro comerciais e gasto médio por calçado superior a 80€, que manifestem preocupações com a qualidade, conforto, *design* e saúde e com o contributo que o tipo de calçado poderá trazer à sua saúde. Quanto ao agregado familiar verificámos que as diferenças percentuais nos resultados são pouco significativas. No que respeita aos critérios geográficos, a escolha incidu em sujeitos que vivam nas metrópoles, grande Lisboa, Leiria e Porto. A nossa escolha foi justificada não só por existir uma maior faixa da população portuguesa nesta região, mas sobretudo por uma questão de localização dos escritórios de executivos.

Face aos dados obtidos tentou-se realizar uma extrapolação para a realidade nacional, tendo por base os dados do PORDATA 2016.

Anos	População Portuguesa Residente em Portugal	População Residente Grupo etário (25 – 44)	População Residente com Ensino Superior Completo	Rendimento Médio	Rendimento por Quadros Superiores	Qualificação Quadros Médios
2011	10 557 560	3 023 212	1 562 518,8	1.083,8€	2 434, 7€	1 705, 0€
2014	10 401 062	2 851 108	-----	1.093,2€	2 371, 0€	1 696, 7€
2015	10 358 076	2 792 710	-----	-----	-----	-----

**Tabela 12:** População Portuguesa Residente em Portugal | População Residente -Grupo etário| População Residente com Ensino Superior Completo| Rendimento médio| Rendimentos por Qualificação. **Fonte:** PORDATA, 2016.

A população portuguesa em 2015, segundo o PORDATA, era de 10 358 076, o número de indivíduos que corresponde ao nosso *target* (25 a 44 anos) etário, é de 2 792 710, ou seja 26,

96% da população portuguesa. Através destes dados aferimos que os indivíduos com o ensino superior completo em 2011 eram de 1 562 518,8, ou seja 14,79% da população, assim como que a população residente que se situava no intervalo etário (25-44) correspondia a 3 023 212 pessoas. Verificamos ainda que os indivíduos com licenciatura se enquadram nos quadros médios e superiores, e a sua média do rendimento mensal é de 1 083, 8€, logo os seus rendimentos são superiores aos 800€ definidos inicialmente.

Anos	Taxa de Natalidade (%)	Idade atual dos indivíduos	Óbitos de residentes em Portugal	Emigrantes Grupo etário (25 – 44)
1986	12, 6%	30	-----	-----
1989	11, 8%	27	-----	-----
1990	11,7%	26		
2011	-----	-----	102 848	18 168
2014	-----	-----	104 843	24 127
2015	-----	-----	108 511	-----

**Tabela 13:** Taxa de Natalidade| Idade atual dos indivíduos| Óbitos de residentes em Portugal| Emigrantes Grupo etário. **Fonte:** PORDATA, 2016.

Tendo em conta a conjuntura económica, sabemos que muitos destes indivíduos emigraram: em 2011 emigraram 18 168 indivíduos e em 2014, 24 127 indivíduos. Verificamos que a taxa de indivíduos que emigrou em 2014 aumentou. Uma vez que houve uma emigração acentuada de indivíduos com o ensino superior completo, segundo notícias dos meios de comunicação (Público, 2014), podemos supor que o número de indivíduos com o ensino superior residente em Portugal diminuiu.

Face aos valores analisados podemos considerar o seguinte relativamente a 2014:

- Havia menos 5959 indivíduos da faixa etária correspondente ao nosso *target*;
- Relativamente à taxa de natalidade, verificamos que os indivíduos que perfaziam 25 anos em 2011 tiveram uma percentagem de nascimento de 12, 6, enquanto os que completavam os 25 anos em 2014 era de 11,8%.  
Em suma, registaram-se menos 0,8% de nascimentos deduzindo-se que, em 2014, existiam menos 0,8% de indivíduos do nosso *target* face a 2011.
- Quanto aos óbitos, apuramos que houve um aumento face a 2011, em 2011 registou-se 104 843 e em 2014 verificaram-se 108 511 óbitos.

Posto isto, considerando que 14,79% da população em 2015, à semelhança do que aconteceu em 2011, tinha o ensino superior completo (1 531 959, 44 indivíduos) e que 80% têm idades entre 25 e 44 anos, extrapolamos que o nosso *target* terá cerca de 1 225 567, 55 indivíduos.

No entanto, considerou-se importante acrescentar os dados do questionário, de modo a obter números mais realistas. Perante a análise do questionário aplicado a 449 indivíduos, conseguiu-se aferir que os indivíduos que contemplavam o nosso *target* eram os seguintes:

- idade entre 24 e os 44 anos;
- habilitações literárias, licenciatura ou superiores;
- rendimentos acima dos 800€;
- valoriza a qualidade do calçado;
- obtém calçado com a frequência superior a uma vez por ano;
- compra calçado em qualquer altura do ano;
- considera o valor superior a 80€, um preço razoável para comprar artigos de qualidade, durabilidade, conforto e resistência.

O *target* definido anteriormente seria de 11,9% da população (1 225 567,55) e corresponderia a 227 (50,6%) dos indivíduos que responderam ao questionário.

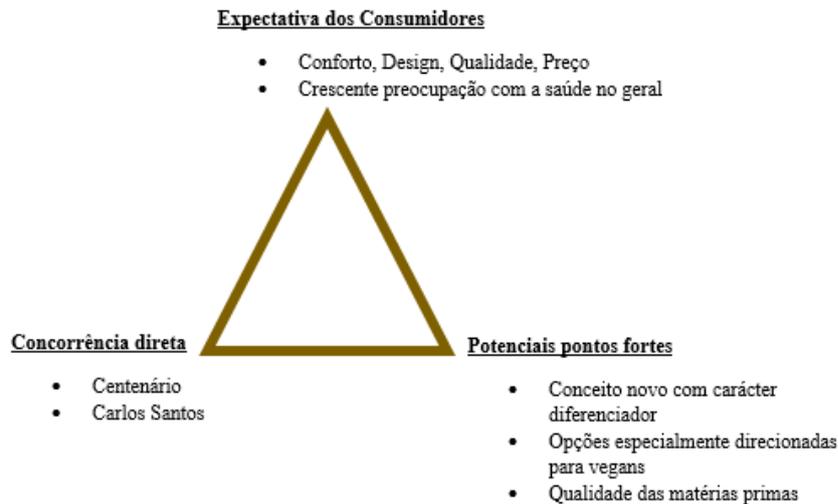
Compreendeu-se, que seria pertinente incorporar critérios de natureza comportamental e estilo de vida. Deste modo, relacionando de forma mais detalhada os dados obtidos no questionário e estes mesmos critérios, considerou-se que a estes 11,9%, correspondiam a 57 (12,7%) dos indivíduos do questionário, uma vez que, apenas esta percentagem considera cumulativamente estas variáveis.

Face a estes dados, extrapolou-se que o nosso *target* são 307 603 indivíduos da população portuguesa.

Posto isto, a *Natur Troofs*, para cumprir os objetivos pré estabelecidos, necessita de atingir anualmente 0,4% deste *target*.

## 6.4 Posicionamento

O posicionamento da *Natur Troofs* será determinado, em primeiro lugar, pelas variáveis mais valorizadas pelo consumidor, como identificado no inquérito realizado, sendo por conseguinte: a qualidade, conforto, o *design* e o preço.



**Figura 8** - Triângulo de ouro do posicionamento| Autoria própria.

**Identificação:** pretendemos que a *Natur Troofs* seja compreendida como uma alternativa de calçado clássico (no sentido conservador) mas que seja imediatamente associado a um conceito de bem-estar geral e personalização.

**Diferenciação:** a *Natur Troofs* pretende oferecer um serviço de qualidade, conforto e *design*, em linha com o praticado no setor e pelos seus concorrentes diretos, com um preço ligeiramente inferior, mas com um nível de personalização superior e que incorpora um “prémio saúde, *eco-friendly* e personalização” – diferenciador pela sua proposta de valor acrescentado. A marca assumirá um posicionamento - refletido na escolha das soluções de marketing-mix - que responda às expectativas dos consumidores em relação às variáveis diretas acima referidas. O posicionamento da *Natur Troofs* é também diferenciado em relação ao posicionamento dos seus concorrentes, (que oferece calçado em exclusivo de origem animal, e sem ter em conta a individualidade dos clientes), procurando tirar partido das características específicas do produto/serviço que irá oferecer e na qual se pretende apresentar como pioneira.

A *Natur Troofs* pretende ser identificada pelo mercado como uma marca de referência no setor do calçado de gama alta e percebida pelos consumidores como uma marca com: personalização, qualidade, conforto, *design*, *eco-friendly*, saudável, com preços adequados e,

por conseguinte, parceira no desenvolvimento do bem-estar geral do indivíduo, sendo diferenciada pelo carácter inovador do produto e soluções oferecidas.

A *Natur Troofs* será “a marca” de calçado de gama alta, a preços adequados.

Para quem ama a vida, a *Natur Troofs* é a marca de calçado mais saudável, feita à mão com matérias-primas e, por isso, adapta-se confortavelmente a todos os seus movimentos.

## 7. Definições Operacionais: Marketing-Mix

### 7.1 Produto

#### Ciclo de vida

A *Natur Troofs* encontra-se numa fase de introdução do produto/serviço, sendo essa a fase do Ciclo de Vida do produto. Nos primeiros dois anos de atividade, esperam-se custos elevados de operação, assim como um alto crescimento e por conseguinte aumento da quota de mercado. Devido à pressão da concorrência, os preços nestes dois anos não devem sofrer grandes alterações. Ao longo dos anos espera-se que haja uma padronização do serviço ao alargar o número de lojas pelas grandes metrópoles, Lisboa e Porto, criando-se potencial margem para alguma redução do custo.

O Marketing-Mix advém das decisões de marketing fundamentadas na segmentação e posicionamento e define ações prioritárias, tendo como objetivo compor a estratégia de marketing de uma organização.

- **Características intrínsecas do produto**

#### a. Nome

**natur troofs** optamos por um nome curto e de fácil memorização sonora, que espelhasse o conceito de forma directa e provocasse um sentimento agradável e em forma de estímulo com assinatura: Para quem ama a vida. *Natur* porque se trata de novo conceito no universo do calçado marca de calçado mais saudável, que se preocupa com o meio ambiente e com o seu bem estar, sendo produzido à mão com matérias-primas naturais rigorosamente seleccionadas e

*Troofs* porque espelha claramente uma filosofia de algo valioso, vindo de trufas e associado ao nome trofal, nome da empresa que a criou.

### b. Logótipo



Figura 9 - Logótipo

O logótipo é a identificação visual de uma marca. Os elementos gráficos escolhidos para comunicar a marca, nos diferentes suportes (Caixa, díptico, etiqueta e display), estabelecem uma ligação com a natureza. Um dos elementos são as trufas, pela semelhança com o nome TROOFS e por terem formas irregulares orgânicas que lhes conferem um carácter único. O outro elemento é a terra, pela simbologia ligada à criação e regeneração.

### c. Calçado

Na *Natur Troofs* não faltarão opções para todos os gostos, apenas com três condições: Os artigos são ecológicos, saudáveis e cosidos com o sistema *Goodyear Welted*? Nós temos!

O conceito de cinco modelos para cada género, com possibilidade de personalização dará uma grande diversidade e maior opção de escolha. O indivíduo poderá escolher um modelo personalizado em diversas áreas (tipo de: materiais pele/sintético, cor, sola, atacador), perante um catálogo pré-definido portfólio específico, com de mais de 200 combinações possíveis, assim como a personalização do calçado com alguma informação: nome, dedicatória, entre outras. O artigo terá um odor característico com possibilidade de alteração. O calçado vem acompanhado por umas dicas úteis de otimização, de modo a favorecer a durabilidade e as características do artigo. Os artigos poderão ainda vir acompanhado por alguns extras i.e., saco, par de atacadores, calçadeira, creme, capa de tação, kits de limpeza. Este processo poderá ser realizado na loja *online* ou física, permitindo ainda, visualizar as possíveis combinações de forma virtual, assim como aspeto final do modelo.

- **Qualidade**

Esta componente do produto, será claramente acima da média, destacando-se principalmente pela qualidade das matérias-prima, do atendimento e do acompanhamento de cada cliente. A qualidade será uma preocupação premente neste conceito, sendo que somos a

favor da natureza e por conseguinte dos produtos ecológicos, querendo levar aos nossos clientes experiências confortáveis e saudáveis.

- **Serviço**

O principal serviço do *Natur Troofs* é disponibilizar e tornar acessível um novo conceito de calçado clássico saudável, revolucionário pela personalização, indo ao encontro das necessidades dos clientes, tanto a nível de diversidade de artigos de calçado como de conveniência e adaptabilidade ao ritmo de vida atual. O serviço existe em dois modelos: loja online e na loja física.

- a. Horários

A *Natur troofs* funciona com dois horários - online (compreendido entre as 9 e as 18 horas), - loja de rua/centro comercial (das 11 às 22 horas), cobrindo horários que são por excelência escolha de muitos trabalhadores para realizarem as suas compras: período de almoço, final da tarde/ início de noite.

- **Marca**

A *Natur Troofs* ambiciona ter uma personalidade forte e um aumento de notoriedade pela proximidade com o consumidor, pretendendo ir ao encontro das necessidades do cliente no período pré, durante e pós compra, procurando oferecer um acompanhamento consistente de forma a fidelizar os clientes, assim como a satisfazer as suas expectativas quando procura um serviço diferenciado.

De acordo com Kapferer (2002), a identidade é um conceito de emissão que precede a imagem. Logo, antes de a marca estar representada na mente dos indivíduos através de uma imagem, o gestor de marketing deve definir a sua identidade, ou seja, o sentido da marca e como pretende que a mesma seja interpretada. Segundo o autor, a identidade da marca é representada por um prisma de seis lados com variáveis atribuídas: física e personalidade, que representam o emissor; reflexo e mentalização, que representam o que influencia o destinatário; relação e cultura, que representam o ponto central entre o emissor e o destinatário. Através da gestão das dimensões é possível criar uma marca com um capital forte.



Figura 10 – Prisma de identidade da marca| Adaptado Kapferer (2002).

A identidade da Marca, contempla aspetos relacionados com a consciência que o consumidor tem da marca, assim como, a facilidade em a recordar e a frequência com que vem à sua mente em contexto de compra.

Keller (2003) defende que para que se consiga diferenciar uma marca é importante perceber os processos de formulação mentais, ou seja, como o conhecimento da marca é apreendido e registado na memória. O autor considera que o conhecimento da marca deverá assentar em imagem e notoriedade. Segundo Keller (2003), a notoriedade da marca é constituída por dois fatores: reconhecimento e recordação da marca.

A *Natur Troofs* aspira ser distinguida como a marca de confiança e credível que oferece efetivamente todos os elementos aos quais se comprometeu. Apoia-se no comprometimento de entregar o que a marca representa em termos de benefícios funcionais, emocionais e sociais. Pretende ser reconhecida como uma marca de qualidade, *design*, durabilidade, resistência e preço justo. Tem ainda o propósito de ir ao encontro dos valores e crenças dos clientes.

A assinatura da marca “Handmade, eco-friendly footwear, 100% Natural”, procura refletir os valores da marca.

A *Natur Troofs* tem como intuito fomentar a lealdade do consumidor perante uma marca singular que assenta essencialmente na interatividade, assim como na participação ativa e personalizada por parte do cliente. Ambiciona ter um atendimento e serviço (*online* e físico) personalizado para cada cliente, uma vez que cada individuo é único e especial e pretendemos infantizar esse facto. A marca pretende que este conjunto de características a possibilite se diferenciar face à concorrência.

É uma marca que tem vindo a ser pensada ao longo dos tempos, face à conjuntura do mercado, como tal, contempla ideais bem definidos. A criação da marca tem sido trabalhada de forma ativa de modo a passar uma mensagem coerente e exequível, sendo ainda, uma marca com grandes preocupações ambientais.

- **Embalagem**

A embalagem é uma caixa de cartão reciclado, com o logótipo da marca e uma pequena descrição da mesma. A caixa será utilizada como proteção do artigo no seu transporte e acomodação na arrumação, servindo também como força de comunicação. Pretendemos que possa ser reutilizada em casa do cliente, para que seja rentabilizada o mais possível.



**Figura 11** - Embalagem

- Etiqueta de acompanhamento do artigo

A etiqueta identificativa do artigo apresentará uma dupla face em papel reciclado, que será colocada no artigo com uma breve descrição da marca, de modo a transmitir a filosofia da mesma.



**Figura 12** – Etiqueta de acompanhamento do artigo

- Dicas úteis de otimização

O calçado vem acompanhado com um folheto em papel reciclado, com dicas, de modo a otimizar a durabilidade e as características do artigo.

## 7.2 Preço

Definimos preço como a "contrapartida, em valor monetário, de um produto". O preço no marketing-mix é a variável que tem mais impacto estratégico, por estar associada a fatores psicológicos, sendo muitas vezes assumida como “a” variável que dita a decisão de compra. Por norma dizemos que um produto é caro quando o consumidor não dá valor aos benefícios oferecidos por esse produto e, pelo contrário, dizemos que um produto é barato quando o consumidor valoriza mais esses benefícios do que a contrapartida monetária.

A determinação de preço, defende uma análise que engloba fatores distintos e diversos de apreciação, que devem ser considerados de acordo com a política financeira da empresa e as características próprias do mercado que estamos inseridos, como por exemplo: fator custo; margem de lucro; concorrência; produção e mercado consumidor. O preço por sua vez afeta a competitividade, as margens, o volume de vendas e a lucratividade das empresas e tem por isso impacto na estratégia global.

De qualquer modo, devemos considerar que o consumidor não compra produtos, compra benefícios, ou seja, o produto é apenas a forma que ele encontra para satisfazer determinadas necessidades.

Embora o fator “preço” tenha um peso relativo na decisão do consumidor, e como um produto tem valor acrescentado pelos benefícios que proporciona ao consumidor, benefícios esses que se transformam em vantagens, quando o consumidor as identifica e reconhece, quanto maior for o número de vantagens que o produto oferece ao consumidor maior poderá ser o seu valor monetário.

A *Natur Troofs*, face aos resultados do questionário aplicado, analisou e optou por aplicar um preço relativamente acessível, apesar de acima da média, para o setor do calçado, mas abaixo da média para um conceito de calçado clássico goodyear customizado, que varia entre 80 e 200 euros e os acessórios e demais variam de € 1,99 a € 20,99€, justificado pela qualidade do produto/serviço e pelo tipo de conceito apresentado, com o objectivo de atrair consumidores da classe média-alta.

O preço dos produtos em níveis mais baixos do que os concorrentes diretos deve-se à estratégia de *price competition* e ir progressivamente criando valor. O objetivo desta política é justificar não só o tipo de produtos, mas também a imagem que transmite, ou seja, uma oferta de valor acrescentado e saudável menos elevado do que a concorrência direta.

### 7.3 Distribuição

- **Locais**

Inicialmente a *Natur Troofs* contará com um espaço físico, localizado na Grande Lisboa – Avenida da Liberdade, numa zona de fácil acesso e estacionamento, frequentada por executivos.

- **Estratégia**

Inicialmente a estratégia de distribuição será exclusiva, visto que teremos apenas um ponto de venda físico e um online.

- **Retailing mix**

O *retailing mix* é considerado o marketing mix da distribuição, associado a lojas físicas. As variáveis tidas enquanto controláveis são: localização, serviço/marca, preço, gama de produtos (sortido) e comunicação.

Das variáveis que compõem o retailing mix, destaca-se a localização, como sendo o mais importante fator de sucesso. A localização é a primeira variável a ser analisada e tem como base diferentes critérios: por norma os indivíduos não se deslocam mais que um determinado raio de ação para efetuar uma compra, evitam ruas escuras, preferem locais com boa acessibilidade e/ou com estacionamento, e ainda, elegem grandes estabelecimentos. A localização será na Avenida da Liberdade, é considerado um grande centro, próximo de escritórios de executivos, com facilidade de acesso e de estacionamento.

A política de marca da Natur Troofs é monomarca, o serviço e atendimento são personalizados face à necessidade dos clientes. A gama de produtos será especializada, calçado clássico, mais propriamente, botas (2 modelos) e sapatos (3 modelos) mas com a possibilidade de serem customizados. Quanto à política de comunicação passará por promover a imagem da marca. Relativamente aos preços da loja física, estes serão iguais aos da loja online, variam entre 80€ e 200€.

## 7.4 Comunicação

A comunicação existe para promover valor a um produto/serviço, marca ou empresa, de forma a atingir o consumidor de forma direta e específica e a consolidar a imagem junto dos vários *stakeholders*. Optou-se por um plano de comunicação integrada e relacional, pretendendo uma auscultação permanente do mercado para ir ao encontro das suas necessidades. A nossa identidade estará bem presente na loja física, desde a decoração e todos os materiais, às embalagens, ao site, ao *dress code* dos colaboradores, passando ainda pelos cartões de contacto.

- Comunicação interna

Consistirá em canalizar a publicidade por intermédio da qualidade e prestígio apostando na formação dos recursos humanos.

- Digital

A internet é o canal utilizado pelo e-marketing para realizar essa comunicação de valor e proporcionar interatividade ao cliente, possibilitando uma maior troca de informações e um relacionamento individualizado. Permite ainda, uma enorme rapidez na implementação das campanhas promocionais e apresentação de novos produtos/serviços. Através da internet o

nosso produto é divulgado em toda a área geográfica, pelo *website* oficial da marca ([www.troofs.pt](http://www.troofs.pt)) e através de uma forte presença em redes sociais, como *facebook*, *instagram*, *pinterest*, de modo a apresentar todos os produtos e manter o público-alvo informado com as últimas novidades, onde divulgamos informações sobre o produto, as promoções existentes, bem como conselhos de moda. Com uma simples publicação *online* a marca consegue rapidamente chegar, ouvir e interagir com o cliente.

- Fidelização

No sentido de fidelizar o nosso público oferecemos um cartão cliente que atribui diversas promoções, nomeadamente a oferta de um extra na compra de um segundo par, ou na realização de uma segunda compra posterior, oferta de desconto/ extras aquando do aniversário.

- Comunicação nos media/assessoria de imprensa

Pensamos em fazer uma festa de inauguração, abrindo portas aos principais meios de comunicação generalistas e especializados, associações, *bloguers* de forma a divulgar o conceito. Acreditamos que o projeto pode crescer, à base do “passa palavra” e de exposição nos media.

- Parcerias

Tencionamos fechar parcerias com escritórios de executivos, ginásios, *blogues*, alfaiates, entre outras, onde pretendemos promover ações de sensibilização para o calçado o mais ecológico possível.

Pretendemos que a estratégia de comunicação seja progressiva.

Objetivos de comunicação:

- 1) Apresentar a marca – criação de notoriedade da marca;
- 2) Incentivar as visitas ao site e à loja (evitar a sazonalidade e as compras exclusivas em períodos de saldos);
- 3) Criar *engagement* - criar um vínculo com clientes / *prospects* (criando uma marca emocional).

## Plano de comunicação

Promoções	Concursos/ Prémios
	<p>Para as 5 melhores frases elaboradas com as palavras “Customizado, Natur Troofs e Goodyear Welted” oferecemos 1 par customizado. As 5 frases serão selecionadas pelo júri (Equipa de Marketing da <i>Natur Troofs</i>). As frases têm de ser submetidas por mensagem privada no <i>Facebook</i>, para validar a frase, cada concorrente terá de fazer gosto na página do <i>Facebook</i> ou <i>Instagram</i>. O concurso irá decorrer durante o mês de Abril e Maio.</p> <p>Os resultados serão divulgados na primeira semana de Junho, na página da <i>Natur Troofs</i> no <i>Facebook</i> e no <i>Instagram</i>, os vencedores serão notificados por mensagem privada.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> apresentar a marca, incentivar as visitas ao site e à loja e criar <i>engagement</i>.</p>
	<p><b>Critério de Avaliação:</b> aumentar o número de gostos na página do <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>, e ampliar o número de pessoas que falam da marca, e ainda, as vendas não baixarem mais de 80% nos meses típicos de baixa afluência.</p>

Promoções	Redução de Preço
	<p>Para as primeiras 100 compras online redução de 20%.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> reduzir a sazonalidade.</p>
	<p><b>Critério de Avaliação:</b> vendas não baixarem mais de 80% nos meses típicos de baixa afluência.</p>

Promoções	Ofertas
	<p>Para as primeiras 50 compras online oferta de personalização a lazer.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> reduzir a sazonalidade.</p>
	<p><b>Critério de Avaliação:</b> vendas não baixarem mais de 80% nos meses típicos de baixa afluência.</p>

Patrocínios	Eventos Sociais
	<p>Anúncios em <i>outdoors</i>.</p>
	<p><b>Objetivo:</b> apresentar a marca</p>
	<p><b>Critério de Avaliação:</b> número de visitas ao <i>web-site</i> e ao <i>Facebook</i> durante o período do evento.</p>

Patrocínios	Eventos Desportivos
	Anúncios ao ar livre/ outdoors em grandes Eventos (Volvo <i>Ocean Race</i> , Autódromo do Estoril, Golfe na Quinta da Marinha, assim como, estampar a imagem da marca num carro que participe em passeios pela natureza, de modo a poder divulgá-la de Norte a Sul do país).
	<b>Objetivo:</b> apresentar a marca
	<b>Critério de Avaliação:</b> número de visitas ao <i>web-site</i> e ao Facebook durante o período do evento.

Relações Públicas	Convite
	Convidar jornalistas, <i>bloguers</i> para estarem presentes na inauguração da loja.
	<b>Objetivo:</b> apresentar a marca
	<b>Critério de Avaliação:</b> número de publicações não pagas.

Marketing Digital	Facebook
	Criação de uma página de Facebook dinâmica para a marca, convidar amigos, figuras públicas, <i>bloguers</i> , jornalistas para gostar da página. Colocar notícias sobre o calçado e produtos naturais, assim como vídeos do processo de fabrico Criar concursos, desafios.
	<b>Objetivo:</b> apresentar a marca, criar <i>engagement</i>
	<b>Critério de Avaliação:</b> aumento do número de gostos e de comentários no Facebook.

Marketing Direto	Email
	Aluguer de uma base de dados, conjunto sistematizado de informação processada informaticamente sobre potenciais clientes, organizada de acordo com o público alvo da <i>Natur Troofs</i> . Enviar uma apresentação da marca através do <i>mailing list</i> adquirido.
	<b>Objetivo:</b> apresentar a marca
	<b>Critério de Avaliação:</b> aumento do número de gostos no Facebook e visualizações do <i>web-site</i> .

Publicidade	Jornais e Revistas
	Anúncios em revistas, uma vez de três em três meses no semanário Expresso e duas vezes por ano na revista Vogue.
	<b>Objetivo:</b> apresentar a marca e aumentar a notoriedade
	<b>Critério de Avaliação:</b> número de visitas ao web-site e ao Facebook durante o período dos anúncios.

**Tabela 14:** Plano de Comunicação| Ferramentas. **Fonte:** Elaborado pela autora

Após colocar o plano em ação, os objetivos deverão ser medidos de modo a analisar o sucesso da comunicação. No caso do primeiro objetivo, o sucesso pode ser avaliado diretamente com a proporção de visitantes do site e da loja, que pedem informações. Será pedido aos visitantes que dêem a sua opinião relativamente à nova marca, assim como por intermédio dos meios de comunicação (por exemplo, quantas pessoas colocam *like* e partilham no *facebook*). Para avaliar o êxito do segundo objetivo, mede-se o número de vendas, especialmente em épocas baixas. O sucesso deste objetivo consistia em atingir 80% de vendas em meses de menor procura, Abril, Maio, Junho, Setembro, Novembro. O último objetivo teria sucesso caso aumentasse as interações com o público, principalmente através das plataformas digitais, como o site e o *facebook*, bem como na obtenção de parcerias com entidades influentes, como jornalistas e *bloggers*.

## 7.5 Pessoas

Os elementos diferenciadores do sucesso de qualquer produto/serviço, empresa ou marca são as pessoas. Na *Natur Troofs* há a perfeita consciência de que nada se consegue sem uma equipa motivada e unida, sem perder de vista a missão de proporcionar conforto e qualidade no calçado personalizado, contribuindo para um bem-estar geral.

A *Natur Troofs* nasceu da ideia do fundador da Trofal S.A, Luís Couto com o intuito de criar um conceito inovador e revolucionário. Os associados da empresa compartilham o gosto pelas áreas de Recursos Humanos, Comunicação Marketing, Produção de Calçado e Responsabilidade Social, sendo as diferentes áreas geridas pelos diferentes administradores.

Para a marca os recursos-humanos são uma fonte de vantagem competitiva e como resultado, o investimento em comunicação interna, no desenvolvimento e formação profissional tornou-se um aspeto fulcral. A aposta será numa comunicação interna direta e aberta, delegação de funções e por conseguinte a responsabilização das pessoas e a transparência do negócio, o incentivo ao trabalho em equipa e potenciar esse espírito. Na empresa tenta-se aumentar o envolvimento e o compromisso dos colaboradores por intermédio das motivações, preocupamo-nos em premiar a eficiência e a dedicação e em dar um *feedback* constante. Proporcionamos formações técnicas – dentro da filosofia do conceito, do processo de fabrico e das vantagens associadas, - técnicas de vendas e de relacionamento, de rapidez, qualidade e personalização do atendimento. A formação dos recursos humanos começa no primeiro dia de trabalho através do envolvimento da pessoa na cultura da organização, instruindo-lhes as políticas e procedimentos da marca. Considera-se importante que os nossos colaboradores apoiem e aconselhem os clientes sobre a melhor compra face às suas necessidades.

## 7.6 Envoltente Física

A *Natur Troofs* privilegia uma filosofia de bem-estar, como tal considera-se que a nossa loja terá de transmitir esses ideais através de tons claros, com a intencionalidade de transmitir tranquilidade, naturalidade e atitudes positivas.

A loja será num local de fácil acesso automóvel e pedonal, perto de zonas de escritórios de executivos. A sala será de pequenas dimensões (cerca de 30m<sup>2</sup>). A decoração, o mobiliário, assim como os equipamentos serão de linhas *design clean* e contemporâneas.

## 7.7 Processos

A inovação, implementação e melhoria constante de processos de gestão da *Natur Troofs*, enquanto Marca, são considerados fundamentais para a construção do modelo de excelência na resposta ao cliente. Pretende-se que o processo operacional seja simples, rápido e eficiente. Na loja teremos um pequeno *stock* dos modelos *standard*, mas tanto na loja como no *site* é possível customizar o pedido, porém na loja o cliente poderá utilizar os cinco sentidos e escolher os materiais que mais se adequam às suas necessidades. Os artigos vendidos que sejam enviados pelo correio terão os portes associados, porém os artigos que sejam levantados



na loja, não terão qualquer custo associado. Quanto ao processo de escolha da matéria-prima, dá-se total prioridade a produtores nacionais e por conseguinte a produtos ecológicos. Relativamente ao processo de produção, utilizaremos sempre processos artesanais e matérias primas o mais ecológico e saudável possível. O atendimento será personalizado, indo ao encontro das necessidades do cliente e fornecendo todas as informações técnicas.

## 8. Conclusões

O presente capítulo contempla as conclusões finais do trabalho, ao nível da concretização dos objetivos, dos contributos e limitações do estudo, sugestões para futuras investigações, assim como, ambições da marca.

### 8.1. Síntese do trabalho

Atualmente o calçado português é bem cotado a nível mundial, tendo inclusive vencido uma prova cega em fevereiro do presente ano em Itália, numa feira internacional de calçado, a MICAM. Hoje em dia, os indivíduos tendem a preferir produtos ecológicos e de grande qualidade nas mais diversas áreas, sendo transversal para o setor do calçado.

Segundo a literatura, de forma clara e consistente, a criação de uma marca pode desempenhar um papel significativo na competitividade das PME. Segundo Tavares (2015), as PME industriais, com visão de longo prazo, gestão e recursos adequados, devem adotar estratégias de marca adaptadas à sua realidade, para criarem e/ ou reforçarem a sua competitividade num contexto de integração e globalização económica.

A *Natur Troofs*, nova marca no setor do calçado, utiliza o conceito de serviço customizado, ou seja, existe a possibilidade de o cliente personalizar o seu artigo. Esta customização dos modelos caracteriza-se por se poder realizar mais de 200 combinações possíveis, perante um portefólio específico, com uma vasta gama de materiais. Este processo poderá ser realizado na loja *online* ou física, permitindo ainda, visualizar as possíveis combinações e o aspeto final do modelo.

A marca produz calçado com o sistema de fabrico *Goodyear Welted*, o que proporciona aos seus artigos qualidade, durabilidade e conforto. Associadas a estas características a marca pretende ter materiais ecológicos, *design* e um preço justo, uma vez que o calçado de marca é considerado um produto com valor acrescentado.

O lançamento da marca foi estudado tendo por base a revisão de literatura e diversas análises (mediata – PEST-AL; imediata – mercado e ambiente competitivo; interna - SWOT), assim como o questionário online.

A marca pretende ter uma visão holística, um contacto constante com o mercado, estar atento às necessidades e oportunidades que dele advém, assim como, estabelecer uma relação de proximidade e personalizada com os clientes /potenciais clientes, indo ao encontro das necessidades específicas de cada um.

A *Natur Troofs* será um grande desafio para a Trofal S.A., serão tidas em conta as aprendizagens passadas de modo a avançar de forma ponderada, mas consistente. A marca deseja ser “a marca” de calçado clássico inovadora, flexível e pró-ativa.

As principais estratégias a serem implementadas, visam tornar a *Natur Troofs* como a marca de referência no setor do calçado *Goodyear Welted* e customizado, direcionado a um público-alvo com alguma capacidade económica, nível educacional superior e que manifesta preocupações com o seu estilo de vida e com os artigos que adquire.

## 8.2 Contributos

A principal característica inovadora neste projeto consiste na associação entre customização, *Goodyear Welted*, ecológico e saudável, deste modo, considera-se que tem grande potencial de expansão, uma vez que a consciência de que somos o que consumimos está cada vez mais enraizada.

A *Natur Troofs* surge sob o ponto de vista estratégico da Trofal S.A., face às exigências do mercado consumidor, e pretende-se que obtenha destaque pela sua diferenciação e pela sua vantagem competitiva face às marcas concorrentes.

## 8.3 Limitações

As principais limitações identificadas neste estudo foram as seguintes:

- A amostra foi recolhida de forma *online*, não havendo a possibilidade de controlar quem está a responder.
- A divulgação do estudo foi realizada pelo *Facebook* e transmitida pelo processo boca-a-boca, por conseguinte, o estudo não é representativo da população portuguesa.

- Atualmente, Portugal está a passar por um período conturbado a nível económico, na medida em que os indivíduos se tornam mais relutantes em pagar um preço superior a 80€ por um par de sapatos/ botas.

#### **8.4 Sugestões para investigações futuras**

Seria positivo realizar um plano de marketing para a Internacionalização da marca.

Outra sugestão será fazer um estudo mais aprofundado onde contemple as questões de customização e que seja representativa para a população portuguesa.

Seria interessante replicar o estudo daqui a cerca de três anos, de modo a verificar quais são as perceções dos indivíduos face a estes artigos, nomeadamente face ao preço.

#### **8.5 Ambições da marca**

Aspiramos a conseguir internacionalizar a marca nos próximos dois anos.

A marca pretende permitir aos indivíduos a possibilidade de acompanhar o processo de fabrico, de modo a saberem o estado de produção.

A *Natur Troofs* pretende fabricar calçado customizado e singular. Os indivíduos poderão adquirir calçado personalizado consoante as medidas dos seus pés, ou seja, enviam as medidas para o *site*, a *Natur Troofs* desenvolve a forma igual aos pés do individuo e fabrica o calçado nessa mesma forma. Neste caso, serão desenvolvidas formas para cada individuo e os sapatos terão um formato exclusivo, permitindo um maior conforto.

“...todo o mundo é composto de mudança...”

Luís Vaz de Camões

## 9. Referências Bibliográficas

### a. Publicações e Livros

- Aaker, D. 2014. *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James.
- Clifton, R., & Simmons, J. 2003. *O Mundo das marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Ertimur, B., & Coskuner-Balli, G. 2015. Navigating the institutional logics of markets: implications for strategic brand management. *Journal of Marketing*, 79: 40-61.
- Esbjerg, L., & Bech-Larsen, T. 2009. The brand architecture of grocery retailers: setting material and symbolic boundaries for consumer choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5): 414-423
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., & Serra, F. R. 2010. Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gardner, B. B., & Levy, S. J. 1955. *The product and the brand*. Boston: Harvard Business Review.
- Guyon, H., & Petiot, J-F. 2015. New conjoint approaches to scaling brand equity and optimising share of preference prediction. *International Journal of Market Research*, 57: 701-725.
- Hanna, S., & Rowley, J. 2011. Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27: 458-476.
- Huang, R., & Sarigollu, E. 2013. Assessment of brand equity measures. *International Journal of Market Research*, 56: 783-806.
- Kepperer, J-N. 2002. *Ce qui va changer les marques*, Paris: Éditions d'Organisation.
- Keller, Kevin Lane .2003. *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing, Brand Equity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. 2003. *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lindon, D., et al..2015. *Mercator da Língua Portuguesa- Teoria e Prática do Marketing* Alfragide: Publicações Don Quixote
- Louro, M., & Cunha, P. 2001. Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17: 849–876.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Quinn, B. 2013. Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 29: 1367–1393.
- Muyllé, S., Dawar, N., & Rangarajan, D. 2012. B2B brand architecture. *California Management Review*, 54: 58-71.
- Rossiter, J. R. 2014. ‘Branding’ explained: defining and measuring brand awareness and brand attitude. *Journal of Brand Management*, 21, 533–540.

Talay, M. B., Townsend, J. D., & Yeniyurt, S. 2015. Global brand architecture position and market-based performance: the moderating role of culture. *Journal of International Marketing*, 23: 55-72.

Taute, H.A., Peterson, J., & Sierra, J.J. 2014. Perceived needs and emotional responses to brands: a dual process view. *Journal of Brand Management*, 21(1): 23–42.

Tavares, V. 2015. *Gestão de marcas*. Lisboa: Escolar Editora.

#### **b. Referências Retiradas da internet:**

APICCAPS. Retirado de

[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4696b0a8-173c-49aa-accd-154c1152ba6a&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=4696b0a8-173c-49aa-accd-154c1152ba6a&groupId=10136), acessado a 28 de Maio de 2016.

Banco de Portugal. Retirado de [https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf), acessado a 1 de Abril de 2016.

Carlos Santos. Retirado de <http://www.santosshoes.com/pt/>, acessado a 16 de Junho de 2016.

Centenário. Retirado de <http://www.centenario.com.pt/>, acessado a 16 de Junho de 2016.

<http://www.labor.pt/index.asp?IdEdicao=371&idSeccao=3917&id=19088&Action=noticia>  
16.06.2016.

CTCP. Retirado de

<http://www.ctcp.pt/ctcp/newsletter/ler.asp?grupo=4&idart=258&zona=1&idnews=NQ==&mes=Mw==&ano=MjAxMg==>, acessado a 6 de Maio.

CTCP. Retirado de

[http://www.ctcp.pt/imagens/projectos/shoelaw/ShoeLAW%20Article\\_Feb%202012-portugues.pdf](http://www.ctcp.pt/imagens/projectos/shoelaw/ShoeLAW%20Article_Feb%202012-portugues.pdf), acessado a 6 de Maio.

CTCP, Retirado de <http://www.ctcp.pt/info/email/index.asp?valores=4,6,2013,2749>, acessado a 16 de Junho de 2016.

Google trends. Retirado de

<https://www.google.pt/trends/explore#q=cal%C3%A7ado%2C%20portugu%C3%AAs%2C%20sapatos%2C%20botas&cmpt=q&tz=Etc%2FGMT-1>, acessido a 7 de Maio de 2016.

INE, Retirado de

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_p\\_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_p_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4), acessido a 6 de Maio de 2016.

INE, Retirado de

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_p\\_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_p_etarias&menuBOUI=13707095&contexto=pe&selTab=tab4), acessido a 6 de Maio de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>, acessido a 22 de Abril de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>, acessido a 22 de Abril de 2016.

PORDATA.

Retirado

de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>, acessido a 22 de Abril de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>, acessido a 22 e Abril.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>, acessido a 22 de Abril.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>, acessido a 6 de Maio de 2016.

PORDATA. Retirado de

[http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela\\_](http://www.PORDATA.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela_), acessido a 8 de Setembro de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>, acessido a 8 de Setembro de 2016.

PORDATA. Retirado de

[http://www.PORDATA.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10\\_](http://www.PORDATA.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10_), acessido a 8 de Setembro de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+mortalidade+e+taxa+de+mortalidade+infantil-528>, acessido a 8 de Setembro de 2016.

PORDATA. Retirado de

<http://www.PORDATA.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-10>, acessido a 8 de Setembro de 2016.

Público. Retirado de

[https://www.publico.pt/sociedade/noticia/emigracao-jovem-dados-oficiais-nao-contam-tudo-1677235\\_](https://www.publico.pt/sociedade/noticia/emigracao-jovem-dados-oficiais-nao-contam-tudo-1677235_), acessido a 18 de Setembro de 2016.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Questionário

## Estudo de Mercado - Hábitos de Consumo

O presente estudo realiza-se no âmbito da Tese do Mestrado Executivo de Gestão Empresarial no INDEG-ISCTE.

O seu propósito é identificar os hábitos dos consumidores que vivem em Portugal relativamente às suas preferências de compra de calçado.

O preenchimento deste questionário não demorará mais de 3 minutos.

Desde já agradeço a sua participação!

Nota: São apenas elegíveis para este estudo indivíduos maiores de 17 anos residentes/trabalhadores/estudantes em Portugal. Deve responder a todas as questões de modo a dar viabilidade ao questionário.

**1) Sexo – Masculino**

Feminino

**2) Qual a sua idade?**

17 -24

25 -34

35 -44

45 -54

55 - 65

Mais de 65

**3) Em que distrito vive? (Caso viva em Portugal Continental) / Em que arquipélago vive?**

Aveiro	Guarda
Beja	Leiria
Braga	Lisboa
Bragança	Portalegre
Castelo Branco	Porto
Coimbra	Santarém
Évora	Setúbal
Faro	Viana do Castelo
	Vila Real
	Viseu
	Madeira
	Açores

**4) Qual o número de membros do seu agregado familiar?**

1  
2  
3  
4  
5 ou mais

**5) Quais as suas habilitações literárias?**

< 12º Ano  
12º Ano  
Licenciatura  
Pós-Graduação  
Mestrado  
Doutoramento

**6) Exerce alguma atividade remunerada? Se a resposta for sim, por favor responda à questão 6.1. Se for não, passe para a questão 7.**

Sim  
Não

**6.1) Qual o rendimento médio mensal líquido per capita do seu agregado familiar?**

- Menos de 515€
- Entre 515€ e 800€
- Entre 800€ e 1100€
- Entre 1100€ e 1500€
- Entre 1500€ e 2000€
- Entre 2000€ e 2500€
- Mais de 2500€

**7) Costuma comprar calçado fabricado em Portugal?**

- Sim
- Não

**8) A qualidade do calçado é um fator importante para si?**

- Sim
- Não

**9) Qual o fator que mais influencia a sua compra?**

- Preço
- Qualidade
- Design
- Durabilidade
- Conforto

**10) Qual o fator que menos influencia a sua compra?**

- Preço
- Qualidade
- Design
- Durabilidade
- Conforto

**11) De 0 a 5 qual a influência do Preço na sua decisão de compra?**

Nada: 0  
1  
2  
3  
4  
Totalmente: 5

**12) De 0 a 5 qual a influência da Qualidade na sua decisão de compra?**

0  
1  
2  
3  
4  
Totalmente: 5

**13) De 0 a 5 qual a influência do *Design* na sua decisão de compra?**

Nada: 0  
1  
2  
3  
4  
Totalmente: 5

**14) De 0 a 5 qual a influência da Durabilidade na sua decisão de compra?**

Nada: 0  
1  
2  
3  
4  
Totalmente: 5

**15) De 0 a 5 qual a influência do Conforto na sua decisão de compra?**

Nada: 0  
1  
2  
3  
4  
Totalmente: 5

**16) Qual o tipo de calçado em que investe mais anualmente?**

Ténis  
Clássico - sapatos  
Clássico - botas  
Tendência

**17) Que tipo de calçado compra no Inverno?**

Ténis  
Clássicos - sapatos  
Clássicos - botas  
Tendências - sapatos  
Tendências - botas  
Tendências - ténis

**18) Que tipo de calçado compra no Verão?**

Ténis  
Clássicos - sapatos  
Clássicos - botas  
Tendências - sapatos  
Tendências - botas  
Tendências - ténis  
Sandálias  
Chinelos

**19) Com que frequência compra calçado?**

- 1 vez por ano
- 2 vezes por ano
- De 3 em 3 meses
- De 2 em 2 meses
- 1 vez por mês
- Outra

**19.1) Caso tenha respondido outra, qual é a frequência?**

**20) Habitualmente compra calçado de marca?**

- Sim
- Não

**20.1) Em caso afirmativo. Quais?**

**21) O que mais valoriza aquando da compra?**

- Variedade / Diversidade
- Atendimento
- Outra

**21.1) Caso tenha respondido outra, qual?**

**22) O que influencia a sua compra?**

- Necessidade
- Gosto de mudança
- Oportunidade (Exemplo: Baixo preço)
- Outra

**22.1) Caso tenha respondido outra, o que influência por norma a sua compra?**

**23) Onde compra habitualmente o calçado?**

Centros Comerciais  
Lojas de Rua  
Revendedores  
Lojas Online  
Outra

**23.1) Caso tenha respondido outra, onde compra habitualmente o calçado?**

**24) Em que momentos compra calçado?**

Saldos  
Em qualquer altura do ano  
Épocas festivas  
Outra

**24.1) Caso tenha respondido outra, em que momentos compra calçado?**

**25) Qual o valor que gasta anualmente em calçado para si?**

Menos de 50€  
Entre 50€ e 100€  
Entre 100€ e 150€  
Entre 150€ e 200€  
Entre 200€ e 300€  
Mais de 300€

**26) O que considera razoável gastar para ter um artigo de calçado com qualidade, durabilidade, conforto e resistência?<sup>1</sup>**

Menos de 40€  
Entre 40€ e 80€  
Entre 80€ e 160€  
Mais de 160€

**27) Considera que o tipo de calçado poderá beneficiar a sua saúde?**

Sim  
Não

**28) Considera que o tipo de calçado poderá prejudicar a sua saúde?**

Sim  
Não

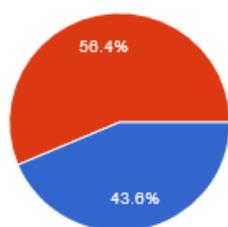
## ANEXO 2

### Resultados do Questionário

#### Questionário – Estudo de Mercado – Hábitos de Consumo

449 Respostas

1) <b>Sexo</b> – Masculino	195	43.6%
Feminino	252	56,4 %



2) <b>Qual a sua idade?</b>		
17 -24	73	16,3%
25 -34	244	54,5%
35 -44	104	23,2%
45 -54	14	3,1%
55 - 65	11	2,5%
Mais de 65	2	0,4%

#### 3) **Em que distrito vive? (Caso viva em Portugal Continental) / Em que arquipélago vive?**

Aveiro	9	2%
Beja	1	0.2%
Braga	11	2.5%
Bragança	0	0%
Castelo Branco	1	0.2%
Coimbra	9	2%
Évora	1	0.2%
Faro	9	2%
Guarda	2	0.4%

Leiria	127	28.4%
Lisboa	172	38.5%
Portalegre	2	0.4%
Porto	46	10.3%
Santarém	4	0.9%
Setúbal	44	9.8%
Viana do Castelo	1	0.2%
Vila Real	1	0.2%
Viseu	0	0%
Madeira	4	0.9%
Açores	3	0.7%

**4) Qual o número de membros do seu agregado familiar?**

1	109	24.6%
2	100	22.6%
3	98	22.1%
4	104	23.5%
5 ou mais	32	7.2%

**5) Quais as suas habilitações literárias?**

< 12º Ano	38	8.5%
12º Ano	93	20.9%
Licenciatura	160	35.9%
Pós-Graduação	59	13.2%
Mestrado	94	21.1%
Doutoramento	2	0.4%

**6) Exerce alguma actividade remunerada? Se a resposta for sim, por favor responda à questão 6.1. Se for não, passe para a questão 7.**

Sim	366	83%
Não	75	17%

**6.1) Qual o rendimento médio mensal líquido per capita do seu agregado familiar?**

Menos de 515€	22	5.7%
Entre 515€ e 800€	81	21.1%
Entre 800€ e 1100€	80	20.9%
Entre 1100€ e 1500€	74	19.3%
Entre 1500€ e 2000€	47	12.3%
Entre 2000€ e 2500€	31	8.1%
Mais de 2500€	48	12.5%

**7) Costuma comprar calçado fabricado em Portugal?**

Sim	328	73.2%
Não	120	26,8 %

**8) A qualidade do calçado é um fator importante para si?**

Sim	429	96.2%
Não	17	3,8 %

**9) Qual o fator que mais influencia a sua compra?**

Preço	92	20.6%
Qualidade	106	23.7%
Design	113	25.3%
Durabilidade	13	2.9%
Conforto	123	27,5%

**10) Qual o fator que menos influencia a sua compra?**

Preço	82	18,9%
Qualidade	10	2,3%
Design	85	19,5%
Durabilidade	244	2,56%
Conforto	14	3,2%

**11) De 0 a 5 qual a influência do Preço na sua decisão de compra?**

Nada: 0	2	0.4%
1	13	2.9%
2	28	6.3%
3	156	34.9%
4	189	42.3%
Totalmente: 5	59	13.2%

**12) De 0 a 5 qual a influência da Qualidade na sua decisão de compra?**

0	1	0,2%
1	2	0.4%
2	12	2.7%
3	84	18.8%
4	217	48.4%
Totalmente: 5	132	29.5%

**13) De 0 a 5 qual a influência do *Design* na sua decisão de compra?**

Nada: 0	2	0.4%
1	15	3.3%
2	37	8.3%
3	89	19.9%
4	153	34.2%
Totalmente: 5	152	33.9%

**14) De 0 a 5 qual a influência da Durabilidade na sua decisão de compra?**

Nada: 0	5	1.1%
1	22	4.9%
2	87	19.6%
3	175	39.3%
4	114	25.6%
Totalmente: 5	42	9.4%

**15) De 0 a 5 qual a influência do Conforto na sua decisão de compra?**

Nada: 0	0	0%
1	1	0.2%
2	4	0.9%
3	48	10.7%
4	178	39.8%
Totalmente: 5	216	48.3%

**16) Qual o tipo de calçado em que investe mais anualmente?**

Ténis	190	42.4%
Clássico - sapatos	111	24.8%
Clássico - botas	43	9.6%
Tendência	104	23.2%

**17) Que tipo de calçado compra no Inverno?**

Ténis	63	14,1%
Clássicos - sapatos	53	11,9%
Clássicos - botas	103	23%
Tendências - sapatos	27	6%
Tendências - botas	169	37,8%
Tendências - ténis	32	7,2%

**18) Que tipo de calçado compra no Verão?**

Ténis	121	27%
Clássicos - sapatos	19	4.2%
Clássicos - botas	3	0.7%
Tendências - sapatos	16	3.6%
Tendências - botas	0	0%
Tendências - ténis	38	8.5%
Sandálias	223	49.8%
Chinelos	28	6.3%

**19) Com que frequência compra calçado?**

1 vez por ano	36	8%
2 vezes por ano	227	50.7%
De 3 em 3 meses	131	29.2%
De 2 em 2 meses	23	5.1%
1 vez por mês	7	1.6%
Outra	24	5.4%

**19.1) Caso tenha respondido outra, qual é a frequência?**

3 vezes por ano

Quando gosto mesmo de algum tipo de calçado

Pelo menos 5 vezes por ano, mais frequente no Verão.

2 em 2 anos

Aleatória

4 vezes por ano

De acordo com as minhas necessidades

**20) Habitualmente compra calçado de marca?**

Sim 185 41,6%

Não 260 58,4 %

**20.1) Em caso afirmativo. Quais?**

Sacoor	Gios Eppo	Eureka	Laura Blanco
Luís Onofre	Church's	Clarks	GOSO
Miguel Vieira	DKNY	Ecco	A+ for you
Nuno Gama	Portland	Pull and Bear	Schutz
Prada	Sebago	Springfield	Citadin Shoes
Guess	Portside	Zara	Tiger
Carolina Herrera	Cubanas	Fred Perry	Hera
Bimba Lola	Cohibas	Replay	Globe
Louboutin	Ambitious	Etnies	Exé
Hugo Boss	Manuel Alves	Dropp	Schutz
Todds	Hushie Puppies	Hispanitas	Elsar
Diesel	Eureka	Desigual	Stonefly
Levis	Under Armour	Paez	Latouche
Prof	DeGier	Reef	Globbe
Gant	Djeba	Camel	Lodi
Paul Smith	Xuz	Adidas	Schutz
Zillian	Rockport	Salomon	Arrezzo
Michael Kors	Callaghan	Element	Officina
Sofia Costa	Mala Testa	Sketchers	DC Shoes
YSL	Arezzo	Sahoco	Desquared
Armani	Asics	Nike	Seaside
Lacoste	Dammir doma	Timberland	Guimarães
Coolway	Le coq sportif	Marrel	Ipanema
Horas cómodas	Massimo Dutti	Vans	Lemonjelly
Pantofola d'ouro	Fly London	All Star	UGG
Camel	Foreva	New Balance	Havaianas
Goldmund	Geox	Decathlon	Helsar
Palladium	Pepe Jeans	Melissa	Conforte
Celeris	Salsa	Toms	Newfeel
Cubanas	Caterpillar	Berg	Tapada
Lages	Disfuncional shoes	Puma	

## 21) O que mais valoriza aquando da compra?

Variedade / Diversidade	371	83.6%
Atendimento	61	13.7%
Outra	12	2.7%

### 21.1) Caso tenha respondido outra, qual?

- Design
- Qualidade/ preço
- Variedade e atendimento
- O melhor que se adapta ao meu tipo de pé
- Sapatos à medida (Tailored)

## 22) O que influencia a sua compra?

Necessidade	242	54.9%
Gosto de mudança	99	22.4%
Oportunidade (Exemplo: Baixo preço)	94	21.3%
Outra	6	1.4%

### 22.1) Caso tenha respondido outra, o que influência por norma a sua compra?

- Necessidade e oportunidade
- Todas
- Sentir-me confortável
- As duas primeiras respostas
- Gosto pelos sapatos

## 23) Onde compra habitualmente o calçado?

Centros Comerciais	269	60%
Lojas de Rua	130	29%
Revendedores	14	3%
Lojas Online	23	5,2%
Outra	13	2,8%

**23.1) Caso tenha respondido outra, onde compra habitualmente o calçado?**

Galerias Comerciais  
Sapatarias no comércio tradicional  
Feiras  
Diretamente na fábrica  
Centros comerciais e lojas online

**24) Em que momentos compra calçado?**

Saldos	117	26.4%
Em qualquer altura do ano	307	69.3%
Épocas festivas	7	1.6%
Outra	12	2.7%

**24.1) Caso tenha respondido outra, em que momentos compra calçado?**

Quando necessito  
Conforme a disponibilidade  
Início da estação

**25) Qual o valor que gasta anualmente em calçado para si?**

Menos de 50€	33	7.4%
Entre 50€ e 100€	124	27.8%
Entre 100€ e 150€	94	21.1%
Entre 150€ e 200€	77	17.3%
Entre 200€ e 300€	64	14.3%
Mais de 300€	54	12.1%

**26) O que considera razoável gastar para ter um artigo de calçado com qualidade, durabilidade, conforto e resistência?**

Menos de 40€	39	8.8%
Entre 40€ e 80€	263	59.5%
Entre 80€ e 160€	136	30.8%
Mais de 160€	4	0.9%

**27) Considera que o tipo de calçado poderá beneficiar a sua saúde?**

Sim	418	93,9%
Não	27	6,1 %

**28) Considera que o tipo de calçado poderá prejudicar a sua saúde?**

Sim	383	85,7%
Não	64	14,3 %