



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Marie Kondo, a especialista em organização minimalista, abre uma loja online. Foi esta uma decisão de gestão acertada?

Sandra Maria Ribeiro Gaspar

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Professora Susana Henriques Marques, Professora Associada,
ISCTE-IUL

Setembro, 2022

Marie Kondo, a especialista em organização minimalista, abre uma loja online. Foi esta uma decisão de gestão acertada? Sandra M. R. Gaspar

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Agradecimentos

Quero aproveitar esta oportunidade para mostrar o meu agradecimento por todos aqueles que me ajudaram na elaboração desta tese de mestrado.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, por quem nutro um profundo orgulho e gratidão, não só pelo apoio dado durante esta etapa, mas também por ter estado sempre presente nas várias fases da minha vida pessoal e profissional, apoiando-me incondicionalmente em todas as minhas decisões tendo sido os principais responsáveis pela base do meu sucesso.

Gostava também de expressar o meu sincero obrigado à Professora Susana Marques, por ter aceite o meu convite de orientação desta tese, pelo apoio dado durante a elaboração da mesma e por todos os ensinamentos que me deu durante a minha vida académica.

Finalmente gostaria de agradecer aos meus amigos, por terem estado sempre presentes, por toda a motivação dada e pela paciência demonstrada, desde o início.

Resumo

Marie Kondo criou um negócio de sucesso à volta do seu método de organização minimalista, através de consultoria, livros, cursos, certificações, parcerias e programas de televisão. Construiu uma marca de *lifestyle* que responde à tendência emergente de “destralhar”. O seu método inspirou de tal forma um número elevado de pessoas que este teve impacto em vários sectores de atividade. Entretanto, em 2019 lançou uma loja online com dezenas de artigos, desde itens de organização, decoração, vestuário, até detergente para a roupa. Foi esta uma decisão de gestão acertada?

O e-commerce, com crescimentos a dois dígitos anuais, tem atraindo cada vez mais empresa para a sua implementação, como via de crescimento de vendas, apresentando várias vantagens, como as baixas barreiras à entrada e os baixos custos de implementação e operação. Mas qualquer decisão estratégica deve representar valor económico acrescentado para a empresa e para o consumidor. Se a decisão estratégica põe em causa os valores e o posicionamento da marca, isso poderá levar a dano reputacional e consequentemente em impacto financeiro para a empresa.

Com este caso de estudo, através de um exemplo real, procura-se mostrar o impacto de decisões estratégicas na gestão das marcas, através da análise da reação do público alvo e da sociedade em geral partilhada nas redes sociais e nos media, bem como os fatores que poderão ter estado na base dessa decisão estratégica e as causas que contribuíram para o resultado da mesma.

Palavras chave: estratégias de desenvolvimento de negócio, gestão de marca, e-commerce, posicionamento, Marie Kondo.

Classificação JEL:

M10 – General Business Administration

M130 – New Firms; Startups

Abstract

Marie Kondo has built a successful business around her minimalist organization method, through consultancy, books, courses, certifications, partnerships and television shows. She has created a lifestyle brand that answers to the emerging trend of decluttering. Her method inspired such a large number of people that it had an impact on various sectors of activity. However, in 2019 she launched an online store with dozens of items, from several categories such as organization items, decoration, apparel to laundry detergent. Was this a good management decision?

With annual double-digit growth, e-commerce has increasingly attracted companies as a way to achieve sales growth, presenting several advantages, such as low barriers to entry and low costs of implementation and operation. But any strategic decision must represent added economic value for the company and for the customer. If the strategic decision jeopardizes the values and positioning of the brand, this could lead to reputational damage and, consequently, a financial impact on the company.

This case study seeks to show the impact of strategic decisions on brand management, through the analysis of the target and society in general, reactions shared in media and social networks, as well as the factors that may have been behind this strategic decision and the causes that contributed to its outcome.

Keywords: business growth strategy, brand management, e-commerce, brand positioning, Marie Kondo.

JEL classification:

M10 – General Business Administration

M130 – New Firms; Startups

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	i
Abstract	iii
1. Caso de Estudo	1
1.1 Apresentação do problema.....	1
1.2 Contexto do caso de estudo.....	1
1.2.1 Marie Kondo.....	1
1.2.2 O método KonMari.....	4
1.2.3 Como Marie Kondo construiu a sua marca – Modelo de negócio.....	5
1.2.4 Mercado de organização doméstica	9
1.2.5 Lançamento da loja online, reação dos consumidores e sociedade em geral.....	10
1.3 Perguntas do caso de estudo	17
1.4 Anexos do caso.....	18
2. Nota Pedagógica.....	21
2.1 Público alvo do caso	21
2.2 Objetivos pedagógicos	21
2.3 Revisão da literatura	21
2.3.1 E-Commerce	21
2.3.2 Marca.....	28
2.3.3 Posicionamento.....	34
2.4 Metodologia/ Métodos de Investigação.....	35
2.4.1 Informação qualitativa	36
2.4.2 Informação quantitativa.....	36
2.5 Plano de animação	37
2.6 Resolução das questões	39
2.7 Slides de resolução	50
2.8 Conclusão	60
3. Bibliografia.....	63

Índice de figuras

Figura 1 - Resultados da pesquisa do termo "Marie Kondo" no Google Trends.....	3
Figura 2 - Interesses da audiência da Marie Kondo (starnpage.com, 2022)	7
Figura 3 - Resultados da pesquisa do termo "Marie Kondo" no Google Trends com indicação dos 2 principais eventos.	10
Figura 4 - Gráfico comparativo do nº de views de todos os post efetuados por Marie Kondo na sua conta de Instagram contendo vídeos desde jan-2019 a dez-2020	11
Figura 5 - Gráfico comparativo do nº de post no Twitter com a #mariekondo associada, entre 16 de nov. a 23 de nov. 2019	12
Figura 6 - Página web inicial da loja online KonMari.....	18
Figura 7 - Página web com artigos da loja online KonMari	18
Figura 8 - Word Cloud dos comentários diretos dos seguidores ao post no Instagram de Marie Kondo ao lançamento da loja online a 18 de novembro de 2019.....	19
Figura 9 – Evolução anual do EBITDA da Rakuten de 2012 a 2021 e previsão para 2022-2023 (Bloomberg, 2022).....	19
Figura 10 – Evolução das vendas mundiais de retalho e-commerce de 2014 a 2024 (eMarketer em www.statista.com, 2022)	24

Índice de tabelas

Tabela 1 - Plano de animação	37
------------------------------------	----

1. Caso de Estudo

1.1 Apresentação do problema

Uma empresa, independentemente da sua dimensão ou setor, tem como objetivo obter um resultado positivo e de forma sustentada para fazer face às adversidades que possam ocorrer. É deste facto que surge a necessidade de fazer crescer o negócio, sendo esta uma decisão estratégica desafiante para a empresa pois tem um impacto significativo no futuro da mesma.

O *e-commerce* apresenta-se hoje como uma estratégia de crescimento bastante interessante para as empresas, pois permite expandir o seu negócio através de um novo canal de distribuição disponibilizando aos seus clientes produtos e experiências, com um investimento relativamente baixo e com a vantagem de chegar a um maior número de potenciais clientes.

A KonMai Media Inc., a empresa de Marie Kondo, perante o desafio de crescimento decidiu implementar uma estratégia de *e-commerce*. Com este caso de estudo pretende-se analisar a evolução e resultados desta estratégia seguida pela empresa, o enquadramento desta decisão no universo da marca, quais as oportunidades e riscos que representa e possíveis caminhos alternativos.

1.2 Contexto do caso de estudo

1.2.1 Marie Kondo

Marie Kondo define-se como: especialista em arrumação, autora de best-seller, estrela do programa da Netflix "*Tidying Up With Marie Kondo*", fundadora da KonMari Media Inc. e mãe (KonMari, Inc., 2022). Tem como missão organizar o mundo (Weinswig, 2017). Numa entrevista ao *Financial Times*, em 2020, admite que muitas pessoas a definem como minimalista¹, apesar de não se ver dessa forma (Jacobs E. , 2020).

¹ **Minimalista:** 1) Relativo ao minimalismo ou aos minimalistas; 2) Que está reduzido ao mínimo ou pretende reduzir ao mínimo (ex.: decoração minimalista) (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008-2021).

Minimalismo: 1) Sistema, doutrina ou tendência que defende a redução ao mínimo do que compõe algo; 2) Técnica, estilo ou movimento artístico que tende para a simplicidade e para formas geométricas básicas. (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008 - 2021).

Kondo Mariko (Marie Kondo) nasceu em 1984 e cresceu em Tokyo (Yourgrau, 2015). A partir dos 5 anos de idade desenvolveu interesse em organização/arrumação, experimentando no seu quarto e noutras divisões da casa todas as técnicas que ia lendo sobre o tema, aprendendo através de tentativa e erro o que funcionava e o que não funcionava. Estudou sociologia na *Woman's Christian University* e aos 19 anos começou a ajudar outras pessoas a arrumarem as suas casas. Depois de terminar a licenciatura trabalhou numa agência de recrutamento, mantendo a sua atividade de consultora de arrumação acompanhando os seus clientes como segunda atividade. Quando esta segunda atividade ganhou maior relevância, despediu-se e dedicou-se a 100% à sua atividade de organização (Wolf, 2020).

Quando a sua lista de clientes, chegou a 3 meses de espera, passou a existir uma lista de espera da lista de espera, e quando os bilhetes para uma palestra sua esgotaram em uma única noite, decidiu escrever o livro "*The Life-Changing Magic of Tidying Up*" (Kondo, 2015). O lançamento ocorreu em 2011, tendo vendido desde então mais de 13 milhões de exemplares em todo o mundo, traduzido em várias línguas (KonMari, Inc., 2022) e foi nº 1 das listas de *bestsellers* nos EUA, Itália e Alemanha (Kondo, 2015).

Em 2015 a revista TIME considerou-a como uma das 100 pessoas mais influentes (The 100 Most Influential People, 2015). Apesar do estatuto de celebridade, Marie Kondo, tem uma imagem suave, usa sempre tons claros e neutros, de estilo simples quase minimalista, de gestos delicados e voz tranquila.

Em 2016, dois anos depois do lançamento do seu livro em inglês, mudou-se para Los Angeles (EUA) com a sua família (Nguyen, 2019), onde reside atualmente com o marido e os seus 3 filhos pequenos (nascidos em 2015, 2016, 2021).

Em janeiro de 2019 estreou na Netflix uma série em formato *reality show* "*Tidying Up with Marie Kondo*", obtendo ainda mais exposição e sucesso, facto também visível na Figura 1, onde é possível verificar o pico de popularidade pelo termo de pesquisa "Marie Kondo" nas duas primeiras semanas de janeiro de 2019, aquando da estreia da série.



Figura 1 - Resultados da pesquisa do termo "Marie Kondo" no Google Trends.

Nesta mesma altura criou uma parceria com a Container Store (*The Container Store x KonMari line*) (Translated by ContentEngine, L. L. C. de Noticias Financieras, 2021).

Atualmente o seu nome tornou-se um verbo "Kondoing", "Ready to KonMari in 2019?", "Should You Kondo Your Kids?" ou "Kondood" e o seu método um movimento com muitos seguidores (Zimmer, 2019).

O impacto do método KonMari provocou uma onda de donativos a lojas de caridade, um aumento das vendas em lojas de segunda mão e de artigos de organização (9% de aumento das vendas da Container Store (Segran, 2020)) com impacto também no setor de arrecadações e limpeza (WSJ, 2019).

O CEO da sua empresa – KonMari Media Inc. é o seu marido Takumi Kawahara que em conjunto com os seus colaboradores, gerem a sua marca. Sendo a KonMari Media Inc. uma empresa privada, não é possível saber o seu valor de faturação, mas de acordo com o site <https://www.celebritynetworth.com> (2022) Marie Kondo tem um património líquido de 8 milhões de dólares.

De acordo com a Bloomberg² a KonMari Media Inc., pertence ao Grupo Rakuten. O Grupo Rakuten é um conglomerado tecnológico japonês que oferece serviços de internet, comércio eletrónico, *fintech*, conteúdo digital e comunicações. Foi fundado em Tóquio em 1997, tem mais de 17.000 funcionários com operações em 30 países. Uma das suas marcas mais conhecidas é o leitor digital Kobo. A Rakuten passou a ser acionista maioritária da KonMari Media Inc. em agosto de 2019 (Rakuten Inc., 2019).

² Consulta da base de dados com informação financeira da Bloomberg a 21 de março de 2022.

Desde então Marie Kondo lançou a sua loja online, novos livros, cursos online, firmou novas parcerias e teve outra série de TV na Netflix, ultrapassou já os 10.000 clientes que aplicaram o método KonMari com a ajuda das suas consultoras, consolidando a sua marca de arrumação e organização, transformando casas desordenadas em espaços de serenidade e inspiração que incentivam à gratidão e despertam a alegria.

1.2.2 O método KonMari

No livro – Arrume a Sua Casa, Arrume a Sua Vida³ (Kondo, 2015), Marie Kondo descreve o seu método KonMari. Este divide-se em duas etapas, exatamente pela seguinte ordem: deitar fora primeiro, arrumar mais tarde (aplicado a todos os objetos disponíveis dentro da habitação).

1º Passo - Deitar fora:

Antes de iniciar deve visualizar o estilo de vida ideal, onde e como vai querer estar. A seguir identificar por que motivo quer viver assim. O objetivo de deitar fora e de ficar com outras é ser feliz.

Inicia-se juntando tudo de uma categoria num único local da casa, no chão. O critério de seleção para decidir o que deitar fora ou o que manter passa por identificar se o objeto inspira alegria (*spark joy*), se traz felicidade e dá prazer. Para isso é necessário pegar cada item com as mãos para determinar se este desperta alegria, deixando o corpo reagir emocionalmente ao objeto. Se a resposta for sim é para manter, se for não é para descartar.

Uma categoria de cada vez, das mais fáceis de decidir às mais difíceis, de acordo com a função, informação e ligação emocional, pela seguinte ordem: roupa, livros, papéis (a regra de ouro é deitar tudo fora), *komodo* (objetos diversos, guardar apenas se gostar muito deles) e por fim fotografias, cartas e lembranças. Reduzir até chegar ao ponto onde algo faz clique. Ao deitar fora cada item, agradecer sinceramente a cada objeto por ter servido o seu propósito.

2º Passo - Arrumar por categoria:

Atribuir um lugar a cada coisa, organizando o espaço de forma o mais simples possível e não espalhando os itens em vários espaços. O segredo é colocá-los na vertical. A roupa por exemplo deve ser bem dobrada para resolver a falta de espaço. Esta deve ser feita da maneira certa para ter a aparência correta, por categorias, cores e tamanhos.

³ Versão portuguesa do livro “*The Life-Changing Magic of Tidying Up*”

Durante o processo é preciso seguir algumas regras para que o mesmo tenha sucesso, nomeadamente: organizar por categoria e não por assoalhada; a arrumação deve ser feita de uma só vez, do tipo “arrumação acontecimento especial”, pôr a casa em ordem o mais depressa possível, de uma só assentada; não deixar a família ver; perceber que “um dia ...” significa “nunca”.

No livro, Marie Kondo utiliza todos os princípios de influência de Robert Cialdini (Cialdini, 2009), como por exemplo, a prova social através da utilização de testemunhos ou a autoridade através da explicação de comportamentos com base em estudos científicos. Afirma que o método não é apenas arrumar a casa, mas sim arrumar também a mente, que arrumar pode mudar a nossa vida. Uma arrumação dramática da casa causa correspondentemente mudanças dramáticas no estilo de vida, promete uma experiência transformacional, que os seus alunos ficam muito felizes e que a taxa de repetição é zero, ou seja, as pessoas que usam o método nunca mais voltam a ter a casa desarrumada, que os efeitos são incríveis pois vão ter um novo começo de vida.

1.2.3 Como Marie Kondo construiu a sua marca – Modelo de negócio

- Consultoria *one to one*:
 - Acompanhamento um-para-um com cada cliente (por vezes denominados como alunos), aplicando o método KonMari, a organizarem as suas casas. São os clientes que arrumam seguindo as orientações de Marie Kondo.
- Livros:
 - Lançado em 2011 (2014 nos EUA) “*The Life-Changing Magic of Tidying Up*” foi o seu primeiro livro. Este esteve no nº 1 das listas de *bestsellers* nos EUA, Itália e Alemanha (Kondo, 2015). Foi traduzido para 44 idiomas e vendeu em todo o mundo mais de 13 milhões de cópias. Atualmente a autora possui nove livros sobre arrumação e organização que inclui, um livro que pretende ser um complemento ao seu primeiro livro, com imagens de como dobrar e arrumar a roupa e com esclarecimento das dúvidas mais frequentes – “*Spark Joy*” (lançando em Janeiro de 2016, (Carlson, 2015)), um livro para crianças inspirado no método KonMari onde ensina as crianças a arrumar (lançado em novembro de 2019), um livro de manga (BD) com o método KonMari (lançado em 2017), alargando o seu mercado alvo do doméstico para o corporativo com o livro “*Spark Joy at Work*” (lançado em abril de 2020) e em novembro de 2022 lançará um novo livro “*Kurashi at Home: How to Organize Your Space and Achieve Your Ideal Life*” (KonMari, Inc., 2022).

- Formação de consultoras:
 - O programa de certificação KonMari teve início em 2016. Com esta certificação é possível criar um negócio tornando-se num especialista em organização profissional aplicando o método KonMari. Existem atualmente mais de 850 consultoras em vários países (número que cresceu bastante, já que Marie Kondo, em 2018, partilhou numa entrevista que pretendia atingir as 100 consultoras certificadas (Cuyana, 2022)). O curso de certificação é composto por: os fundamentos do modelo KonMari; como conduzir uma sessão e criar empatia e gerir o cliente; como criar a sua própria marca pessoal; as melhores práticas de gestão do negócio. Das pessoas que fazem o curso de certificação, 60% abrem o seu próprio negócio. A taxa de inscrição do curso é de 2.250 dólares e posteriormente será necessário pagar uma taxa de licença anual de 500 dólares (KonMari Media, Inc., 2022).
- Curso online:
 - O curso está disponível desde setembro de 2020 no site <https://konmari.com>, sob a marca *Learn KonMari*. É composto por 10 lições (75 horas no total) onde através de vídeos Marie Kondo explica os fundamentos do método KonMari. Cada lição custa 39,99 dólares e inclui oferta do manual bem como a indicação de todos os produtos utilizados durante o curso que estão disponíveis para compra na sua própria loja online (KonMari Media, Inc., 2022).
- Séries de televisão na Netflix:
 - O primeiro programa *“Tidying Up With Marie Kondo”* foi lançado no início de 2019 e teve oito episódios. A Netflix classifica-o como um programa de televisão da vida real e de estilo de vida. Na série, Marie Kondo aplica o seu método KonMari a vários casos reais de telespectadores que se candidataram ao programa. Este foi o lançamento de não ficção nº 1 da Netflix em 2019, tendo obtido 7 nomeações, entre as quais dois *Emmys* nesse ano, para Melhor Apresentador e Melhor *Reality Show* Estruturado (Netflix Portugal, 2022).
 - O segundo programa *“Sparking Joy”* estreou no final de agosto de 2021, com três episódios, num formato semelhante ao programa anterior mas com maior ênfase em levar a alegria das suas estratégias de arrumação a pessoas proprietárias de pequenos negócios, com dificuldades em equilibrar o trabalho e a vida doméstica (Netflix Portugal, 2022).
- Presença nos media, participação em conferências e eventos:
 - As aparições de Marie Kondo nos media são constantes, como por exemplo na *Time Magazine*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The London Times*, *Vogue*

Magazine, Jimmy Kimmel Live!, The Late Show with Stephen Colbert, The Ellen Show, entre outros, tal como em vários programas de televisão e rádio japoneses (KonMari, Inc., 2022).

- Presença como oradora em conferências e eventos como na Conferência SXSW, na “*International Elite Women's Summit Forum*” ou nos Óscares. Nomeada e distinguida com prémios como nos “*The 11th shorty awards*” em maio 2019 (o melhor que se faz em social media) ou os “*Critics’ Choice Real TV awards VH1*” também em 2019 (mariekondo, 2022).
- Presença nas redes sociais:
 - Marie Kondo está presente no Instagram, Twitter, Facebook, LinkedIn e tem um canal no Youtube. No Instagram (desde 2015) é onde tem a sua presença mais forte (conta @mariekondo), com 4 milhões de seguidores, onde publica com uma cadênciã média de um *post* a cada dois dias (na conta konmari.co, segunda conta no Instagram, tem 840 mil seguidores). Aqui a taxa de *engagement* é de 0,21%, com 8.725 *views* e 55 comentários em média. Segundo o site StarNgage.com (2022) 74% dos seguidores são mulheres e 26% são homens. Na Figura 2 podemos verificar os interesses que a sua audiência tem:

🎨 Art & Design	64.65 %
🍴 Restaurants, Food & Grocery	59.51 %
🧘 Fitness & Yoga	51.22 %
💄 Beauty & Fashion	48.72 %
🏠 Home & Garden	45.64 %
✈️ Travel & Tourism	42.93 %
👨👩👧👦 Children & Family	41.11 %
💚 Healthy Lifestyle	40.00 %
🎬 Entertainment	39.58 %
👜 Clothes, Shoes, Handbags & Accessories	37.18 %
💼 Business & Careers	37.16 %

Figura 2 - Interesses da audiência da Marie Kondo (starngage.com, 2022)

Os temas dominantes das publicações são: arrumação e dicas de arrumação, fotos de antes e depois, a técnica de dobrar roupa (método patenteado), fotos de Marie Kondo, dos filhos e do marido. No Facebook tem 1,4 milhões de seguidores. No Twitter tem duas páginas: @MarieKondo com 163 mil seguidores, mas sem atividade desde outubro de 2021 e @Konmari_co com apenas 17 mil seguidores, em que a última publicação foi feita

no início de maio deste ano. No LinkedIn tem 11 mil seguidores e no Youtube tem 703 mil seguidores, mas não coloca conteúdo novo há mais de um ano⁴.

- Parcerias e colaborações (alguns exemplos):
 - Parceria com a The Container Store, com a criação de uma coleção de organizadores de gavetas, cabides e caixas de arrumação. Mais de 100 itens disponíveis na loja online de Marie Kondo e nas lojas The Container Store (The Container Store, 2022).
 - Colaboração com a Cuyana através da criação de uma coleção cápsula luxuosa de caixas de pele para guardar joias em viagem. Esta marca tem como lema “*fewer is better*” e posiciona-se como sustentável (Cuyana, 2022).
 - Colaboração com a Shutterfly para a criação de uma coleção de 62 artigos de design, tais como: livros de fotografia, ornamentos, calendários, cartões, entre outros. A Shutterfly é uma empresa online de fotografia e de artigos personalizados (Shutterfly, 2021).
 - Colaboração com a Goest através da criação de um aroma exclusivo para KonMari Media Inc. disponível em velas, gel e óleo de banho, difusores, sais de banho da marca KonMari disponíveis na sua loja online (Tibbits, 2021).
 - Parceria com a Poshmark através de uma série de anúncios de televisão com Marie Kondo onde incentiva à gratidão e à alegria através da venda de artigos de vestuário usado (Poshmark, 2021). A Poshmark é um *marketplace* de artigos de vestuário novo e em segunda mão.
 - Lançamento em setembro de 2021 de um vídeo jogo, em parceria com a Akatsuki Inc. “*KonMari Spark Joy – arrumar a vida com puzzles*”. Trata-se de uma história para crianças e adultos onde a protagonista é uma rapariga que, com a ajuda do método KonMari, vai conhecendo várias pessoas e descobrindo coisas importantes na sua vida. O jogo está disponível em várias plataformas e custa 4,49€ (Google Play, 2022).
- Loja online:
 - A loja online foi lançada no final de 2019. Atualmente possui mais de 500 artigos que vão desde artigos de organização, cozinha, banho, livros, jardinagem, decoração, até artigos de inspiração tradicionais japoneses, entre outros. O intervalo de preços varia entre 4,99 dólares e os 289 dólares e apenas são expedidos para os EUA (KonMari Inc., 2022).

⁴ Valores reais disponíveis nas contas de Marie Kondo/ KonMari, em 23 de julho de 2022 em cada uma das redes sociais.

Nota: em 2016 Marie Kondo lançou uma *App*, na Apple Store, que ajudava passo a passo a implementar o seu método (Pennell, 2016), mas a mesma já não se encontra disponível.

1.2.4 Mercado de organização doméstica

Sanbrun (2015), no seu artigo na revista TIME intitulado “*The Joy of Less*”, indica que atualmente a população norte americana é a que mais itens possui comparativamente com qualquer sociedade na história. Um exemplo desta realidade é o peso do número de crianças americanas no mundo versus o peso das vendas mundiais de brinquedos efetuadas por americanos, ou seja, as crianças nos EUA representam apenas 3,1% do total de crianças presentes no mundo, mas os americanos representam mais de 40% das compras de brinquedos. Outro exemplo desta realidade é a de que 75% das famílias americanas em 2001 não conseguiam utilizar a garagem porque a mesma estava cheia de artigos. Comenta também que na cultura americana persiste a ideia de que se pode aspirar a uma classe social mais elevada através da aquisição de determinados objetos. Esta realidade contribui para o sentimento de asoeramento e aumento da ansiedade, pois consome-se à procura da felicidade momentânea sentida pelo ato de aquisição, mas quando levada ao extremo (híper consumismo) vive-se rodeado de demasiados objetos, obtendo-se assim o oposto do desejado. Para os americanos consumir é um modo de vida.

É deste facto que nasce a necessidade de “destralhar”, de levar uma vida mais simples e organizada. Esta tendência levou ao aumento do número de empresas a oferecer serviços de organização. A Associação Nacional de Organizadores Profissionais (EUA) começou com um grupo de mulheres em 1983 e hoje em dia tem mais de 4.000 consultores de organização e 850 empresas associadas. Verifica-se assim o aumento da tendência de que “menos é mais” levando também ao aumento da tendência minimalista.

Espera-se que as vendas de produtos de organização doméstica aumentem 2,1% ao ano (2020 – 2025), para 13,5 bilhões de dólares em 2025 no mercado norte-americano. Caixas, cestas e sacos representam a maior fatia de mercado, 34% das vendas em 2020 (The Freedomia Group, 2021).

Marie Kondo surge com uma mensagem muito clara: incentiva as pessoas a descartarem os objetos que já não lhes despertam alegria, ensina a organizar os objetos que restam, prometendo uma vida mais simples, organizada e feliz respondendo à tendência de mercado.

1.2.5 Lançamento da loja online, reação dos consumidores e sociedade em geral

A loja online⁵ foi lançada a 18 de novembro de 2019 (mariekondo, 2019) tendo sido adicionada ao site⁶ já existente de Marie Kondo.

A loja online posiciona-se como uma coleção de itens que despertam alegria a Marie Kondo e aprimoram a rotina diária dos consumidores (KonMari Inc., 2022). Em dezembro de 2021 a loja apresentava uma variedade de artigos boutique de design simples, elegante, de estética minimalista, distribuídos em categorias que incluem utensílios de cozinha, decoração, entretenimento, jardinagem, banho, entre outros artigos para a casa (exemplos de artigos: suportes para incenso, canetas de feltro para pintar, detergente para a roupa, talheres, velas, caixas de arrumação de madeira, chinelos de quarto, livros, bonecos de madeira, etc.).

Na altura do lançamento, a loja tinha mais de 150 artigos e os seus preços variavam entre os 8 dólares e os 275 dólares. Cada artigo foi selecionado por Marie Kondo, pela capacidade de melhorar os rituais diários e inspirar um estilo de vida positivo, todos foram “curados”, tocados e escolhidos pessoalmente por Marie Kondo. Havia também soluções de armazenamento e itens organizacionais para todos os ambientes da casa (McCurry, 2019).

No entanto, esta decisão de gestão teve bastante impacto tanto nas redes sociais, junto dos seguidores de Marie Kondo como na comunicação social, como é possível verificar na Figura 3:

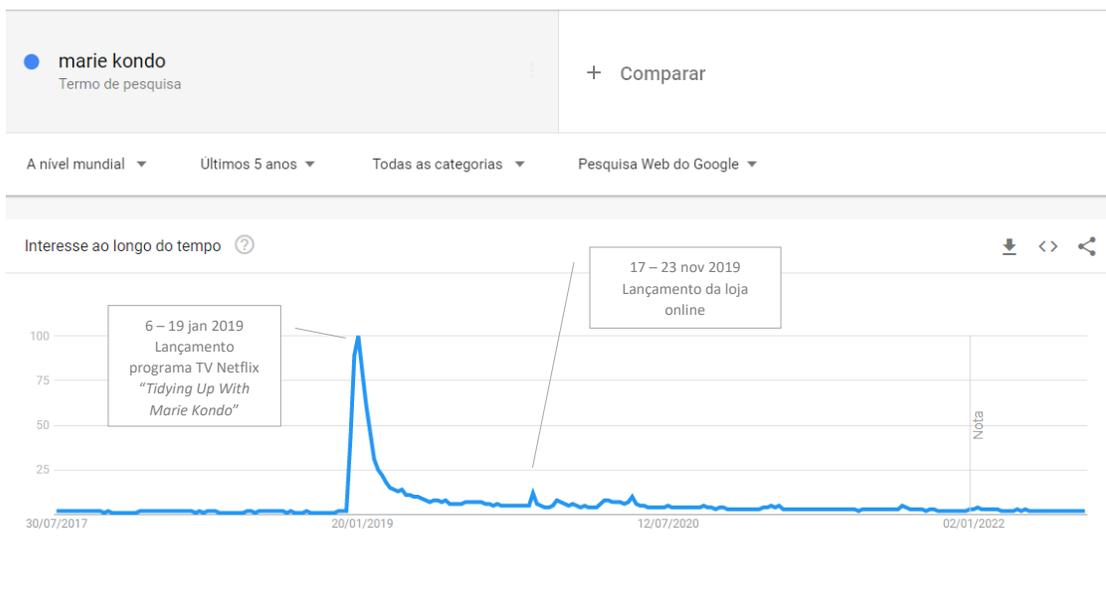


Figura 3 - Resultados da pesquisa do termo "Marie Kondo" no Google Trends com indicação dos 2 principais eventos.

⁵ <https://shop.konmari.com/>

⁶ <https://konmari.com/>

- Nos últimos 5 anos, foi em 2019 que aconteceram os dois eventos com mais pesquisas no Google pelo termo “Marie Kondo”. O primeiro, como já indicado anteriormente, está ligado ao lançamento da primeira série de Marie Kondo na Netflix. O segundo momento com mais pesquisas está ligado ao lançamento da loja online.
- No Instagram, o *post* de Marie Kondo a anunciar o lançamento da loja online, teve 300 comentários diretos, dos quais 77% comentaram a loja, sendo 30% comentários negativos, um valor significativo tendo em conta que não costuma ter comentários negativos aos seus *posts*. 21% menciona o desagrado pelos preços e 13% diz que a partir daquele momento vão deixar de seguir a conta de Instagram de Marie Kondo (mariekondo, 2019). Ao analisar o número de *likes* e *views* desde o início de 2019 até ao final de 2020 observa-se que os conteúdos mais populares são os que incluem vídeos, tal como o *post* do lançamento da loja.
- No entanto, de todos *posts* contendo vídeos, este não foi dos mais populares como podemos verificar na Figura 4, obtendo apenas 388 mil *views* comparativamente com muitos outros que chegam a atingir 1 milhão de *views* (mariekondo, 2022).



Figura 4 - Gráfico comparativo do nº de views de todos os post efetuados por Marie Kondo na sua conta de Instagram contendo vídeos desde jan-2019 a dez-2020

- Alguns exemplos dos comentários negativos ao *post* do lançamento da loja deixados pelos seguidores no Instagram (primeiros 10 comentários):
 - sturie_1 – “Shop to sell more stuff.... Right”
 - alex69300 – “Everything costs a kidney 🤔 but that’s beautiful”

- *ana_zamani* – “This must be the true meaning of the word hypocrisy.”
 - *lucypepe3* - “Oh common this is ridiculous very hypocritical”
 - *storiesbyjamila* – “This is very hypocritical I don’t care how you spin it. Time to unfollow.”
 - *marianne_lrnt* – “D’abord Marie Kondo nous encourage à faire le tri et ensuite elle ouvre une boutique de bibelots superflus et hors de prix. 🙄🙄🙄”
 - *fladurbano* – “unfollow you now!!! First she has us discard, now she has us buy!? so sad!!”
 - *aikipoiss* – “What a con artist with 3.3 mln sheeps following ! Clear your closets in order to fill it with my own clutter from my shop you don’t really need ! Brilliantly irresponsible human being with no regard for her own kids future”
 - *lena_homeklkl* – “Get rid of our junk just to buy..😏seriously🙄”
 - *lukewid84* – “I looked through the store and couldn't find any Joy™, do you have any idea when you'll have more in stock?”
- No Twitter, entre o dia 18 e o dia 23 de novembro de 2019 contam-se 330 comentários utilizando a #mariekondo, 61% destes incluem conteúdo sobre a loja, dos quais 90% são negativos. De notar que o pico dos comentários negativos deu-se no dia 20 de novembro de 2019 como podemos constatar na Figura 5.

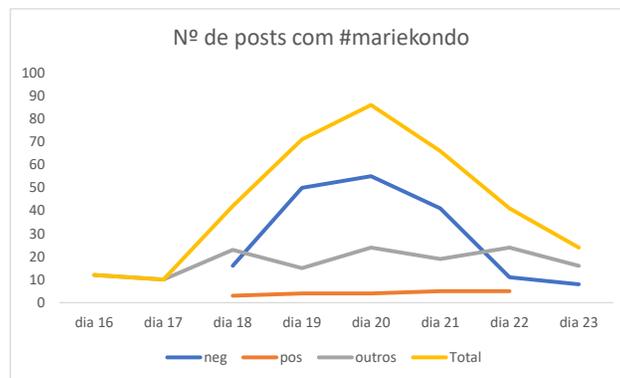


Figura 5 - Gráfico comparativo do nº de post no Twitter com a #mariekondo associada, entre 16 de nov. a 23 de nov. 2019

- Alguns exemplos dos comentários negativos à loja em posts utilizando a #mariekondo no Twitter (primeiros 10 comentários):

- @jendinger – “We all knew this is where it would end up.... #branding #sales #growth #mariekondo”
- @SamLaskaris – “So now #mariekondo wants you to buy as much of her stuff as possible? #ironic”
- @frankkummer – “The Age of Cynicism: #MarieKondo cleared your homes of clutter. Now she wants to sell you stuff
<https://cnn.com/2019/11/18/business/marie-kondo-onlineshop/index.html...> #natl.-intl.news #feedly ”
- @Yunghi – “ 😊 Decluttering queen #MarieKondo wants to sell you stuff.. so you can have more clutter with OVER PRICED \$8 chopsticks, \$275 utensil holder. 🙄 ”
- @Calamonte – “ME parce fascinante #MarieKondo como personaje. Escribe un libro de fama mundial - no lo habia leído nadie que conociera - se hace una serie en #NETFLIX que le da fama mundial. Crea una linea de productos propia. #Innovacion https://fastcompany.com/90431776/the-next-phase-of-marie-kondos-empire-is-here?partner=rss&utm_content=bufferf6f81&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer ”
- @AwakeandPraying – “If you have \$\$ to spare, why not support a child in poverty or at St. Jude's??? Geez, this makes me mad! #mariekondo #konmari 8 Ridiculous Items Marie Kondo Wants You to Clutter Your Home With
https://realtor.com/news/trends/marie-kondo-online-shop/?cid=soc_shares_article_tw ”
- @12MileGeo – “Her secret plan revealed! #mariekondo cleared your homes of clutter. Now she wants to sell you stuff
<https://cnn.com/2019/11/18/business/marie-kondo-online-shop/index.html>”.
- @Schmetail – “MORE STUFF, SANS CHAOS - Marie Kondo already sold the world on the joy of jettisoning the material possessions we don't love. Now she wants us to to buy stuff. Hers. <https://wsj.com/articles/marie-kondo->

adds-an-e-commerce-shop-to-her-site-11574053200?mod=mhp...

#mariekondo #retail #declutter #retailtrends “.

- *@cpsross – “#mariekondo is not sparking joy with me. The world does not need more consumerism and consumption through her online shop.”*
 - *@icarusHB - “This'll likely be popular with the same idiots who have been seeking joy from old socks and clutter that their parents should have taught them to clean up. #SCAM #mariekondo #konmari BBC News - De-clutter guru Marie Kondo opens online store <https://bbc.co.uk/news/business-50466031>”.*
- Através do Google News, no período de 1 de novembro de 2019 a 31 de dezembro de 2020, utilizando o termo de pesquisa "marie kondo shop", existem 247 notícias, 59 só em 2019 em que 29% contêm títulos negativos ao lançamento da loja, aos artigos disponíveis e aos preços, alguns em meios de comunicação bastante influentes, como CNN, The Guardian ou Forbes, entre outros.
 - Alguns exemplos de títulos de notícias com cariz negativo em relação à loja:
 - *The New York Times – “Marie Kondo Wants to Sell You Nice Things. What’s Wrong With That? Marie Kondo with a tuning fork and crystal from her e-shop. Together they retail for \$75.”*
 - *Forbes – “Why Marie Kondo's E-Commerce Strategy Does Not Spark Joy”.*
 - *CNN - "I spent \$200 on Marie Kondo's new online store to spark joy. Here's what I learned"*
 - *CNN International – “Marie Kondo cleared your homes of clutter. Now she wants to sell you stuff”*
 - *Time Out – “Marie Kondo's new online store sparks controversy instead of joy”*
 - *The Wall Street Journal – “Marie Kondo Adds an E-Commerce Shop to Her Site”*
 - *The Indian Express – “The problem with decluttering guru Marie Kondo’s online store”*
 - *The Guardian – “Marie Kondo sparks consternation with online homeware store”*

Perante as críticas, Marie Kondo decidiu defender a arte do consumo consciente, incitando os seus clientes a adquirirem produtos que lhes proporcionem alegria: “Não digo que quanto menos tens melhor, mas deves amar os pertences que tens ou compras. Se têm uma casa enorme com amplo espaço de armazenamento, é perfeitamente natural ter um monte de coisas. Todos os itens que ofereço na minha loja são especiais para mim”. Ela também diz que decidiu abrir a sua própria loja porque foi influenciada/questionada pelos seus seguidores ao longo dos anos sobre os produtos que usava diariamente e que a alegravam, e isso fê-la pensar na ideia da loja online (Translated by ContentEngine, L. L. C., 2019). Numa entrevista para a Harvard Business Review quando questionada sobre as críticas que recebeu por lançar uma linha de produtos, respondeu: “A minha mensagem tem sido muito consistente: mantenha as coisas que lhe trazem alegria. Mas percebi através da minha prática que muitos itens funcionais tendem a não fazer isso. Eles preenchem um propósito, mas são apenas parcialmente satisfatórios. Espero que o que está disponível no meu site resolva isso. Pode comprar um produto se ele satisfizer a regra, se precisa apenas de um e pode apreciá-lo totalmente. Mas é claro que meu conselho também é não comprar muito. E termine de arrumar antes de comprar, pois isso lhe dará clareza sobre o que precisa ou está em falta” (Beard, 2020).

Na sua conta de Instagram, a resposta de Marie Kondo aos vários comentários menos positivos dos seguidores, no dia do lançamento da loja, foi semelhante, ou seja, que o método KonMari não se trata de se livrarem das coisas mas sim de aumentar a sensibilidade de cada um ao que lhe traz alegria. Se os objetos que as pessoas usam no momento já lhes despertam alegria não incentiva a substituição deles. De realçar que o número de respostas de Marie Kondo ao total de comentários negativos dos seguidores foi de 24% comparativamente com apenas 6% de respostas aos comentários positivos feitos pelos seguidores (mariekondo, 2019). De notar também que Marie Kondo só volta a falar da loja online ou a mostrar artigos da loja no Instagram em maio de 2020, meses após o seu lançamento.

A maioria dos comentários incide sobre a incongruência de mensagem, pois o seu método instiga as pessoas a desfazerem-se dos seus objetos e a aprender a viver com menos. Incide também nos elevados preços dos objetos disponíveis na loja (exemplo: 60 paus de incenso custam 48 dólares) e bem como a pertinência de alguns que são vistos como não tendo função (exemplo: diapasão e cristal de quartzo transparente por 75 dólares).

No 5º episódio do programa da Netflix “*Tidying Up With Marie Kondo*” chega a referir “*ideally keep fewer than 30 books*” (Devaney, 2019), algo que ela própria pratica (num dos seus livros Marie Kondo diz ter apenas 30 livros em casa (Fujikawa, 2019)). Esta afirmação tornou-se viral,

levando também a uma onda de insatisfação junto dos internautas e de autores de livros, dizendo que este número era irrealista e ou descabido (France, 2019), vindo inclusive de uma autora com livros publicados. Criou assim dissonância cognitiva, pois coloca ênfase no reduzido número de itens a ter em casa. Mais uma vez Marie Kondo teve a necessidade de explicar o seu método/mensagem, que poderiam ter mais de 30 livros, mas que precisavam de os “acordar primeiro” que o mais importante era “se eles despertam alegria e saber o que faz cada pessoa sentir-se mais confortável”.

Em 2022 a loja passou a incluir produtos de *loungeware* (meias, pijamas, t-shirts entre outros), cosmética e aumentou a sua oferta de artigos de cultura e tradição japonesa. Estas opções estão em consonância com a imagem de Marie Kondo, pois chegou a partilhar numa entrevista, que teria mais roupa de *loungeware* do que roupa para sair, sendo o seu tipo de roupa favorito. Já os produtos de cosmética e os artigos de inspiração de cultura japonesa estão ligados ao imaginário associado a Marie Kondo de nacionalidade japonesa.

De acordo com Abed and Büttgen (2022) a publicidade negativa de marca pode ter efeitos prejudiciais em vários aspetos corporativos. A literatura sobre este tema é vasta e fornece evidências de que vendas, imagem, intenção de compra, confiança e identificação afetiva do consumidor, podem afetar negativamente o valor da marca, o preço das ações e o valor líquido da empresa.

No caso de Marie Kondo, não se conhecem os impactos financeiros do lançamento da loja. Por um lado, a loja aumentou ao longo do tempo a variedade de artigos, em número e em categorias. Fez parcerias com empresas para promover a venda de artigos em segunda mão e começou a promover no seu site links para instituições onde as pessoas podem vender, doar ou reciclar os objetos que já não pretendem manter. Por outro lado, Marie Kondo levou meses a defender o lançamento da loja apontando como problema a interpretação incorreta por parte dos consumidores, dos media e da sociedade em geral, do que a sua marca representa (algo que continua a fazer até hoje). Levou também meses a voltar a falar da loja nas suas redes sociais.

A loja online continua com distribuição apenas nos EUA, apesar de no momento do lançamento, os seus seguidores no Instagram terem perguntado para quando a expedição para outros países e Marie Kondo ter respondido que estava para breve, mas isto ainda não aconteceu até hoje⁷. O sucesso dos livros mais recentes ficaram aquém do sucesso do primeiro livro que chegou ao top em vários países, tal como

⁷ Agosto de 2022.

o segundo programa da Netflix que teve menos episódios, não obteve nenhum prêmio de relevo⁸, nem despoletou um número considerável de pesquisas no Google, ao contrário do primeiro programa.

1.3 Perguntas do caso de estudo

Questão 1 – Apresente um breve enquadramento do caso incluindo a evolução cronológica do negócio de Marie Kondo.

Questão 2 – Que tipo de marca Marie Kondo criou? Fundamente a sua resposta de acordo com a literatura.

Questão 3 – Elabore a proposta de valor de Marie Kondo utilizando o Modelo Canvas (2014) e identifique o posicionamento e o público-alvo da marca no momento do lançamento da loja.

Questão 4 – Identifique os fatores que levaram os gestores de KonMari Media Inc. a lançarem uma loja online.

Questão 5 – Como foi percebido o lançamento da loja online pelos seus seguidores/ clientes e sociedade em geral? Que fatores foram determinantes para essa reação (fatores de sucesso e insucesso)? Que impacto este lançamento teve na marca?

Questão 6 – O lançamento da loja foi uma decisão de gestão acertada? Proponha caminhos estratégicos de desenvolvimento de negócio, em linha com a identidade da marca, alternativos ao lançamento da loja online.

⁸ A 18 de junho de 2022 foi vencedora na categoria "*Outstanding Lifestyle Series*" de 2021 pelo programa "*Sparkling Joy*" (2022). Os prêmios "*49th Annual Daytime Emmys*" da National Academy of Television Arts & Sciences (NATAS), têm no total 47 categorias (sendo a categoria "*Outstanding Lifestyle Series*" uma delas). A NATAS tem vários eventos de atribuição de prêmios para além deste. Aparentemente este prêmio não foi considerado relevante por Marie Kondo tendo em conta que não fez referência/ *post* no Instagram sobre o mesmo, nem atualizou a sua BIO no site KonMari.com. Os prêmios mais reconhecidos nos EUA em filmes e televisão são: Óscars, Globos de Ouro e Emmys (para programas em *primetime*) (Stoll, 2022). Sendo o "*49th Annual Daytime Emmys*" prêmios atribuídos a programas em horário de baixa audiência pode justificar a baixa notoriedade dos mesmos, comparativamente com os prêmios de programas de *primetime*.

1.4 Anexos do caso

Loja online <https://shop.konmari.com/> a 9 de julho de 2022:

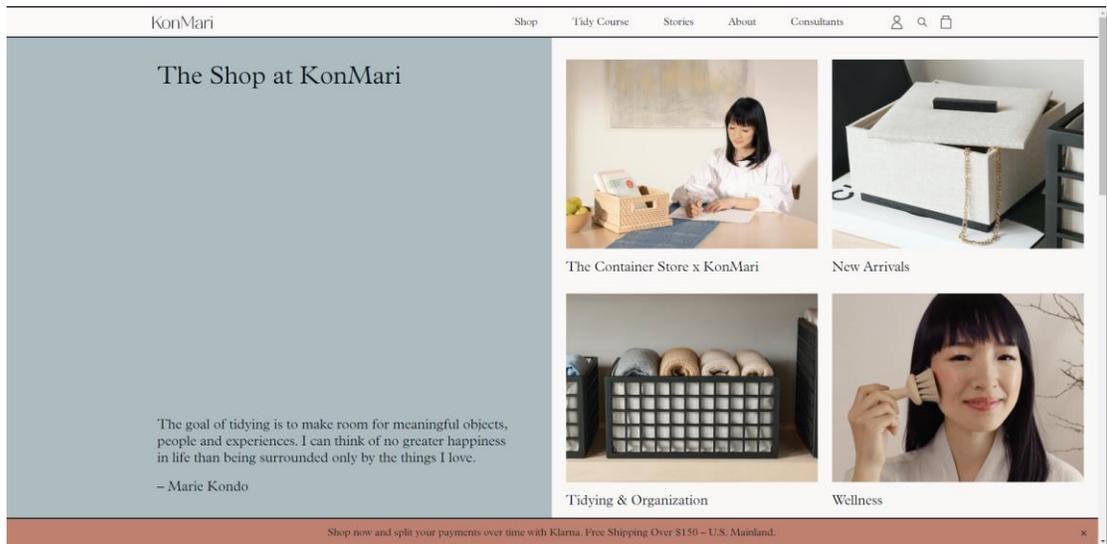


Figura 6 - Página web inicial da loja online KonMari

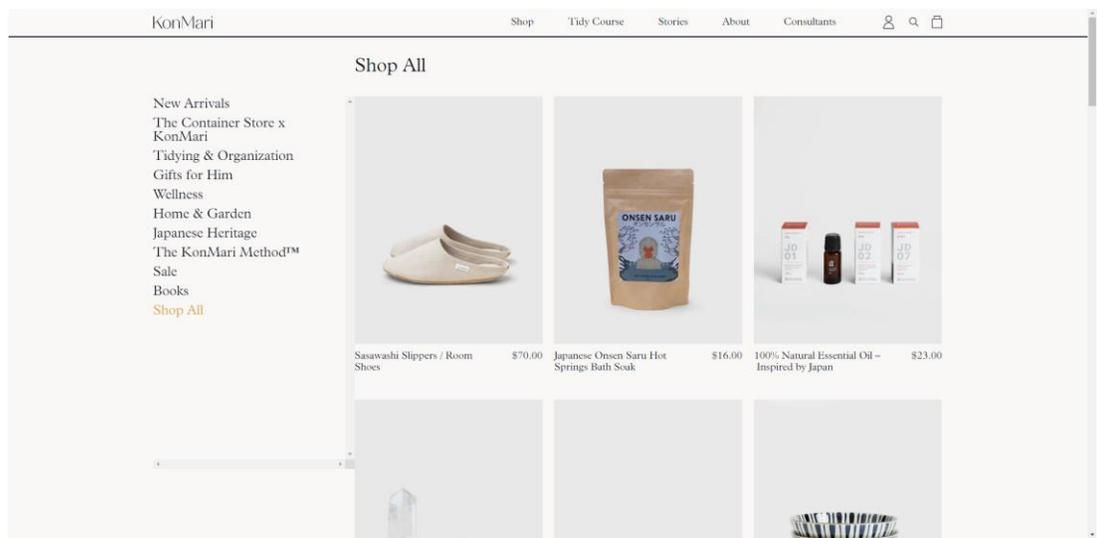


Figura 7 - Página web com artigos da loja online KonMari

2. Nota Pedagógica

2.1 Público alvo do caso

O presente caso de estudo tem como alvo alunos de licenciatura ou mestrado das áreas de gestão, e-commerce, marketing e comunicação com particular interesse em estratégia e gestão da marca. Complementarmente, este caso de estudo pode ser utilizado por profissionais que tenham funções nas áreas identificadas e procurem obter conhecimento com base num exemplo real, nomeadamente quanto ao impacto de decisões estratégicas na gestão das marcas.

2.2 Objetivos pedagógicos

Pretende-se promover o conhecimento na identificação da criação e consolidação de uma marca, fatores de sucesso e insucesso, proposta de valor e identificar estratégias de evolução do negócio em linha com a identidade da marca.

- O primeiro objetivo passa por mapear o negócio de Marie Kondo, a sua origem, evolução, fatores de sucesso, desenvolvimento da marca, proposta de valor e posicionamento da marca, sendo este um exemplo de negócio de base *lifestyle*.
- O segundo objetivo passa por avaliar se essa evolução/ decisão de gestão de desenvolvimento de negócio, através do lançamento da loja online, foi ou não bem rececionado pelo público alvo. Pretende-se apurar os fatores de sucesso e fatores de insucesso desse lançamento e respetivo impacto para a marca.
- O terceiro objetivo passa por avaliar caminhos estratégicos de desenvolvimento de negócio alternativos em linha com a identidade da marca.

2.3 Revisão da literatura

2.3.1 E-Commerce

No Top 10 de 2021 das maiores companhias do mundo (ValueWalk: The biggest companies in the world in 2021), entre outras estão a *Amazon INC* e a *Alibaba GRP*, empresas que tem como modelo de negócio o *e-commerce*. Estas empresas definem *e-commerce* da seguinte forma:

- *Amazon: e-commerce* ou comércio eletrônico é o comércio de produtos e serviços na internet. Algumas empresas vendem produtos apenas online, mas para muitas, o comércio eletrônico é um canal de distribuição que faz parte de uma estratégia mais ampla que inclui lojas físicas e outros fluxos de receita. O comércio eletrônico permite que *startups*, pequenos negócios e grandes empresas vendam os seus produtos em escala e alcancem clientes em todo o mundo (Amazon.com, 2022).
- *Alibaba*: o termo corrente que se usa para descrever a compra e venda pela internet é conhecido por comércio eletrônico. No entanto, o ponto forte competitivo do comércio eletrônico gira em torno da experiência dos clientes. O comércio eletrônico, envolve todos os processos que vão desde a compra e venda de uma mercadoria, desde o fabricante até ao consumidor final, por meio da internet ou online (Alibaba.com, 2021).

De acordo com Turban (2018) o comércio eletrônico é um modelo de negócio no qual as transações ocorrem por meio de redes eletrônicas, principalmente a internet. Inclui o processo de compra e venda eletrônica de bens, serviços e informações. E-commerce refere-se ao uso da internet e de outras redes (por exemplo, intranets) para comprar, vender, transportar ou negociar dados, bens ou serviços.

O e-commerce é confundido com frequência com e-business. Por vezes o termo “*commerce*”- comércio é visto como uma descrição apenas de transações de compra e venda conduzidas entre parceiros de negócios. Se essa definição de comércio fosse usada, o termo comércio eletrônico seria bastante restrito. Portanto, muitos usam o termo e-business. O e-business refere-se a uma definição mais ampla de e-commerce, não apenas a compra e venda de bens e serviços, mas a realização de todos os tipos de negócios online, como atendimento a clientes, colaboração com parceiros de negócios, fornecimento de e-learning e realização de transações eletrônicas dentro das organizações. Nas suas definições restritas, o comércio eletrônico pode ser visto como um subconjunto de e-business e este não deve ser visto como isolado das demais atividades de uma empresa. Em vez disso, a empresa, deve integrar as suas atividades online com os seus negócios offline de forma coerente e integrada (Jelassi & Martínez-López, 2014).

Concluindo e-commerce é uma potencial peça do e-business, e e-business é um negócio que incorpora tecnologias online dentro do modelo de negócio da empresa. Um negócio de e-commerce refere-se a uma empresa que oferece um processo de transação monetária online, enquanto e-business refere-se a qualquer negócio que inclua algum tipo de tecnologia online no seu modelo de negócios.

2.3.1.1 Tipos de e-commerce

De acordo com Turban (2018), os principais tipos de e-commerce são:

- **Business-to-Consumer (B2C):** modelo de e-commerce em que as transações de produtos ou serviços acontecem entre organizações e consumidores individuais. Por exemplo, quando um consumidor individual compra roupa online.
- **Business-to-Business (B2B):** modelo de e-commerce em que as transações acontecem entre organizações. Por exemplo, uma empresa online que vende serviços de produção de vídeo para outras empresas usarem em suas campanhas de marketing.
- **Consumer-to-Business (C2B):** modelo de e-commerce em que a transação acontece entre pessoas individuais que utilizam a internet para vender produtos ou serviços a organizações. Por exemplo, quando um influenciador online se oferece para promover a empresa em troca de um pagamento.
- **Customer-to-Customer (C2C):** modelo de e-commerce em que consumidores individuais vendem ou compram a outros consumidores individuais. Por exemplo, uma pessoa que vende os seus livros pessoais por meio de uma plataforma online como o eBay.
- **Business-to-Employees (B2E):** caracteriza-se na entrega de serviços, informação ou produtos de uma organização aos trabalhadores. Estes trabalhadores têm maioritariamente posições móveis, como vendedores ou funcionários que desempenham funções de reparação e manutenção que se deslocam ao cliente.
- **Drop-shipping:** nesse modelo de e-commerce um vendedor anuncia e vende um produto a um comprador e recebe o pagamento. Em seguida, o vendedor transfere os pedidos para um fornecedor e paga o preço de revenda. O fornecedor embala e entrega o produto ao comprador.
- **Collaborative commerce (c-commerce):** referente a atividades e comunicações entre partes que trabalham em conjunto para atingirem o mesmo objetivo. Por exemplo, parceiros de negócio que trabalham em conjunto na criação de um novo produto.
- **E-Government:** modelo de e-commerce em que uma agência governamental compra ou fornece bens, serviços ou informações de ou para empresas (G2B; B2G) ou de/ para cidadãos individuais (G2C; C2G). Os governos podem lidar também com outros governos (G2G).

O comércio eletrônico tem causado um impacto significativo no mundo, afetando negócios, profissões e pessoas, com impacto na qualidade de vida (Turban, et al., 2018). Esta é uma tendência que não apresenta sinais de desaceleração, como podemos verificar na Figura 10, que apresenta valores anuais de crescimento a dois dígitos (valores reais até 2020, valores projetados de 2021 a 2024).



Figura 10 – Evolução das vendas mundiais de retalho e-commerce de 2014 a 2024. (eMarketer em www.statista.com, 2022)

2.3.1.2 E-commerce como decisão estratégica

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Em 1985 M. Porter apresentou o conceito de estratégias genéricas: liderança pelos custos, diferenciação e focalização. Introduziu assim a necessidade de escolha para evitar ficar preso entre as contradições inerentes de diferentes estratégias (Porter & Magretta, 2014). Já Ansoff em 1965 apresenta um modelo de quatro vias em que o desenvolvimento estratégico pode acontecer: via penetração no mercado (a empresa continua a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos, com o objetivo de aumentar a quota de mercado); via extensão de produto (a empresa introduz novos produtos para os mesmos segmentos de mercado); via extensão de mercado (a empresa procura servir novos segmentos de mercado com o mesmos produtos); e por fim, via diversificação (a empresa introduz novos mercados com novos produtos) (Freire, 1997).

Wilson (2002) discute o uso da internet como ferramenta de marketing, apresentando duas grandes tipologias de estratégias que são mutuamente exclusivas. Ou a empresa escolhe crescer, utilizando a internet, via crescimento de negócio (apostando na comunicação, em estudos de mercado e na construção de marca) ou via aumento de vendas (através de e-commerce ou e-organização).

Li and Xie (2021) resumem 10 fatores que determinam a escolha das empresas pela adoção de e-commerce, tendo em conta a perspectiva do meio envolvente, da empresa e da tecnologia. Os fatores são: 1.) o ambiente institucional; 2.) o ambiente económico; 3.) o ambiente sociocultural; 4.) o tamanho e estrutura da empresa; 5.) a estratégia empresarial da empresa; 6.) a globalização; 7.) liderança das empresas com propensão ao risco; 8.) pressão dos consumidores e fornecedores; 9.) ambiente macro tecnológico; 10.) a força tecnológica da empresa. Evidencia também que pequenas empresas com estrutura flexível são mais propensas à adoção do *e-commerce*, em setores económicos não tradicionais, com estratégia de inovação e ou de internacionalização. Por outro lado, empresas que dependem fortemente de intermediários ficam mais relutantes em adotar o e-commerce. Termina dizendo que o fator chave que afeta esta decisão deve ser o valor económico acrescentado que esta decisão irá criar.

C. Lee, T. Lee and Kao (2015) defendem que vivemos numa era de competição global e que uma empresa de sucesso deve integrar e gerir efetivamente vários recursos para criar vantagem competitiva efetiva. Entre esses recursos está a aplicação do e-commerce, uma parte essencial do comportamento empresarial atual.

Mas M. Porter em 2014 alerta para a armadilha do crescimento. Entre outros fatores, o desejo de crescer é talvez o efeito mais perverso sobre a estratégia. Atender a um grupo de clientes e excluir outros, por exemplo, coloca um limite real ao crescimento das receitas. Estratégias amplamente direcionadas a preços baixos resultam em perda de clientes sensíveis à personalização e a serviços de valor acrescentado. Empresas com estratégias de diferenciação perdem clientes sensíveis a preços. Os gestores são constantemente tentados a dar passos incrementais ultrapassando os limites e confundindo o posicionamento e a estratégia da empresa. Eventualmente, as pressões para o crescimento e a aparente saturação do mercado-alvo, levam os gestores a aumentar as linhas de produtos, adicionando novos recursos e imitando os concorrentes. Este comportamento irá corroer a vantagem competitiva que a empresa tinha inicialmente com os seus consumidores. As tentativas de competir de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e minam a motivação e o foco da organização (Porter & Magretta, 2014).

Ries and Trout (2002) alertam para o mesmo risco, na lei de extensão de linha⁹. Na procura de crescimento recorre-se à extensão de linha tentando apelar a um maior mercado potencial pondo em risco a diferenciação e conseqüentemente o posicionamento, alertando que marketing é uma batalha de percepção e não de produto. Apontam duas razões para esta situação: a liderança das empresas que

⁹ O termo “extensão de linha” aplica-se quando a marca principal é usada num novo produto que tem como alvo um novo segmento de mercado numa categoria que a marca principal já serve (Keller, 2013).

acreditam que extensões de linha funcionam (apesar da esmagadora evidência em contrário) e acreditam que existe uma forte lealdade à marca. Concluem dizendo que mais é menos, quanto mais produtos, mais mercados, menos dinheiro ganham. Por outro lado, menos é mais, para ter sucesso é necessário restringir o foco para conseguir construir um posicionamento forte na mente de consumidor alvo.

Podemos assim concluir, que o e-commerce é uma das opções de instrumentalização da estratégia das empresas, como um possível canal de crescimento, sendo que a sua escolha deve estar alinhada com a estratégia global da empresa e acrescentar valor tanto para a empresa como para os seus clientes.

2.3.1.3 Vantagens e desvantagens do e-commerce

Como em qualquer modernização de uma indústria, existem vantagens e desvantagens (Pantelimon, Georgescu, & Posedaru, 2020). Taher (2021) argumenta que o e-commerce tem vantagens para os consumidores, para as organizações e para a sociedade. Para os consumidores as principais vantagens são: possibilidade de comprar 24 horas por dia, 7 dias por semana, ou seja, a qualquer altura; conveniência; economia de tempo; comparação de preços; acesso a informação adequada sobre os produtos e acesso aos comentários e opiniões de outros consumidores; variedade; e acessibilidade. Para as organizações as principais vantagens do e-commerce são:

- Sem limitação geográfica: uma empresa pode expandir o seu negócio territorialmente pois é fácil vender e comprar um produto de e para qualquer parte do mundo.
- Poupar dinheiro: a operação e-commerce tem custos operacionais significativamente menores em comparação com as lojas físicas. Necessita de menos funcionários para operar e tem menos despesas operacionais fixas.
- Eficiência: com o e-commerce a empresa pode disponibilizar uma vasta gama de produtos mas não precisa de os ter disponível em stock, ou seja, o consumidor ao colocar a sua encomenda na loja virtual vai gerar a procura que por sua vez vai gerar a oferta, podendo a empresa assim trabalhar em “*just in time*”, não tendo custos associados com stock, ou seja, menos custos operacionais, logo mais eficiente.
- Target e segmentação apurados: com a quantidade de dados gerados pelos utilizados na internet, é possível obter o perfil dos consumidores reais e potenciais detalhadamente e assim comunicar de forma personalizada com eles.

- Baixas barreiras à entrada: é fácil criar e gerir um negócio de e-commerce comparativamente com uma loja física. A localização da empresa não é relevante. Apenas necessita ter os meios tecnológicos, como computadores, telemóveis e ligação á internet.
- Maior retorno de investimento em publicidade.

Para a sociedade as principais vantagens do e-commerce estão associadas à diminuição do número de deslocações a lojas físicas, resultando em menos tráfego e menos poluição. Maior poder de compra para as populações, tendo em conta que o custo da operação das empresas é inferior traduzindo-se em produtos mais baratos para os consumidores. Permite também disponibilizar produtos e serviços em zonas mais remotas e isoladas e ajuda os governos na prestação de serviços comunitários.

Gerir este tipo de negócio tem os seus próprios desafios. As desvantagens do e-commerce podem ser classificadas em duas categorias principais: técnicas e não técnicas, nomeadamente: impossibilidade de testar/ tocar o produto antes de o comprar; falta do toque pessoal; atrasos na entrega; o desafio para as empresas que a comparação de preços representa; o produto adquirido pode ficar danificado ou estragado durante o transporte; serviço pré e pós venda restritos; a segurança, traduzida na falta de confiança dos consumidores na disponibilização dos seus dados pessoais e dados bancários; necessidade de uma ligação à internet; fraude com cartões de crédito; e a constante necessidade de desenvolvimento de software. Pantelimon, Georgescu and Posedaru (2020) identificam mais uma desvantagem, a impossibilidade de experimentar um produto antes de fazer uma encomenda leva em alguns casos a clientes insatisfeitos, o que se traduz em novos custos por entrega, bem como em mais dias de espera para receber o novo produto. Isso representa uma desvantagem para ambas as partes envolvidas, pois em muitos casos, o operador da loja tem que arcar com os custos de todo esse processo.

2.3.1.4 Fatores críticos para o sucesso de e-commerce

Plant (1999) estudou os fatores de sucesso associados a mais de 40 organizações nos EUA e na Europa onde ficou claro que a diferenciação entre as empresas que têm uma estratégia de e-commerce bem-sucedida são as que têm equilíbrio entre sete fatores principais: tecnologia, serviço, mercado, marca, liderança, infraestrutura e aprendizagem organizacional.

Epstein (2005) argumenta que o e-commerce pode ser uma das atividades de criação de valor mais importantes que uma empresa pode realizar. A chave está na sua implementação. E identifica oito características para o seu sucesso: 1.) comprometimento no topo; 2.) análise da posição do e-commerce

dentro da empresa; 3.) investimento financeiro significativo; 4.) marca online bem posicionada; 5.) ofertas “*online friendly*”; 6.) investimento interno; 7.) know-how de TI internalizado; 8.) processos internos modernizados.

Falk, Sockel and Chen (2005) reconhecem que o e-commerce não se trata de ter um site com ótima aparência, trata-se de construir relacionamentos, apoiar a cultura, as marcas e os processos da organização. É necessário entender os desejos e necessidades do cliente, cumprir as promessas e dar ao cliente um motivo para voltar. Deve deixar uma impressão positiva sobre a organização e transmitir a mensagem de que os clientes são o mais importante.

Choi, Park, Lee and Ryu (2006) reconhecem que os principais fatores de sucesso para o e-commerce são compostos por três perspectivas: ativos tangíveis (finanças, instalações como infraestruturas de internet e tecnologia da informação, canal de circulação como conveniência), ativos intangíveis (tecnologia, valor e base de clientes, valor da marca, imagem da empresa) e processos (capacidades organizacionais como liderança, inovação, cultura e recursos humanos, oferta de serviços, e regulamentação).

Entre os vários autores existem pontos em comum, destacando-se a tecnologia, a qualidade e variedade dos serviços prestados, a liderança organizacional, os processos, a orientação para o cliente e a marca.

2.3.2 Marca

Uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo, design ou uma combinação deles que identifica os produtos ou serviços de uma organização e os diferencia dos concorrentes (Kotler & Armstrong, 2018). Uma marca também pode ser vista como a imagem ou percepção que os indivíduos têm de uma determinada organização, não só apenas atributos físicos, mas também emocionais (McKenna, 1991).

Pode dizer-se que as marcas também têm personalidade. A personalidade de uma marca é a mistura de características humanas que podem ser usadas para descrever a marca. Existem cinco traços gerais de personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez (Kotler & Armstrong, 2018). Já gestão da marca é empoderar os produtos e serviços com o poder da marca (Kotler & Keller, 2015).

Podemos assim concluir que uma marca é a imagem percebida do produto que se vende, e estratégia de marca é a que cria essa imagem.

2.3.2.1 Funções da marca

As três principais funções da marca são: negociação (as marcas ajudam os consumidores a escolherem entre uma enorme variedade de escolhas), garantia (as marcas comunicam a qualidade intrínseca do produto ou serviço e asseguram aos clientes que fizeram a escolha certa) e compromisso (as marcas usam imagens, linguagem e associações distintas para incentivar os clientes a identificarem-se com elas) (Wheeler, 2017).

2.3.2.2 Valores da marca

Os valores *core* que a marca deve representar são: uma visão inspiradora, ter propósito, ser autêntica, coerente, diferenciadora, flexível, durável, comprometida e criar valor (Wheeler, 2017).

2.3.2.3 Tipos de marca

Lendrevie, Levy, Dionísio and Rodrigues (2015) apresentam quatro tipos de marca, nomeadamente:

- a) A marca institucional: traduz a razão social da empresa e a sua utilização pode ser subdividida em três formas: marca institucional pura (tem uma função exclusivamente institucional); a marca institucional umbrela (com função institucional mas também uma função de marketing); e a marca institucional híbrida (que identifica as atividades institucionais da empresa, uma parte dos produtos, tendo os restantes marcas próprias). A Henkel é um exemplo de marca institucional pura.
- b) A marca produto: em que cada produto corresponde a uma marca e posicionamento específico. É muitas vezes uma marca gama, pois pode abarcar vários tipos de produtos diferentes com a mesma marca. A marca Persil e a marca X-Tra são ambas marcas da Helkel, ambas detergentes para a roupa, mas com posicionamentos diferentes.

- c) A marca guarda-chuva: identifica várias categorias de produtos muito diferentes. Em certos casos, pode cobrir domínios de atividade muito variados. Um exemplo de marca guarda-chuva é a marca Samsung, que sob a mesma marca vende telemóveis, televisões, frigoríficos, ar condicionado, etc.
- d) Outros tipos de marcas: que podem ser as marcas derivadas das 1.) marcas produto e das marcas guarda-chuva; 2.) marca genérica (que tem uma tal notoriedade, que passa a designar a categoria a que pertence), a Post-it da 3M é um exemplo de uma marca genérica para designar a categoria *sticky notes*; 3.) classificação “*label*” que é atribuída aos produtos cuja origem, processo de fabrico e performance resultam de um caderno de encargos estabelecido por uma organização pública ou profissional. Uma classificação “*label*” não tem o estatuto de marca, é coletiva, apenas garante um standard mínimo de performance partilhado por várias empresas. Um exemplo de classificação “*label*” é a marca Açores que permite identificar a origem dos produtos e atestar a sua qualidade.

Saviolo and Marazza (2012) apresentam uma preceptiva diferente de classificação das marcas, baseada nas marcas que dependem apenas de benefícios funcionais versus as que trazem benefícios emocionais e sociais para além dos funcionais. Estas últimas são chamadas de “*Symbol Intensive Brands*”, têm seguidores dedicados, que permitem que o consumidor expresse a sua identidade, manifeste status e sentimento de pertença, tornando-se embaixador e defensor da marca (Wolburg, 2014).

As “*Symbol Intensive Brands*” dividem-se em 5 tipos:

- a) Autoridade: são marcas especializadas, consideradas verdadeiros especialistas no seu segmento. Estão focadas em patentes, inovação e em estilos distintos. A marca ACICS, de calçado atlético, é um exemplo deste tipo de marca, utilizada por vários atletas medalhados (ASICS Corporation, 2022).
- b) Solução: são similares às marcas autoridade, mas apelam a um mercado mais abrangente oferecendo uma elevada seleção de produtos (costumam ser a evolução de marcas autoridade). A Goggle é um exemplo de marca solução.
- c) Ícone: definem-se como tendo um estilo atemporal. São marcas portadoras de valores universais como elegância e status. O sucesso a longo prazo é determinado principalmente pela sua capacidade de permanecer em sintonia com os valores profundos e partilhados de uma comunidade diversificada. Dois exemplos de marcas ícone são a Cartier e a Tiffany.
- d) Culto: criam uma comunidade de fãs dedicados. São marcas orientadas para a excelência simbólica, especializadas e muito focadas numa única categoria ou num segmento de mercado

exclusivo. Oferecem benefício social a consumidores específicos que partilham certos valores e paixões. Estas marcas promovem atividades sociais e partilha de experiências entre os respetivos clientes. A sua força baseia-se na sua capacidade de criar afiliação e sentimento de pertença. Dois exemplos de marcas de culto são a iPhone da Apple e a Harley-Davidson.

e) Estilo de vida (*lifestyle*): inspiram uma nova ordem mundial, têm uma ideologia, ditam as regras, indicam um modo de vida e expressam-no de forma original. Elas criam uma disrupção e propõe um olhar inovador sobre o mundo. O driver pode ser o produto, experiência de compra, serviço, comunicação, ou uma combinação desses elementos. As marcas de *lifestyle* quase sempre têm origem no insight de um líder visionário que antecipa uma profunda necessidade social. As marcas de *lifestyle* são o tipo mais completo porque são as mais propensas a inspirar ou motivar as pessoas e contribuir para a forma como elas definem o seu modo de vida (Marazza, 2013). Uma indicação clara de que uma marca atingiu o estatuto de marca *lifestyle* é o uso de um slogan que é mais do que um simples slogan. Em vez disso, é um apelo à ação. As marcas de estilo de vida descrevem quem somos, em que acreditamos e a que tribo pertencemos.

a. Existem três pilares para marcas *lifestyle* de sucesso: a história que está por detrás (credo), o manifesto (proposta/ código de estilo de vida) e a forma como a marca se expressa (produto, comunicação e experiência). Estes relacionam-se com as crenças socialmente relevantes da marca e como elas se tornam significativas para consumidores em todos os pontos de contato. Uma forma de avaliar se a marca de *lifestyle* é sólida passa por responder afirmativamente às seguintes questões:

- i. Sabe no que acredita?
- ii. Tem histórias que merecem ser contadas?
- iii. A proposta de estilo de vida continua relevante?
- iv. Todos os elementos estão bem interligados entre si?
- v. A empresa é capaz de transformar a visão da marca em realidade?
- vi. Continua a nutrir a visão inicial? (Wolburg, 2014)

Um exemplo de marca de *lifestyle* é a Patagonia, especializada em roupa para atividades ao ar livre, detentora da classificação de uma das marcas mais sustentáveis no seu setor, tendo uma atividade muito forte em ativismo para a promoção da proteção do meio ambiente em que incentiva os seus clientes a participarem de forma ativa incluindo a não consumir. Em setembro de 2022, numa carta aberta intitulada "A Terra é agora o nosso único acionista" o fundador da marca Yvon Chouinard decidiu doar a sua empresa de 3 mil milhões de euros a uma organização não

governamental que irá investir os lucros da empresa na luta contra as alterações climáticas (Chouinard, 2022). Esta marca tem assim uma visão muito forte e aplica-a em todas as áreas da sua atividade, com regras de estilo de vida concretas sendo muito relevante para o seu público alvo.

2.3.2.4 Identidade da marca e imagem de marca

A identidade da marca tem origem na empresa, ou seja, a empresa é responsável por criar um produto diferenciado com características únicas. Uma empresa geralmente usa a estratégia de gestão da marca como meio para comunicar a sua identidade e valor aos consumidores. O marketing mix (produto, preço, comunicação e distribuição) desempenha aqui um papel importante no estabelecimento de uma identidade de marca. Por exemplo, os atributos tangíveis que compõem o produto enviam uma mensagem ao consumidor sobre as diversas características da marca (Nandan, 2005).

A identidade de uma marca é composta pelos seguintes componentes: visão de marca, cultura da marca, posicionamento, personalidade, como se relaciona e como esta se apresenta (Harris & Charnatony, 2001).

Lee, James and Kim (2014) depois de analisar mais de 30 definições, de vários autores, propõem que imagem de marca seja definida como a soma das perceções do consumidor sobre a marca a partir das interações sistémicas dos processos mentais cognitivos, afetivos e evolutivos, gerados na mente do consumidor. Implícito em todas as definições está que a imagem da marca é uma noção da marca construída pelo consumidor.

Os consumidores atribuem uma persona ou uma imagem à marca com base em perceções subjetivas de um conjunto de associações que possuem sobre a marca. Existem três dimensões de associações de marca: atributos, benefícios e atitudes. Os atributos podem ser específicos e abstratos. Atributos como tamanho, cor e peso são específicos, enquanto atributos de “personalidade da marca como “jovem”, “durável” e “robusto” são de natureza abstrata. Os atributos também podem ser categorizados como relacionados e não relacionados ao produto. Os benefícios referem-se à perceção do consumidor sobre as necessidades que estão a ser satisfeitas. A terceira dimensão das associações de marca são as atitudes, que são as avaliações gerais de uma marca pelos consumidores (Nandan, 2005).

A identidade da marca e a imagem da marca são conceitos relacionados. São ingredientes essenciais de marcas fortes. Para construir e manter a fidelidade à marca, é imperativo que esses dois estejam em harmonia. O valor para a empresa e para o consumidor só pode ser criado quando o consumidor entende e aprecia a mensagem da marca. A congruência e consistência entre imagem e identidade implica que o consumidor tenha grande compreensão e concordância com a mensagem da marca e, portanto, é provável que seja leal à marca (Nandan, 2005).

2.3.2.5 Lealdade à marca

A Associação Americana de Marketing (2022) define fidelidade à marca como: “A situação em que um consumidor geralmente compra o mesmo produto ou serviço de uma empresa repetidamente ao longo do tempo, em vez de comprar a vários fornecedores dentro da categoria”.

Maheshwari, Lodorfos and Jacobsen (2014) estudaram os fatores determinantes que levam à lealdade da marca, concluindo que esta é multifatorial e que é conseguida através da criação de uma relação de confiança, satisfação, experiência e comprometimento entre o consumidor e a marca. É fundamental gerir a experiência dos consumidores para se atingir a criação de valor para o consumidor e consequentemente vantagem competitiva para a empresa. A experiência com a marca consiste em quatro dimensões: sensorial, afetiva, comportamental e intelectual. Já um consumidor comprometido estará disposto a fazer algum tipo de sacrifício para fazer com que a relação com a marca resulte. Assim, o compromisso com a marca pode ser definido como “um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso”. Este comprometimento é composto por afetividade e continuidade.

Atulkar (2020) sugere que a confiança na marca tem um efeito direto na fidelidade à mesma, que desempenha um papel importante na geração de comportamento de recompra nos clientes. Portanto, os antecedentes de apego emocional envolvem os clientes no processo de compra, pois eles já conhecem a marca, confiam nela e tornam-se fiéis à mesma.

A fidelidade à marca tem como principais benefícios potenciar custos de marketing reduzidos, publicidade boca a boca positiva, rentabilidade, aumento da quota de mercado e vantagem competitiva no mercado (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014).

2.3.2.6 Notoriedade da marca

Notoriedade de marca tem como objetivo final aumentar as vendas e a receita das empresas, atraindo novos clientes para seus produtos e incentivando compras repetidas. A notoriedade da marca refere-se ao grau de conhecimento dos clientes e potenciais clientes sobre a empresa e seus produtos. Em última análise, alcançar notoriedade da marca significa que esta é bem conhecida e facilmente reconhecível, sendo fundamental para diferenciar o produto de concorrentes similares. Para criar uma notoriedade de imagem forte é necessária consistência entre a mensagem emitida, a imagem e o slogan da marca. Para manter essa notoriedade de marca é necessário manter uma presença constante no mercado.

A notoriedade da marca pode desempenhar um papel importante nas decisões de compra. A realidade é que quanto mais os consumidores estiverem cientes do produto e da marca, maior a probabilidade de a comprarem (Gustafson & Chabot, 2007).

2.3.3 Posicionamento

“Posicionamento é uma estratégia para encontrar a percepção desejada do consumidor sobre o produto/marca e preencher um espaço vazio na mente dos consumidores alvo, criando e comunicando uma imagem que diferencia a sua posição única do concorrente para obter uma vantagem competitiva no mercado” (Saqib, 2021).

O posicionamento de um produto é composto, normalmente, por dois elementos complementares, nomeadamente: identificação (de que género de produto se trata) e diferenciação (o que o distingue da concorrência). O posicionamento constitui uma característica estável e durável de um produto, de tal maneira que muitas vezes permanece imutável durante a vida do produto.

Existem três razões pelas quais é importante delinear o posicionamento do produto: 1.) orientar o consumidor a posicionar corretamente o produto na sua mente; 2.) o posicionamento do produto condiciona/ orienta as decisões de compra do consumidor; 3.) a escolha do posicionamento é a base para assegurar a coerência da estratégia de marketing.

São também três os fatores principais indissociáveis para a escolha de diferenciação do produto: 1.) as expectativas e necessidades dos consumidores quanto à categoria de produtos; 2) o atual posicionamento dos concorrentes; 3) os atributos únicos do produto.

Um bom posicionamento deve ser simples (facilmente percebido), pertinente (que corresponda às expectativas e necessidades), credível (isto é, que não esteja em contradição com as características do produto nem com a imagem de marca) e original (único, para ocupar o espaço vazio na mente do consumidor) (Brochand, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio, 2000).

Assim que o posicionamento de uma marca está bem estabelecido, o foco passa para a manutenção e sustentação dessa mesma posição. Mas por vezes é necessário modificar o posicionamento por forma a sustentar a marca ao longo do tempo. Duas estratégias podem ser usadas para melhorar a posição de uma marca:

- a) Fortificar: o que implica manter a mesma marca, mas melhorando o posicionamento. Existem duas formas de o alcançar:
 - a. Modernizar a forma como a marca é apresentada ao consumidor.
 - b. Representar o posicionamento de forma mais ou menos abstrata do que anteriormente, usando uma técnica chamada “escada (*laddering*)”, que consistem em adicionar múltiplos benefícios funcionais e emocionais à marca.
- b) Alavancar: onde um posicionamento é usado para estender o valor da marca para novos produtos. Esses novos produtos podem ampliar o referencial da marca ou demonstrar a relevância do diferencial da marca numa nova categoria. Com esta estratégia é necessário assegurar que a mesma não enfraquece a motivação inicial do consumidor na compra da marca e que esta diversificação é relevante. Na generalidade, a resposta dos consumidores a uma extensão de marca depende do nível de ajuste e coerência que essa extensão tem versus a sua atual percepção da marca (Kotler, 2005).

2.4 Metodologia/ Métodos de Investigação

Para a realização deste caso de estudo recorreu-se à recolha de informação qualitativa e quantitativa de forma metodológica estabelecendo o melhor processo de análise de dados de forma robusta e sistemática, com vista à sua interpretação para servir de base às conclusões deste caso de estudo. A análise da informação qualitativa permite obter conhecimento aprofundado sobre a criação do negócio e seu desenvolvimento. Adicionalmente, com a análise da informação quantitativa é possível observar o impacto e reação dos consumidores a determinadas decisões de gestão, bem como da própria empresa.

2.4.1 Informação qualitativa

- História da criação do modelo de negócio para compreender o que levou à sua criação e evolução ao longo do tempo.
- O modelo de negócio em si e o conceito subjacente que levaram à criação de valor e vendas.
- Como a marca foi construída e foi evoluindo, para identificar os principais fatores de mudança.
- A loja online, para compreender as reações à sua criação e impacto nos consumidores.

2.4.2 Informação quantitativa

- Número de comentários negativos e positivos (texto e emoticons) ao *post* de Marie Kondo, na sua conta de Instagram a anunciar o lançamento da loja online (18 de novembro de 2022), com o objetivo de analisar o impacto/ reações ao lançamento da loja online nos seus seguidores/ público alvo (dados obtidos a 27 de março de 2022).
- Número de *likes*, *views* e *comments* por tipo de tema e de *post* (vídeo, foto e ilustração) de Marie Kondo na sua conta de Instagram durante dois anos, de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2020, ou seja, praticamente um ano antes e um ano depois do lançamento da loja, com o objetivo de perceber o impacto do lançamento da mesma comparativamente com outros *posts*, colocando-o assim em perspetiva para perceber se foi ou não um dos *posts* com mais impacto (dados obtidos entre dia 27 de março e 25 de abril de 2022).
- Número de *tweets* utilizando a #mariekondo sobre o tema da loja online, de 18 a 23 de novembro de 2019 com o objetivo de analisar como a notícia do lançamento da loja teve impacto de forma generalizada, não incluindo somente seguidores de Marie Kondo (dados obtidos entre 8 e 21 de maio de 2022 no Twitter).
- Número de notícias sobre o tema “Marie Kondo Shop” no Google News, com o objetivo de verificar o impacto do lançamento da loja na comunicação social (dados obtidos no dia 25 de Abril de 2022 utilizando a aplicação Instant Online Scraper para retirar a informação do Google News das notícias publicadas entre 1 de novembro de 2019 a 31 de dezembro de 2020).
- Número de pesquisas relativo utilizando o termo “Marie Kondo” no Google Trends com o objetivo de validar o impacto do lançamento da loja comparativamente a outros eventos

associados a Marie Kondo nos últimos 5 anos (dados obtidos a 7 de novembro de 2021 e a 24 de julho de 2022).

- *Word Cloud* dos comentários diretos dos seguidores no Instagram de Marie Kondo ao *post* do lançamento da loja online a 18 de novembro de 2019 utilizando a ferramenta <https://www.wordclouds.com/>.
- Valores de EBITDA da *Rakuten*, empresa detentora maioritariamente da KonMari Media Inc., de 2012 a 2020 e previsão para 2022 e 2023, disponíveis na base de dados da Bloomberg.

2.5 Plano de animação

Propõem-se que a aplicação deste caso de estudo decorra em três fases: apresentação do caso, trabalho de grupo/ resposta às questões e por fim apresentação dos trabalhos de grupo. As fases 1 e 3 devem decorrer durante duas sessões em sala de aula. Por sua vez, a fase 2 deve decorrer fora do ambiente de sala de aula. A Tabela 1 apresenta o plano de animação de forma esquemática por fase, atividade, objetivo e tempo indicativo necessário para a sua execução:

Tabela 1 - Plano de animação

Fase	Atividade	Objetivos	Tempo
1ª fase (sessão 1)	- Entrega e apresentação do caso; - Leitura individual do caso; - Apresentação da metodologia de resolução do caso; - Esclarecimento de dúvidas.	- Fomentar a organização/ gestão do trabalho de grupo com criação de regras e um plano de ação; - Estimular o foco e escuta ativa.	30'm
2ª fase - fora da sala de aula	- Trabalho de grupo: → Resolução das questões do caso; → Envio do resultado final para o Professor.	- Análise e compreensão aprofundada do caso; - Compreender as nuances e impactos de cada decisão estratégica, com aquisição de competências no pensamento estratégico e a longo prazo, bem como levantamento e criação de opções estratégicas; - Debate de ideias e ultrapassagem das diferenças de opinião dentro do grupo.	180'm
3ª fase (sessão 2)	- Apresentação dos trabalhos de grupo com as respostas ao caso; - Debate estruturado; - Considerações finais, feedback e avaliação pelo Professor.	- Competências de apresentação, relevância, exatidão, consistência e capacidade de síntese;	120'm

		- Desenvolvimento de competências de análise, sentido crítico, exposição de ideias e opiniões.	
--	--	--	--

Algumas notas sobre a implementação das fases:

Fase 1 - A apresentação do caso de estudo deve decorrer durante a aula, para que seja possível retirar as dúvidas iniciais, criar grupos de trabalho e permitir um debate preliminar entre os elementos de cada grupo. Assim inicialmente deverá ser distribuído o caso de estudo pelos alunos, fazer uma breve apresentação do mesmo e os seus objetivos de aprendizagem. Posteriormente deve ser dado algum tempo aos alunos que permita a leitura individual do caso para que formem a sua própria perspetiva. Terminado esse tempo deverá ser apresentada a metodologia de resolução do caso, nomeadamente:

- Criação de grupos de trabalho com 3 a 6 elementos;
- Durante a presente sessão têm ainda algum tempo para debaterem em grupo o caso e definirem a sua estratégia de resolução, sendo o caso resolvido fora da sala de aula;
- Posteriormente devem ler atentamente o caso, registar os aspetos ligados à gestão de marcas e respetiva evolução/ estratégia de crescimento de negócio e rever a literatura necessária para a resolução do caso;
- Preparar uma apresentação com a resolução do caso (em PPT por ex.), para apresentação posterior em sala de aula;
- Todos os elementos podem apresentar o caso ou apenas alguns, ficando este aspeto ao critério de cada grupo;
- Dois slides no máximo por questão (ou 12 slides no total sem contar com a capa), com respostas sucintas e objetivas enquadradas nas variáveis mais significativas para uma análise na gestão de marcas e respetiva evolução/ estratégia de crescimento de negócio e nas matérias teóricas que as suportam.

Reservar algum tempo para o esclarecimento de dúvidas, negociar a data de envio para o professor da resolução das questões/ apresentação, permitir a criação de grupos e dar início à discussão do caso entre os elementos de cada grupo.

Fase 2 – Trabalho de grupo fora da sala de aula para a resolução das questões do caso, posterior envio dos slides com as respostas às questões, para prévia análise do professor. Este deve dar uma nota ao trabalho de cada grupo, que pode sofrer revisão depois da apresentação do caso em aula.

Fase 3 – Apresentação da resolução das questões do caso por cada grupo, os restantes grupos devem comentar as respostas e as opções apresentadas no fim de cada apresentação, fomentando assim o debate e a troca de ideias, sendo cada comentário considerado pelo professor na avaliação do grupo. No final das apresentações o professor deve fazer as suas considerações finais apresentando os aspetos que não ficaram resolvidos. Por fim, deve apresentar a avaliação de cada grupo e pedir aos grupos que obtenham as melhores classificações que partilhem com o resto da turma a sua apresentação/ resolução do caso.

2.6 Resolução das questões

As seguintes respostas às questões deste caso de estudo são propostas de resolução das mesmas que procuram incluir os principais tópicos a serem mencionados:

Questão 1 – Apresente um breve enquadramento do caso incluindo a evolução cronológica do negócio de Marie Kondo.

Enquadramento do caso:

Marie Kondo:

- Nasceu em 1984 (sendo uma *millennial*¹⁰), de nacionalidade japonesa, licenciada em sociologia, vive atualmente com a família em Los Angeles.
- Lança em 2011 o livro “*The Life-Changing Magic of Tidying Up*” onde explica o seu método inovador, aperfeiçoado durante anos, de organizar e arrumar a casa. O livro e o seu método obtêm grande sucesso. Vendeu mais de 13,5 milhões de exemplares (2022) em todo o mundo, tendo sido nº 1 na lista de *best-sellers* em vários países.
- Atualmente já publicou nove livros, teve dois programas de televisão, recebeu vários prémios e foi considerada uma das 100 pessoas mais influentes no mundo (em 2015, pela revista TIME).
- Tem estatuto de celebridade, sendo o seu nome usado como verbo “*Kondoing*”, “*should you Kondo ...*”, “*Kondoed*”, etc.

¹⁰ *Millennials*: geração nascida entre 1981 e 1996 (Rauch, 2019)

- Muitas pessoas sentiram-se inspiradas a implementar o seu método provocando impacto em outras atividades económicas, como por exemplo: o aumento dos donativos as lojas de caridade, aumento das vendas de artigos em segunda mão, aumento de artigos de organização, de arrumação e de limpeza.
- O seu património líquido é de 8 milhões de dólares.
- Em 2019 vendeu à *Rakuten*, um conglomerado tecnológico japonês, uma parte maioritária da sua empresa, a KonMari Media Inc..

O método KonMari:

1) Deitar fora:

- Organizar e arrumar tudo de uma só vez, num único momento; imaginar a vida ideal que se quer ter; o objetivo deitar fora é ser feliz; deitar fora até fazer clique; ficar apenas com os itens que despertam uma reação emocional quando tocados fazendo a pergunta “*Does This Spark Joy?*”; aplicado a todos os objetos disponíveis em casa; a seleção deve ser feita por categorias em vez de por divisão da casa.

2) Arrumar:

- Arrumar por categorias; colocar os objetos na vertical; dobrar a roupa de forma correta, por cores e tamanhos.

Estratégia de expansão de negócio: a estratégia de expansão da KonMari Media Inc. tem por base assentado em alargar o seu campo de atuação através de:

- Passar do mercado doméstico para o empresarial (via extensão de mercado);
- O e-commerce, com o lançamento da loja online (via extensão de produto);
- Criação do curso online (via extensão de produto).

Modelo de negócio:

- A sua fonte de negócio tem sido através de: consultoria *one to one*, livros, programa de certificação de consultoras, curso online, programas TV, presença nos *media*, conferências, eventos, redes sociais, parcerias, colaborações e loja online.

Mercado de organização doméstica:

- Com uma CAGR de 2,1%, este mercado irá valer 13.5 biliões de dólares em 2025;
- Tendências deste mercado:

- Minimalismo, consumismo consciente, “destralhar”, ser feliz com menos, ter uma vida mais simples e organizada.

Evolução cronológica:

- 2003: Inicia a atividade como consultora de organização doméstica.
- 2011: Lança o primeiro livro *“The Life-changing Magic of Tidying Up”*.
- 2014: Lança a versão inglesa do livro.
- 2015:
 - É considerada pela revista TIME como uma das 100 pessoas mais influentes no mundo.
 - Abre conta no Instagram.
- 2016:
 - Muda-se do Japão para os EUA.
 - Cria o programa de certificação de consultoras.
 - Em janeiro lança o livro *“Spark Joy”*.
 - Lança uma App entretanto descontinuada.
- 2017: Lança o livro de manga (BD).
- 2019:
 - Em janeiro lança a primeira série de televisão na Netflix *“Tidying Up with Marie Kondo”*.
 - Cria a parceria com a Container Store.
 - Ganha o prémio *“The 11th Shorty Awards”* e o prémio *“Critics’ Choice Real TV Awards VH1”*.
 - Em agosto a Rakuten passa a acionista maioritária da KonMari Media Inc.
 - Em novembro lança o livro para crianças e a loja online.
- 2020:
 - Em abril lança o livro *“Spark Joy at Work”*.
 - Lançamento do curso de 10 lições (vídeo) online.
- 2021:
 - Lança o segundo programa de televisão na Netflix *“Sparkling Joy”* orientado a donos de pequenos negócios.
 - Em setembro lança o videojogo *“KonMari Spark Joy – arrumar a vida com puzzles”*.

- 2022: Em novembro está programado o lançamento de um novo livro “*Kurashi at home: how to organize your space and achive your ideal life*”.

O negócio de Marie Kondo tem menos de 20 anos, mas foi nos últimos 11 que ganhou maior expressão. Ao analisarmos a evolução cronológica do desenvolvimento do negócio de Marie Kondo verificamos que o lançamento do seu primeiro livro permitiu escalar o seu negócio. Este ganha ainda mais visibilidade em 2014, com a tradução para inglês, conseguindo chegar ao público americano. O seu sucesso junto deste público pode estar na base da sua mudança do Japão para EUA, em 2016, para estar mais perto deste target. Neste ano lança também novos produtos.

2019 foi um ano marcante e decisivo para a marca, pois a mesma ganha ainda mais expressividade e notoriedade através do programa de televisão da Netflix, o lançamento da parceria com a Container Store, a entrada da Rakuten na empresa e o lançamento da loja online. A estratégia e-commerce aparece assim depois do acordo com a Rakuten, sendo esta uma empresa de base tecnológica com bastante know-how nesta área, a decisão de avançar para a loja online pode ter acontecido por influência deste novo *stakeholder*. A partir daí o ritmo de lançamentos é acelerado, com mais de um lançamento ou novidade por ano.

Questão 2 – Que tipo de marca Marie Kondo criou? Fundamente a sua resposta de acordo com a literatura.

De acordo com a classificação de marcas de Saviolo and Marazza (2012) a marca Marie Kondo é uma “*Symbol Intensive Brand*” pois a mesma representa benefícios emocionais e sociais, para além dos funcionais. Este tipo de marcas têm seguidores dedicados, permitem que um consumidor expresse a sua identidade, manifeste status e sentimento de pertença, tornando-se embaixadores e defensores da marca.

Dos cinco tipos de “*Symbol Intensive Brand*”, Marie Kondo criou uma marca de *lifestyle*:

- Inspira uma nova ordem mundial: Marie Kondo quer arrumar o mundo inteiro através da aplicação do seu método.
- Tem uma ideologia própria: ao arrumarmos a nossa casa, arrumamos a nossa vida.
- Dita regras, como por exemplos: arrumar por categoria, dobrar a roupa da forma correta, deitar fora com o objetivo de ser feliz, descartar até fazer clique, manter os objetos apenas se despertarem alegria.
- Indica um modo de vida e expressa-o de forma original:

- Arrumar pode mudar a nossa vida, uma arrumação dramática da casa corresponde a mudanças dramáticas no estilo de vida, promete uma experiência transformacional e que quem usa o seu método fica muito feliz, que nunca mais volta a ter uma casa desarrumada e que os efeitos são incríveis pois vão ter um novo começo de vida, tudo sustentado por testemunhos reais.
- A própria imagem de Marie Kondo suporta este modo de vida, através de roupas de design simples, de cores neutras, com tom de voz sereno e gestos tranquilos, personificando essa vida feliz.
- Propõe um olhar inovador sobre o mundo.
- Marca baseada num insight inovador de um líder visionário que antecipa uma profunda necessidade social: ter uma vida mais simples, mais feliz, estar grato pelo que temos, com menos objetos, apenas rodeados por aqueles que nos trazem felicidade (fica também subjacente a redução do consumo e o seu consequente impacto positivo no ambiente), inspirando e motivando as pessoas contribuindo para a forma como elas definem o seu modo de vida.
- Tem um slogan que incentiva à ação: *“Does it Spark Joy?”*, tendo o seu próprio método tornando-se um verbo de ação *“Kondoing”*, *“Ready to KonMari”*, *“Should You Kondo Your Kids?”*, *“Kondood”*, criado e utilizado pelos consumidores, comunicação social e sociedade em geral.

Questão 3 – Elabore a proposta de valor de Marie Kondo utilizando o Modelo Canvas (2014) e identifique o posicionamento e o público alvo da marca, no momento do lançamento da loja.

Proposta de valor utilizando o modelo Canvas de Marie Kondo/ KonMari:

	<i>Value proposition</i>		<i>Customer segment</i>
<i>Gain creator</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Arrumação de um só momento, do tipo “acontecimento especial”; - Feito uma vez na vida, com efeitos duradouros; - Experiência transformacional; - Com menos objetos vão ter uma vida mais simples e tranquila; - Muda a casa e a vida; - Com menos objetos vão ser mais felizes; - Menos gastos, logo vão estar também a contribuir para a sociedade e para o ambiente. 	<i>Gains</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Que não leve tempo; - Fácil de fazer e manter; - Método infalível; - Divertido; - Tranquilidade; - Simplicidade; - Mais sustentável: economicamente, ambientalmente e socialmente; - Sentirem-se livres; - Sentirem-se orgulhosos e felizes; - Terem um consumo mais consciente.

<p><i>Pain relievers</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Método estruturado, passo a passo, feito de uma só vez, num único momento; - Com resultados comprovados; - Infalível, pois nunca mais voltam a ter a casa desarrumada ou desorganizada; - 1º passo é descartar e 2º é arrumar; - Descartar até fazer clique; - Comprar novos objetos ou manter os atuais só se os mesmos despertarem alegria (<i>spark Joy</i>); - Viver com menos; - Que é possível aplicarem o método sozinhos; - Que é possível ultrapassar o problema e terem ganhos muito positivos, não só na casa como na vida. 	<p><i>Pains</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar e arrumar leva muito tempo, não é divertido e causa ansiedade; - Perante a tarefa ficam assoberbados com o tamanho da mesma, não sabem por onde começar; - Sabem que têm demasiados objetos, mas não conseguem desfazer-se deles; - Têm vergonha de ter a casa assim; - Sente-se incapazes de fazer a tarefa sozinhos; - Sentem que não é sustentável levar a vida desta forma; - Sentem pressão social para consumir; - Sentem o peso financeiro deste modo de vida.
<p><i>Products & services</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Método KonMari (descartar + arrumar), ficar apenas com o que desperta alegria; - Livro com o passo a passo da implementação do método; - Livro com a explicação passo a passo de como arrumar e dobrar; - Consultoras especialistas no método, prontas a ajudar os seus clientes a aplicar o método KonMari; - Curso online a explicar o passo a passo do método; - Livro para crianças a explicar o método para que toda a família possa manter os resultados da organização/ arrumação de forma duradoura e a mostrar como o mesmo pode ser divertido; - Livro em manga (BD) que explica o método de uma forma divertida; - Caixas em parceria com a Container Store que ajudam a aplicar o método KonMari; - Programa TV em que é possível ver o método aplicado a casos reais e ouvir esses testemunhos e as suas mais valias. - Redes sociais e site com dicas e conteúdos sobre o método KonMari, para a ajudar a aplicá-lo. 	<p><i>Customer jobs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar e arrumar o espaço onde vivem; - Controlar a confusão em que vivem; - Manterem-no arrumado; - Reduzir a quantidade de objetos que possuem; - Controlo financeiro; - Ser ambientalmente e socialmente consciente.

A proposta de valor do modelo Canvas é uma ferramenta que ajuda a criar e posicionar produtos/ serviços com base no que o consumidor realmente valoriza e precisa. A partir dele podemos verificar se existe encaixe entre produto e as necessidades do mercado de forma estruturada. De notar que a loja online não responde às necessidades dos consumidores apontadas em cima. A loja online satisfaz a necessidade do target que pretende usar/ obter o *lifestyle* de Marie Kondo. Este é o efeito que qualquer celebridade tem sobre um determinado grupo de pessoas e sobre o seu comportamento.

Posicionamento: ao longo do tempo o posicionamento da marca foi sendo alterado, mas o consumidor não percebeu essa alteração, facto que gerou a dimensão do impacto do lançamento da loja online.

Posicionamento percebido pelo consumidor	Posicionamento defendido pela marca no momento do lançamento da loja
<ul style="list-style-type: none"> - Método de organização transformacional, organiza a casa e a vida das pessoas; - Inovador, aplicado por categoria e não por divisão; - A regra de ouro é deitar tudo fora, ficar apenas com os objetos que despertam alegria (<i>Does it Spark Joy?</i>). - Minimalista; - Duradouro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Método de organização transformacional, muda a vida das pessoas; - Inovador, aplicado em várias áreas da vida da pessoa (casa, trabalho, etc.); - Ficar/ adquirir os objetos que despertam alegria (<i>Spark Joy</i>); - Inspira o estilo de vida positivo; - Consumismo consciente.
<i>"The Life-Changing Magic of Tidying Up"</i>	<i>"Spark Joy"</i>

Publico alvo da marca: 74% são mulheres e 26% são homens, maioritariamente americanos, predominantemente presentes no Instagram. Gostam de arte e design (64,7%), restaurantes/ comida/ mercearia (59,5%), fitness/ yoga (51,2%), beleza/ moda (48,7%), casa/ jardim (45,6%), viagem/ turismo (42,9%), crianças/ família (41,1%), estilo de vida saudável (40,0%), entretenimento (39,6%), roupas/ sapatos/ outros (37,2%) e negócios/ carreira (37,2%).

Questão 4 – Identifique os fatores que levaram os gestores de KonMari Media Inc. a lançarem uma loja online.

De acordo com a estratégia de desenvolvimento de Ansoff em 1965, KonMari Media Inc. utilizou a estratégia de crescimento de desenvolvimento via extensão de produto. A empresa introduziu novos produtos para os mesmos segmentos de mercado através do lançamento da loja online. De acordo com as tipologias de estratégias apresentadas por Wilson em 2002, utilizou a internet como via de aumento de vendas através do e-commerce, em detrimento da estratégia de crescimento de negócio onde é necessário investir em comunicação, estudos de mercado e construção da marca.

Lee and Xie em 2021 apontam 10 fatores que as empresas devem ter em conta aquando da decisão de avançar com a adoção do e-commerce. Destas podemos dizer que quatro devem ter pesado na decisão da equipa de gestão de Marie Kondo, nomeadamente: a pressão dos consumidores, através das questões

constantes que Marie Kondo recebia sobre que produtos utilizava; a força tecnológica da empresa maioritária - a Rakuten - sendo uma grande empresa que disponibiliza serviços de e-commerce, possuindo know-how consolidado nesta área; estratégia empresarial da empresa, estando eventualmente a Rakuten interessada em rentabilizar rapidamente o investimento efetuado na aquisição da KonMari Media Inc. (e tendo em conta a evolução do EBITDA em 2019, 2020, 2021); o ambiente sociocultural, já que os EUA tem a população que mais produtos adquire e potencialmente onde está a maior fatia do target de Marie Kondo, o que leva a supor que este também tenha sido um dos aspetos que pesou na escolha de manter a loja com distribuição apenas nos EUA (não beneficiando assim de efeito de escala que o e-commerce proporciona).

Das várias vantagens do e-commerce apontadas por Taher em 2021, no caso da loja online da KonMari Media Inc. as que se aplicam são: poupar dinheiro, pois permite ter custos operacionais baixos (e eventualmente aproveitar a plataforma da Rakuten); eficiência pela baixa necessidade de ter stocks; target e segmentação apurados, através da elevada quantidade de dados gerados nas contas sociais de Marie Kondo sobre o perfil dos seus seguidores; baixas barreiras à entrada, pois os recursos físicos necessários são poucos e podem estar localizados em locais mais acessíveis economicamente. Este autor também identifica as desvantagens do e-commerce. Uma delas é muito significativa para KonMari Media Inc., a impossibilidade de tocar o objeto antes da aquisição. Um dos pilares da correta implementação do modelo KonMari assenta em segurar o objeto com as mãos e perceber se o mesmo desperta alegria fazendo a seguinte pergunta *“Does it spark joy?”*. Se a resposta for sim, devemos mantê-lo/ adquiri-lo, se não devemos descartá-lo. Através da compra online isto não é possível. Falha assim num dos aspetos que Falk, Sockel and Chen (2005) apontam, como aspeto de sucesso da estratégia de e-commerce, o cumprir a promessa da marca, que neste caso não se verifica. Epstein, em 2005, também apresenta as características fundamentais para o sucesso da estratégia de e-commerce, sendo um deles ter a marca online bem posicionada. Mais uma vez KonMari Media Inc. falha neste aspeto, pois o lançamento da loja veio criar dúvidas no posicionamento da marca de Marie Kondo, já que foi necessário esclarecer o mesmo de forma continuada ao seu público-alvo, à comunicação social e à sociedade geral.

Concluindo, o que levou os gestores da KonMari Media Inc. a lançar a loja online, foi a implementação de uma estratégia de crescimento via extensão de produto, introduzindo novos produtos para o mesmo segmento de mercado através do lançamento da loja online. O que poderá ter sustentado esta decisão terá sido a pressão dos consumidores, a força tecnológica da empresa maioritária, a estratégia empresarial da Rakuten, o ambiente socio-cultural dos EUA, estratégia de investimento baixo, eficiência alta, target e

segmentação apurados e as baixas barreiras à entrada. Mas esta estratégia criou alguns desafios à KonMari Media Inc., nomeadamente: não cumprir a promessa da marca e criar confusão no posicionamento da mesma.

Questão 5 – Como foi percecionado o lançamento da loja online pelos seus seguidores/ clientes e sociedade em geral? Que fatores foram determinantes para essa reação (fatores de sucesso e insucesso)? Que impacto este lançamento teve na marca?

O lançamento da loja online de Marie Kondo foi polémico. Provocou um número de comentários negativos considerável junto dos seus seguidores no Instagram, dos media e sociedade em geral (notícias em jornais, revistas, sites, Twitter, entre outros). Muitos dos comentários apontam para a incongruência da mensagem passada pela marca, já que por um lado, o método KonMari e mensagem *core* da marca incentiva a descartar, mas por outro lado, com a loja online incentiva a adquirir novos objetos substituindo os que foram descartados. A funcionalidade de alguns objetos também é questionada e vários comentários salientam o preço elevado dos artigos disponíveis na loja. O lançamento é assim classificado por muitos como uma hipocrisia, pondo em causa os valores da marca, causando assim danos reputacionais para a mesma. Com a estratégia de preços premium a empresa acabou também por alienar parte do seu público-alvo.

Ao dar este passo incremental, com vista ao crescimento, adicionando este novo produto à sua linha de produtos, acrescentando recursos e imitando os concorrentes (como outras marcas de *lifestyle*, como por exemplo a de Gwyneth Paltrow e a sua loja online *goop.com*), fez com que a estratégia da empresa entrasse em conflito com o seu posicionamento. Ao competir de várias maneiras ao mesmo tempo, corroe a vantagem competitiva que tinha inicialmente com os seus consumidores, que proporcionava diferenciação, criando assim confusão no posicionamento.

Partiu do princípio que existia lealdade cega à marca, o que não se verifica, já que uma percentagem dos seus seguidores sentiram-se enganados, deixando de seguir a marca assim que o lançamento da loja foi anunciado. Para construir e manter a fidelidade à marca, é imperativo que a imagem da marca e os seus valores estejam em harmonia. Para isto acontecer é necessário que o consumidor entenda e aprecie a mensagem da marca. É essencial existir congruência e consistência entre imagem e identidade da marca.

Pode também haver alguma contradição na própria estratégia de KonMari Media Inc. na gestão da marca, que por vezes gere a marca KonMari como um método de organização versus a marca Marie Kondo enquanto celebridade, como se fossem duas identidades diferentes.

A marca de Marie Kondo/ KonMari está inteiramente interligada com a sua própria identidade já que é impossível separar a pessoa da marca, pois a marca é em simultâneo a pessoa, isto significa que os próprios valores éticos e morais de Marie Kondo são os mesmos da sua marca. Ela dá corpo e personalidade à identidade da sua marca. De acordo com Wheeler em 2017, os valores *core* de uma marca passam por ter uma visão inspiradora, ter um propósito, ser autêntica, coerente, diferenciadora, flexível, durável, comprometida e criar valor. Com o lançamento da loja online, alguns destes valores foram postos em causa, principalmente a diferenciação, a autenticidade e a coerência, criando assim desconfiança sobre a marca e Marie Kondo.

Por norma o posicionamento de uma marca mantém-se inalterável durante muito tempo e assim que este está bem estabelecido, trabalha-se na sua manutenção, mas a KonMari Media Inc. alterou o posicionamento ao longo do tempo para estender o valor da marca para novos produtos, tentando aumentar o referencial da marca, com a loja online ou passando a servir o mercado empresarial (*Spark Joy at Work*). Mas estas ações não foram bem sucedidas pois o consumidor não percebeu nem aceitou essas alterações, não sendo coerente com o posicionamento anterior. É assim importante destacar que a imagem da marca é: 1.) uma noção da marca construída pelo consumidor e que 2.) o posicionamento da marca tem de ser percecionado e aceite na mente do mesmo.

Questão 6 – O lançamento da loja foi uma decisão de gestão acertada? Proponha caminhos estratégicos de desenvolvimento de negócio em linha com a identidade da marca alternativos ao lançamento da loja online.

Só é possível afirmar que a decisão de gestão de lançar a loja online foi acertada se esta representar valor económico acrescentado para a empresa e para o consumidor, a curto, médio e a longo prazo. Não se conhecendo o valor das vendas da loja nem o impacto do lançamento da mesma na faturação global da empresa não é possível chegar a essa resposta na sua totalidade, mas podemos verificar que houve dano reputacional para a marca, tendo em conta o volume de publicidade negativa que recebeu.

Como alternativa ao lançamento da loja online, alguns caminhos estratégicos possíveis poderiam ser:

- a) Estará o mercado alvo saturado? Se a resposta for não, continuar a trabalhar na estratégia de penetração de mercado, servindo os mesmos clientes com os mesmos produtos conquistando assim mais quota de mercado.

Tendo em conta que a marca Marie Kondo e método KonMari são diferenciados, pode conseguir esse aumento por duas vias:

- 1) Aumentando os preços dos cursos, certificações, livros, etc. desde que os valores estejam dentro do intervalo que o target está disponível a pagar por eles, por considerar que o mesmo é um preço justo pelo benefício que estão a adquirir;
 - 2) Tentando vender em mais quantidade, através de, por exemplo:
 - i. Ter várias parcerias com marcas, que tenham os mesmos valores que a sua própria marca;
 - ii. Parceria com empresas de *upcycling*;
 - iii. Novo programa de TV num formato diferente, tal como um *talk show* ou de dicas e conselhos semelhante aos de Martha Stewart.
- b) Via extensão de produtos, introduzindo novos produtos satisfazendo os mesmos segmentos de mercado, como por exemplo:
- 1) Criação de *podcasts* com conteúdo sobre o modelo KonMari;
 - 2) Criar um Campus KonMari, para uma experiência imersiva (com possibilidade de cocriação);
- c) Via extensão de mercado, procurando servir novos segmentos de mercado com os mesmos produtos, como por exemplo: Marie Kondo ser oradora principal em eventos interativos, de *engagement*, temáticos do modelo KonMari, em vários locais/ países (as pessoas querem vê-la e ouvir o que tem para dizer).
- d) Fortificar o posicionamento da marca como forma de a sustentar ao longo do tempo:
- 1) Modernizar a forma como a marca é apresentada ao consumidor;
 - 2) Comunicar de forma eficaz o posicionamento da marca em todos os pontos de contacto com o consumidor, robustecendo o posicionamento da mesma.
- e) Outras propostas são validas, desde que estejam em consonância com os valores e imagem da marca.

2.7 Slides de resolução

Marie Kondo

Case Study

Marie Kondo, a especialista em organização minimalista, abre uma loja online. Foi esta uma decisão de gestão acertada?



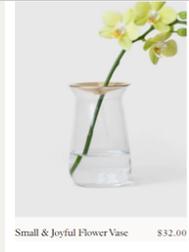
Objectivos do caso de estudo



- Mapear o negócio de Marie Kondo:
 - Origem
 - Evolução
 - Fatores de sucesso
 - Desenvolvimento da marca
 - Proposta de valor
 - Posicionamento da marca
- Avaliar a decisão de gestão de desenvolvimento de negócio, através do lançamento da loja online.
- Apurar os fatores de sucesso e insucesso do lançamento e respetivo impacto para a marca.
- Avaliar caminhos estratégicos alternativos de desenvolvimento de negócio

2

Metodologia de resolução do caso de estudo:



Small & Joyful Flower Vase \$32.00

- 01. O caso de estudo é composto por **6 questões**
- 02. Ler atentamente o caso, registar os aspetos ligados à gestão de marcas e respetiva evolução/ estratégia de crescimento de negócio e rever a literatura necessária para a resolução do caso:
 - E-commerce, gestão de marca e posicionamento
- 03. Debater em grupo o caso e definir a estratégia de resolução
- 04. Preparar uma **apresentação com a resolução do caso** (em PPT por ex.), para apresentação posterior em sala de aula
- 05. **Dois slides** no máximo **por questão**, com respostas sucintas e objetivas enquadradas nas variáveis mais significativas para uma análise na gestão de marcas e respetiva evolução/ estratégia de crescimento de negócio e nas matérias teóricas que as suportam
- 06. Cada grupo terá **15 minutos para apresentar**
- 07. Os grupos deverão ser formados por **3 a 6 elementos**
- 08. Todos os elementos podem apresentar o caso ou apenas alguns, ficando este aspeto ao critério de cada grupo
- 09. A apresentação com a **resolução das questões** deverá ser **enviada para o prof.** para avaliação, **3 dias antes da apresentação**

Total 12 slides + capa

3



Perguntas do caso de estudo

Q1 Apresente um breve enquadramento do caso incluindo a evolução cronológica do negócio de Marie Kondo.

Q2 Que tipo de marca Marie Kondo criou?
Fundamente a sua resposta de acordo com a literatura.

Q3 Elabore a proposta de valor de Marie Kondo utilizando o Modelo Canvas e identifique o posicionamento e o público-alvo da marca no momento do lançamento da loja.

4



Perguntas do caso de estudo

Q4

Identifique os fatores que levaram os gestores de KonMari Media Inc. a lançarem uma loja online.

Q5

Como foi percebido o lançamento da loja online pelos seus seguidores/ clientes e sociedade em geral? Que fatores foram determinantes para essa reação (fatores de sucesso e insucesso)? Que impacto este lançamento teve na marca?

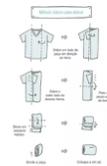
Q6

O lançamento da loja foi uma decisão de gestão acertada? Proponha caminhos estratégicos de desenvolvimento de negócio, em linha com a identidade da marca, alternativos ao lançamento da loja online.

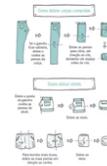
5

Q1 Enquadramento do caso (1/3)

Marie Kondo



Método KonMari



- Marie Kondo nasceu em 1984;
- Nacionalidade japonesa;
- Licenciada em sociologia;
- Já vendeu +13,5 milhões de exemplares (2022) em todo o mundo, do seu livro *"The Life-Changing Magic of Tidying Up"*, tendo sido nº 1 na lista de best-sellers em vários países;
- Tem estatuto de celebridade, sendo o seu nome usado como verbo "Kondoing", "should you Kondo ...", "Kondoed", etc.;
- Património líquido de 8M\$;
- Muitas pessoas sentiram-se inspiradas a implementar o seu método o que provocou impacto em outras atividades económicas, como por exemplo: o aumento dos donativos a lojas de caridade, aumento das vendas de artigos em segunda mão, aumento de artigos de organização, de arrumação e de limpeza.

O método KonMari → Organizar e arrumar a casa:

• **Deitar fora:**

Organizar e arrumar tudo de uma só vez, num único momento; imaginar a vida ideal que se quer ter; o objetivo deitar fora é ser feliz; deitar fora até fazer clique; ficar apenas com os itens que despertam uma reação emocional quando tocados fazendo a pergunta "Does This Spark Joy?"; aplicado a todos os objetos disponíveis em casa; a seleção deve ser feita por categorias.

• **Arrumar:**

Arrumar por categorias; colocar os objetos na vertical; dobrar a roupa de forma correta, por cores e tamanhos.

6



Q1 Enquadramento do caso (2/3)



Modelo de negócio de Marie Kondo:

- Consultoria *one to one*;
- Livros;
- Programa de certificação de consultoras;
- Curso online;
- Programas TV;
- Presença nos media;
- Conferências e eventos;
- Redes sociais;
- Parcerias e colaborações;
- Loja online.



Estratégia de expansão de negócio de Marie Kondo:

- Passar do mercado doméstico para o empresarial (via extensão de mercado);
- E-commerce, com o lançamento da loja online (via extensão de produto);
- Criação do curso online (via extensão de produto).



Mercado de organização doméstica:

- Mercado de 13.5 bilhões de dólares em 2025;
- CAGR de 2,1%.



Tendências deste mercado:

- Minimalismo;
- Consumismo consciente;
- "Destralhar";
- Ser feliz com menos;
- Ter uma vida mais simples e organizada.

7

Q1 Evolução cronológica do negócio de Marie Kondo (3/3)



Q2 Que tipo de marca Marie Kondo criou? Fundamente a sua resposta de acordo com a literatura.

Symbol Intensive Brand*



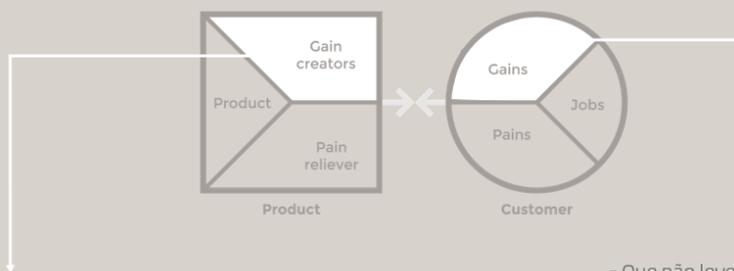
Marie Kondo
marca de lifestyle:

- » - Inspira uma nova ordem mundial → "Arrumar o mundo inteiro".
- » - Tem uma ideologia própria → ao arrumarmos a nossa casa, arrumamos a nossa vida.
- » - Dita regras → descartar até fazer clique, arrumar por categoria, manter os objetos apenas se despertarem alegria ...
- » - Indica um modo de vida e expressa-o de forma original → Arrumar pode mudar a nossa vida; uma arrumação dramática da casa corresponde a mudanças dramáticas no estilo de vida.
- » - Propõe um olhar inovador sobre o mundo.
- » - Baseada num insight inovador de um líder visionário que antecipa uma profunda necessidade social → ter uma vida mais simples com menos objetos.
- » - Tem um slogan que incentiva à ação → "Does it Spark Joy?"

(*) Saviolo and Marazza (2012)

9

Q3 Proposta de valor de Marie Kondo, no momento do lançamento da loja - Modelo Canvas (1/5)

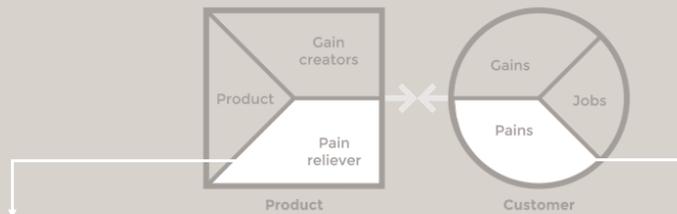


- Arrumação de um só momento, do tipo "acontecimento especial";
- Feito uma vez na vida, com efeitos duradouros;
- Experiência transformacional;
- Com menos objetos vão ter uma vida mais simples e tranquila;
- Muda a casa e a vida;
- Com menos objetos vão ser mais felizes;
- Menos gastos, logo vão estar também a contribuir para a sociedade e para o ambiente.

- Que não leve tempo;
- Fácil de fazer e manter;
- Método infalível;
- Divertido;
- Tranquilidade;
- Simplicidade;
- Mais sustentável: economicamente, ambientalmente e socialmente;
- Sentirem-se livres;
- Sentirem-se orgulhosos e felizes;
- Terem um consumo mais consciente.

10

Q3 Proposta de valor de Marie Kondo, no momento do lançamento da loja - Modelo Canvas (2/5)

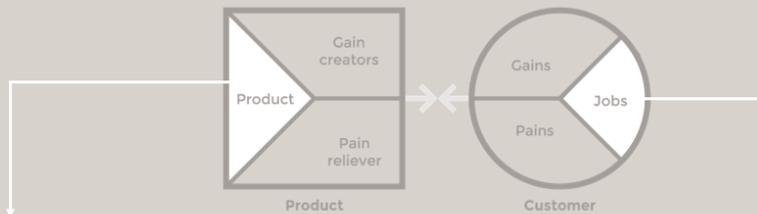


- Método estruturado, passo a passo, feito de uma só vez, num único momento;
- Com resultados comprovados;
- Infalível, pois nunca mais voltam a ter a casa desarrumada ou desorganizada;
- 1º passo é descartar e 2º é arrumar;
- Descartar até fazer clique;
- Comprar novos objetos ou manter os atuais só se os mesmos despertarem alegria (*Spark Joy*);
- Viver com menos;
- Que é possível aplicarem o método sozinhos;
- Que é possível ultrapassar o problema e terem ganhos muito positivos, não só na casa como na vida.

- Organizar e arrumar leva muito tempo, não é divertido e causa ansiedade;
- Perante a tarefa ficam assoberbados com o tamanho da mesma, não sabem por onde começar;
- Sabem que têm demasiados objetos, mas não conseguem desfazer-se deles;
- Têm vergonha de ter a casa assim;
- Sente-se incapazes de fazer a tarefa sozinhos;
- Sentem que não é sustentável levar a vida como a levam;
- Sentem pressão social para consumir;
- Sentem o peso financeiro deste modo de vida.

11

Q3 Proposta de valor de Marie Kondo, no momento do lançamento da loja - Modelo Canvas (3/5)

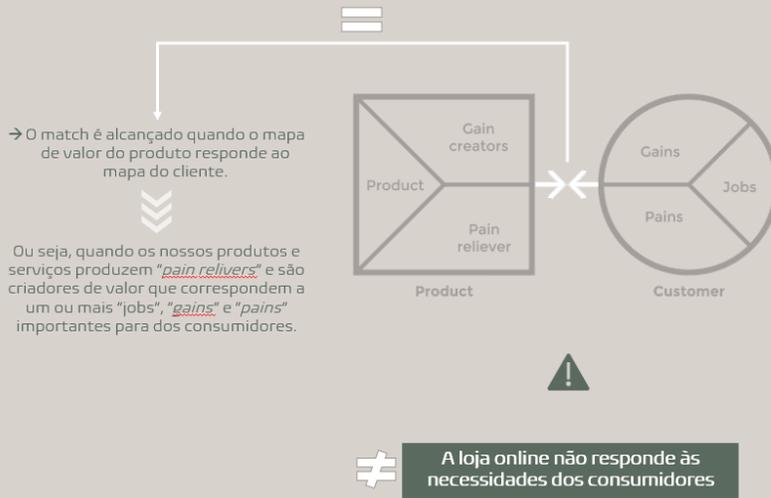


- Método KonMari (descartar + arrumar), ficar apenas com o que desperta alegria;
- Livro com o passo a passo da implementação do método;
- Livro com a explicação passo a passo de como arrumar e dobrar;
- Consultoras especialistas no método, prontas a ajudar os seus clientes a aplicar o método KonMari;
- Curso online a explicar o passo a passo do método;
- Livro para crianças a explicar o método para que toda a família possa manter os resultados da organização/ arrumação de forma duradoura e a mostrar como o mesmo pode ser divertido;
- Livro em manga (BD) que explica o método de uma forma divertida;
- Caixas em parceria com a Container Store que ajudam a aplicar o método KonMari;
- Programa TV em que é possível ver o método aplicado a casos reais e ouvir esses testemunhos e as suas mais valias.
- Redes sociais e site com dicas e conteúdos sobre o método KonMari, para a ajudar a aplicá-lo.

- Organizar e arrumar o espaço onde vivem;
- Controlar a confusão em que vivem;
- Manterem-no arrumado;
- Reduzir a quantidade de objetos que possuem;
- Controlo financeiro;
- Ser ambientalmente e socialmente consciente.

12

Q3 Proposta de valor de Marie Kondo, no momento do lançamento da loja - Modelo Canvas (4/5)



13



Q3 Posicionamento e o público alvo da marca, no momento do lançamento da loja (5/5)

Posicionamento percebido pelo consumidor	Posicionamento defendido pela marca no momento do lançamento da loja
<ul style="list-style-type: none"> - Método de organização transformacional, organiza a casa e a vida das pessoas; - Inovador, aplicado por categoria e não por divisão; - A regra de ouro é deitar tudo fora, ficar apenas com os objetos que despertam alegria (<i>Does it Spark Joy?</i>). - Minimalista; - Duradouro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Método de organização transformacional, muda a vida das pessoas; - Inovador, aplicado em várias áreas da vida da pessoa (casa, trabalho, etc.); - Ficar/ adquirir os objetos que despertam alegria (<i>Spark Joy</i>); - Inspira o estilo de vida positivo; - Consumismo consciente.
<i>"The Life-Changing Magic of Tidying Up"</i>	<i>"Spark Joy"</i>

» Ao longo do tempo o posicionamento da marca foi sendo alterado, mas o consumidor não percebeu essa alteração

Público Alvo



- Maioritariamente americanos, predominantemente presentes no Instagram.
- Gostam de:
 - arte e design (64,7%)
 - restaurantes/ comida/ mercearia (59,5%)
 - fitness/ yoga (51,2%)
 - beleza/ moda (48,7%)
 - casa/ jardim (45,6%)
 - viagem/ turismo (42,9%)
 - crianças/ família (41,1%)
 - estilo de vida saudável (40,0%)
 - entretenimento (39,6%)
 - roupas/ sapatos/ outros (37,2%)
 - negócios/ carreira (37,2%)

14

Q4 Identifique os fatores que levaram os gestores de KonMari Media Inc. a lançarem uma loja online.

Modelo de Ansoff

		Produtos	
		Atual	Novo
Mercados	Atual	Penetração de mercado	Extensão do produto
	Novo	Extensão do mercado	Diversificação

- KonMari Media Inc. utilizou a estratégia de desenvolvimento via extensão do produto.
- Introduziu novos produtos para os mesmos segmentos de mercado através do lançamento da loja online.

Fatores que a KonMari Media Inc. deve ter tido em conta a quando da decisão de avançar com a adoção do e-commerce:

- pressão dos consumidores
- a força tecnológica da empresa maioritária - a Rakuten
- estratégia empresarial da empresa
- o ambiente sociocultural nos EUA
- custos operacionais baixos
- eficiência pela baixa necessidade de ter stocks
- target e segmentação apurados
- baixas barreiras à entrada

Mas existe uma desvantagem do e-commerce com impacto na aplicação do modelo KonMari, a **impossibilidade de tocar o objeto antes da aquisição.**

- Um dos pilares da correta implementação do modelo KonMari assenta em segurar o objeto com as mãos e perceber se o mesmo desperta alegria fazendo a seguinte pergunta "*Does it spark joy?*". Se a resposta for sim, devemos mantê-lo/ adquiri-lo, se não devemos descartá-lo. Através da compra online isto não é possível.



Não cumpre a promessa
Cria dúvidas em relação ao posicionamento

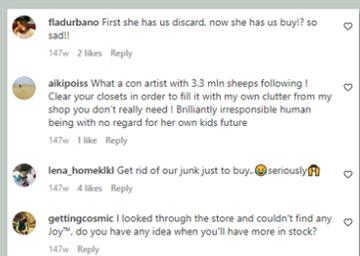
15

Q5 Como foi percebido o lançamento da loja online pelos seus seguidores/ clientes e sociedade em geral? (1/3)

→ O lançamento da loja online de Marie Kondo foi polémico ←



Notícia no The Guardian



Comentários partilhados no Instagram no dia do lançamento da loja online pelos seguidores de Marie Kondo

- Número considerável de comentários negativos em jornais, revistas, sites, redes sociais, etc.

- Os comentários apontam para:

- Incongruência da mensagem:

método KonMari
incentiva a descartar



loja online
incentiva a adquirir novos
objetos substituindo os que
foram descartados

- A funcionalidade de alguns objetos disponíveis na loja é posta em causa.
- Vários comentários salientam o preço elevado dos artigos disponíveis na loja

O lançamento é assim classificado por muitos como uma hipocrisia, pondo em causa os valores da marca, **causando assim danos reputacionais** para a mesma.

16

Q5

Que fatores foram determinantes para essa reação (fatores de sucesso e insucesso)? (2/3)
Que impacto este lançamento teve na marca?



Relação entre
marca, valores e
posicionamento

- De acordo com Wheeler (2017), os valores core de uma marca passam por:
 - ter uma visão inspiradora, ter um propósito, ser autêntica, coerente, diferenciadora, flexível, durável, comprometida e criar valor.
- Para construir e manter a fidelidade à marca, é imperativo que a imagem da marca e os seus valores estejam em harmonia. Para isto acontecer é essencial existir congruência e consistência entre imagem e identidade da marca.
- Por norma o posicionamento de uma marca mantém-se inalterável durante muito tempo e assim que este está bem estabelecido, trabalha-se na sua manutenção.
- É importante destacar que a imagem da marca é:
 - 1 Construída pelo consumidor
 - 2 O posicionamento da marca tem de ser percecionado e aceite na mente do mesmo

O gestor ao criar o posicionamento:

- 1.) orienta o consumidor a posicionar corretamente o produto na sua mente;
- 2.) o posicionamento do produto condicional/ orienta as decisões de compra do consumidor;
- 3.) a escolha do posicionamento é a base para assegurar a coerência da estratégia de marketing.

17

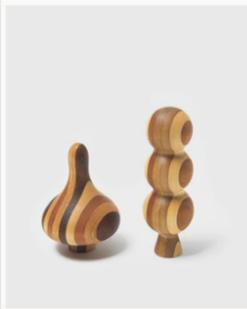
Q5

Que fatores foram determinantes para essa reação (fatores de sucesso e insucesso)? (3/3)
Que impacto este lançamento teve na marca?

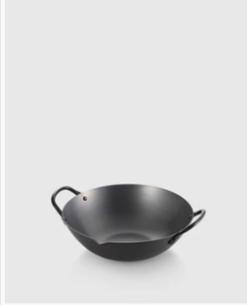
Fatores

- Ao dar este passo incremental a **estratégia da empresa entrou em conflito com o seu posicionamento.**
- Ao competir de várias maneiras ao mesmo tempo, corroe a vantagem competitiva aquilo que lhe conferia diferenciação, **criando assim confusão no posicionamento.**
- A KonMari Media Inc. **alterou o posicionamento ao longo do tempo** para estender o valor da marca para novos produtos, mas estas ações não foram bem sucedidas pois **o consumidor não percebeu nem aceitou essas alterações.**
- Com o lançamento da loja online, alguns dos **valores foram postos em causa**, principalmente a diferenciação, a autenticidade e a coerência, criando desconfiança sobre a marca.
- Partiu do princípio que existia lealdade cega à marca mas parte dos seus seguidores **sentiram-se enganados.**
- Com a estratégia de preços premium a empresa alienou parte do seu público-alvo.

18



Turned Wood Acupressure Massager \$140.00



Japanese Carbon Steel Wok \$220.00

Q6 O lançamento da loja foi uma decisão de gestão acertada? (1/2)



→ É uma decisão acertada se esta representar valor económico acrescentado para a empresa e para o consumidor, a curto, médio e a longo prazo.



→ Não se conhecendo o valor das vendas da loja nem o impacto do lançamento da mesma na faturação global da empresa não é possível chegar a essa resposta na sua totalidade, mas **podemos verificar que houve dano reputational para a marca**, tendo em conta o volume de publicidade negativa que recebeu e as várias vezes que Marie Kondo teve de explicar esta decisão.

19

Q6 Proponha caminhos estratégicos de desenvolvimento de negócio em linha com a identidade da marca alternativos ao lançamento da loja online. (2/2)

Propostas	
Penetração de mercado	Extensão de produto
<p>- Estará o mercado alvo saturado?</p> <p>- Se não: continuar a servir os mesmos clientes com os mesmos produtos conquistando assim mais quota de mercado.</p> <p>- Tendo em conta que a marca Marie Kondo e Método KonMari são diferenciados, pode conseguir esse aumento por duas vias:</p> <p>1) Aumentando os preços dos cursos, certificações, livros, etc. dentro dos valores que o target está disponível pagar por considerar que o mesmo é um preço justo pelo benefício que estão a adquirir;</p> <p>2) Tentando vender em mais quantidade, através de por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Ter várias parcerias com marcas, que tenham os mesmos valores que a sua própria marca; ii. Parceria com empresas de <i>upcycling</i>; iii. Novo programa de TV num formato diferente, tal como um talk show ou de dicas e conselhos. 	<p>Introduzir novos produtos satisfazendo os mesmos segmentos de mercado, como por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de <i>podcasts</i> com conteúdo sobre o modelo KonMari; • Criar um Campus KonMari, para uma experiência imersiva (com possibilidade de cocriação).
Extensão de mercado	Fortificar o posicionamento da marca como forma de a sustentar ao longo do tempo:
<p>Servir novos segmentos de mercado com os mesmos produtos, como por ex.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marie Kondo ser oradora principal em eventos interativos, de <i>engagement</i>, temáticos do modelo KonMari, em vários locais/ países → as pessoas querem vê-la e ouvir o que tem para dizer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernizar a forma como a marca é apresentada ao consumidor; - Comunicar de forma eficaz o posicionamento da marca em todos os pontos de contacto com o consumidor, robustecendo o posicionamento da mesma.



Outras propostas são válidas, desde que estejam em consonância com os valores e imagem da marca.

20

2.8 Conclusão

Através deste caso de estudo conseguimos ter uma visão clara de como Marie Kondo fez crescer a sua marca de *lifestyle*, que veio responder a uma tendência de estilo de vida emergente, com uma narrativa que encaixa na perfeição com a necessidade de mercado. A sua visão/ ideologia inspirou um novo estilo de vida mais feliz e através da sua simplicidade motivou as pessoas a participarem de forma ativa no movimento social que criou, tornando-se assim significativa para os consumidores.

A sua marca está muito centrada no seu método diferenciador de organização, que apela a ter menos objetos para viver de forma mais serena, que o consumidor interpretou como minimalista, ter menos objetos/ consumir menos leva a uma vida mais completa, mais sustentável e ambientalmente mais responsável. Ao longo dos anos o foco na sua visão permitiu vender o seu conceito de forma muito convincente.

Em 2019, ao lançar a loja online deixa-se seduzir pelas vantagens do e-commerce, pela pressão dos consumidores, pelo know-how da empresa maioritária, pelo ambiente sociocultural dos EUA, pela elevada confiança na lealdade à marca, pelo peso maioritário da nova acionista, pelo exemplo de passos estratégicos de outras marcas de *lifestyle* (mais centradas nas celebridades) ou pela pressão do crescimento para simplesmente não perder o *momentum* que a marca estava a viver.

Esta decisão acabou por ser polémica, tendo recebido muitas críticas por parte do seu público alvo, seguidores e sociedade em geral, como podemos concluir através dos dados quantitativos apresentados. Foram postos em causa os valores da marca, a sua credibilidade, autenticidade e confiança, pois foi uma decisão incoerente com o seu posicionamento pondo em causa a sua vantagem competitiva/ aquilo que a diferenciava. Ficou também claro que a empresa não tinha conhecimento ou ignorou o facto do posicionamento da marca para o consumidor ser diferente do que a empresa pensava ter e que a mudança que tentou fazer ao mesmo não chegou a ser percebida pelo público alvo.

Todas as decisões estratégicas são válidas e poderão ser consideradas de sucesso se as mesmas representarem valor para a empresa e para o consumidor a curto, médio e longo prazo. No caso de Marie Kondo, tendo em conta toda a publicidade negativa que a loja online recebeu a marca sofreu danos reputacionais e apesar de não existir dados concretos de impacto negativo nas suas vendas, de acordo com os estudos disponível sobre o tema existem evidências que o dano reputacional afeta negativamente valor da marca, as vendas e o valor líquido da empresa. Talvez por este mesmo facto, depois do

lançamento da loja, esta sofreu várias alterações para ir mais ao encontro da imagem e mensagem da marca. Como alternativa ao lançamento da loja, propõem-se algumas estratégias de crescimento, via penetração de mercado, extensão de produto, extensão de mercado e fortalecimento do seu posicionamento, que têm em comum o facto de todas estarem em consonância com os valores da marca e respeitarem a identidade e posicionamento da mesma.

Concluindo, ao analisarmos este caso de estudo ficamos assim com uma visão interessante de como uma marca de *lifestyle* é criada e como a mesma evolui. Compreendemos também o impacto que as decisões estratégicas para desenvolver essa marca a podem afetar quando não são tidos em conta o contexto externo e interno, principalmente aquilo que é mais nuclear para a marca, os seus valores, identidade e posicionamento.

3. Bibliografia

- Abed, F., & Büttgen, M. (2022). Should corporations care about negative brand publicity? understanding the impact of negative brand publicity on employees. *Journal of Business Strategies*, 39(1), 1-32. doi:<https://doi.org/10.54155/jb>.
- Alibaba.com. (16 de set. de 2021). *What is an eCommerce service and how to choose an eCommerce service provider?* Obtido de Alibaba.com: <https://seller.alibaba.com/businessblogs/px469345-what-is-an-ecommerce-service-and-how-to-choose-an-ecommerce-service-provider>
- Amazon.com. (2022). *What is ecommerce? Definition, types, advantages, and disadvantages*. Obtido de Amazon.com: <https://sell.amazon.com/learn/what-is-ecommerce>
- American Marketing Association. (2022). Obtido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/>
- Ankel, S. (19 de nov. de 2019). *Marie Kondo, the Japanese tidying guru who encourages people to throw things away, just launched an online store full of home clutter*. Obtido de Business Insider Nederland: <https://www.insider.com/marie-kondo-sparks-confusion-launching-new-online-homeware-store-2019-11>
- ASICS Corporation. (17 de set. de 2022). *About ASICS*. Obtido de ASICS: https://corp.asics.com/en/about_asics/history?_ga=2.172612067.1395198947.1663439737-186305740.1663439737
- Atulkar, S. (2020). "Brand trust and brand loyalty in mall shoppers". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 38 No. 5, pp. 559-572. doi:<https://doi.org/10.1108/MIP-02-2019-0095>.
- Beard, A. (mai-jun de 2020). *Life's Work: An Interview with Marie Kondo*. Obtido de Harvard Business Review.: <https://hbr.org/2020/05/lifes-work-an-interview-with-marie-kondo>
- Bloomberg. (21 de mar. de 2022). *KONMARI MEDIA IN Equity*. Obtido de Bloomberg: <https://www.bloomberg.com>
- Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000 - Teoria à prática do marketing*. 9ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Carlson, M. (20 de out. de 2015). *Here Are 8 Pages From Marie Kondo's Upcoming Book 'Spark Joy'*. Obtido de Elbow Room by Clutter: <https://www.clutter.com/blog/posts/marie-kondo-new-book-spark-joy-konmari/>
- CelebrityNetWorth. (2022). *Marie Kondo Net Worth*. Obtido de CelebrityNetWorth: <https://www.celebritynetworth.com/richest-celebrities/authors/marie-kondo-net-worth/>
- Choi, J. K., Park, J. S., Lee, J. H., & Ryu, K. S. (2006). Key factors for e-commerce business success. *8th International Conference Advanced Communication Technology*, (pp. pp. 9 pp.-1672).
- Chouinard, Y. (2022). *Earth is now our only shareholder*. Obtido de Patagonia: <https://www.patagonia.com/home/>

- Cialdini, R. (2009). *Cialdini, R. (2009). As armas da Persuasão – Como e não se deixar influenciar*. Sextante (tradução para português 2012).
- Cuyana. (2022). *Marie Kondo - Best-selling Author & Founder, KonMari*. Obtido de Cuyana: <https://www.cuyana.com/cuyana-woman-series/marie-kondo.html>
- Denman, S. (28 de nov de 2019). *Why Marie Kondo's online store sparks a feeling of hypocrisy, not joy*. Obtido de The National News: <https://www.thenationalnews.com/lifestyle/why-marie-kondo-s-online-store-sparks-a-feeling-of-hypocrisy-not-joy-1.943963>
- Devaney, S. (2019). *Marie Kondo addresses the “misconception” about only keeping 30 books in your house*. Obtido de Stylist: <https://www.stylist.co.uk/life/marie-kondo-30-books-misconception-tidying-netflix/248874>
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008 - 2021. (8 de ago. de 2022). *minimalismo*. Obtido de Dicionário Priberam: <https://dicionario.priberam.org/minimalismo> [consultado em 08-08-2022]
- Dicionário Priberam da Língua Portuguesa 2008-2021. (8 de ago. de 2022). *minimalista*. Obtido de Dicionário Priberam: <https://dicionario.priberam.org/minimalista>
- eMarketer em www.statista.com. (2 de fev. de 2022). *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2025 (in billion U.S. dollars) [Graph]*. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/?initialSessionID=135-6570920-1571655&ld=NSGoogle&ldStackingCodes=NSGoogle>
- Epstein, M. J. (2005). Implementing successful E-commerce initiatives. *Strategic Finance*, 86(9), 22-29. Obtido de Strategic Finance: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/implementing-successful-e-commerce-initiatives/docview/229750702/se-2?accountid=38384>
- Falk, L. K., Sockel, H., & Chen, K. (2005). E-Commerce and Consumer's Expectations. *Journal of Website Promotion*, DOI: 10.1300/J238v01n01_06. Obtido de Journal of Website Promotion.
- France, L. R. (18 de jan. de 2019). *Marie Kondo doesn't really want you to throw away your books*. Obtido de CNN: <https://edition.cnn.com/2019/01/18/entertainment/marie-kondo-books/index.html>
- Freire, A. (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Fujikawa, M. (1 de fev. de 2019). *Marie Kondo Says You Can Have More Than 30 Books, Just Wake Them Up First*. Obtido de WSJ: <https://www.wsj.com/articles/marie-kondo-says-you-can-have-more-than-30-books-just-wake-them-up-first-11549008700>
- Furutani, K. (12 de dez. de 2019). *Marie Kondo's new online store sparks controversy instead of joy*. Obtido de TimeOut: <https://www.timeout.com/tokyo/news/marie-kondos-new-online-store-sparks-controversy-instead-of-joy-121219>
- Google Play. (20 de jul. de 2022). *KonMari Spark Joy*. Obtido de play.google.com: <http://play.google.com/store/apps/details?id=jp.sparkjoy.KonMari>
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, Vol. 47, nº4, pp. 590-602. <https://doi.org/10.1108/00251740910959431>.

- Gustafson, T., & Chabot, B. (2007). Brand awareness. *Cornell Maple Bulletin*, 105.
- Harris, F., & Charnatony, L. (2001). "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 441-456.
- Jacobs, E. (10 de out. de 2020). *Decluttering in the time of covid: As we struggle to keep on top of overburdened lives and homes, who better to help us find order in the chaos than marie kondo? interview by emma jacobs marie kondo [usa region]*. Obtido de Financial Times: <https://www.proquest.com/newspapers/decluttering-time-covid/docview/2458832415/se-2?accountid=38384>
- Jacobs, E. (9 de out. de 2020). *Marie Kondo: decluttering in the time of Covid*. Obtido de Financial Times: <https://www.ft.com/content/dfb52765-4bb6-4faa-86a7-1e9333b40bb3>
- Jelassi, T., & Martínez-López, F. J. (2014). *Strategies for e-Business Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation*. 4ª edição: Springer Nature Switzerland.
- Keller, K. (2013). *Strategic Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4th edition*. Pearson. p. 433.
- Kondo, M. (2015). *Arrume a sua casa, Arrume a Sua Vida – A magia do método japonês para organizar o seu espaço e transformar a sua vida*. Maia: Pergaminho.
- Kondo, M. (18 de nov. de 2019). *mariekondo*. Obtido de Instagram: <https://www.instagram.com/p/B5Att4TD6eh/>
- Kondo, M. (23 de jul. de 2022). *mariekondo*. Obtido de Instragram: <https://www.instagram.com/mariekondo/>
- KonMari Inc. (10 de jul. de 2022). *The Shop at KonMari*. Obtido de KonMari: <https://shop.konmari.com/>
- KonMari Media, Inc. (18 de jul. de 2022). *Become a Certified KonMari Consultant*. Obtido de konmari.com: <https://konmari.com/consulting/>
- KonMari Media, Inc. (19 de jul. de 2022). *KonMari Method™ Fundamentals of Tidying*. Obtido de konmari.com: <https://learn.konmari.com/?campaign=WPNV>
- KonMari, Inc. (19 de jul. de 2022). *About Marie Kondo*. Obtido de konmari.com: <https://konmari.com/about-marie-kondo/>
- Kotler, P. (2005). *Kellogg on branding: The marketing faculty of The Kellogg School of Management*. A. M. Tybout, & T. Calkins (Eds.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing (17th Global Edition)*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management*. Pearson.
- Lee, C., Lee, T., & Kao, C. (2015). *Study on the adaptation of corporate business strategy to E-commerce practice*. Obtido de Advances in Management and Applied Economics, Vol. 5, Iss 6, 25-43: Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/study-on-adaptation-corporate-business-strategy-e/docview/1761140911/se-2>

- Lee, J. L., James, J. D., & Kim, Y. K. (2014). A Reconceptualization of Brand Image. *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, No. 4.
- Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa: teoria e prática do marketing (16ª edição)*. Dom Quixote.
- Li, P., & Xie, W. (2021). A strategic framework for determining e-commerce adoption. *Journal of Technology Management in China*, Vol. 7 No. 1, pp. 22-35.
- Maheshwari, V., Lodorfos, G., & Jacobsen, S. (2014). Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs. *International Journal of Business Administration*, Vol. 5, No. 6.
- Marazza, A. (3 de dez. de 2013). *Brands that make you love them*. Obtido de Landor: <https://landor.com/brands-that-make-you-love-them>
- mariekondo. (18 de nov. de 2019). "I'm so excited to introduce the shop at KonMari. Many people have asked what I use in my everyday life. [Video]. Obtido de Instagram: <https://www.instagram.com/p/B5Att4TD6eh/>
- McCurry, J. (19 de nov. de 2019). *Marie Kondo sparks consternation with online homeware store*. Obtido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2019/nov/19/marie-kondo-sparks-consternation-with-online-homeware-store>
- McKenna, R. (1991). Marketing Is Everything. *Harvard Business Review*.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- National Academy of Television Arts & Sciences. (2022). *THE 49th DAYTIME EMMYS*. Obtido de theemmys.tv: <https://theemmys.tv/daytime/49th-nominees-program-non-drama/>
- Netflix Portugal. (24 de jul. de 2022). *Marie Kondo a magia da arrumação*. Obtido de Netflix: <https://www.netflix.com/pt/title/80209379>
- Netflix Portugal. (24 de jul. de 2022). *Sparkin Joy with Marie Kondo*. Obtido de Netflix: <https://www.netflix.com/pt/title/81231940>
- Nguyen, H. (18 de jan. de 2019). *The World Loves Marie Kondo, But It Was America That Needed Her*. Obtido de Indie Wire: <https://www.indiewire.com/2019/01/marie-kondo-tidying-up-netflix-interview-spark-joy-america-1202036441/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Berna, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (The Strategyzer Series)*. John Wiley & Sons Inc.
- Pantelimon, F., Georgescu, T., & Posedaru, B. (2020). The impact of mobile e-commerce on GDP: A comparative analysis between Romania and Germany and how covid-19 influences the e-commerce activity worldwide. *Informatica Economica*, 24(2), 27-41.

- Pennell, J. (11 de ago. de 2016). *Got clutter? Your cell phone could be the secret to a tidy home*. Obtido de Today: <https://www.today.com/home/free-iphone-app-debuts-author-life-changing-magic-tidying-t101642>
- Plant, R. (1999). *E-commerce: Formulation of strategy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Porter, M., & Magretta, J. (2014). *Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items)*. Harvard Business Review Press.
- Poshmark. (20 de mar. de 2021). *Poshmark and Marie Kondo Partner Together to Spark an Endless Cycle of Joy*. Obtido de The Poshlife by Poshmark: <https://blog.poshmark.com/2021/03/20/poshmark-x-marie-kondo-partner-together-to-spark-an-endless-cycle-of-joy/>
- Rakuten Inc. (2 de ago. de 2019). *Rakuten Partners With Marie Kondo, Bestselling Author and Creator of the KonMari Method™*. Obtido de Rakuten: https://global.rakuten.com/corp/news/press/2019/0802_02.html
- Rauch, J. (15 de mar. de 2019). *The world in 2019 - Generation Next*. Obtido de Internet Archive - Way Back Machine: <https://web.archive.org/web/20190315052954/https://worldin2019.economist.com/millennials-vboomers>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *The 22 immutable laws of marketing*. Perfect Bound, 68-75.
- Sanbrun, J. (23 de mar. de 2015). The Joy of Less. *TIME*, pp. 44-50.
- Saqib, N. (2021). "Positioning – a literature review". *PSU Research Review*, Vol. 5 No. 2, pp. 141-169. <https://doi.org/10.1108/PRR-06-2019-0016>.
- Saviolo, S., & Marazza, A. (2012). *Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing*. Palgrave Macmillan.
- Segran, E. (27 de abr. de 2020). *Marie Kondo cleaned house. Now she wants to fix your whole life*. Obtido de Fast Company: <https://www.fastcompany.com/90490761/marie-kondo-cleaned-house-now-she-wants-to-fix-your-whole-life>
- Shutterfly. (5 de out. de 2021). *SHUTTERFLY PARTNERS WITH MARIE KONDO ON AN EXCLUSIVE PRODUCT COLLABORATION, A FIRST FOR THE BRAND*. Obtido de shutterflyinc.com: <https://shutterflyinc.com/shutterfly-partners-with-marie-kondo-on-an-exclusive-product-collaboration-a-first-for-the-brand/>
- starngage.com. (7 de ago. de 2022). *MarieKondo's Instagram Audience Analytics and Demographics*. Obtido de starngage.com: <https://starngage.com/app/global/influencers/mariekondo>
- Stoll, J. (30 de mai de 2022). *TV and movie awards shows - statistics & facts*. Obtido de statista.com: <https://www.statista.com/topics/4414/tv-and-movie-awards/#dossierKeyfigures>
- Taher, G. (2021). E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.

- The 100 Most Influential People*. (2015). Obtido de TIME USA, LLC: <https://time.com/collection/2015-time-100/>
- The Container Store. (24 de jul. de 2022). *The Container Store X Marie Kondo*. Obtido de The Container Store: <https://www.containerstore.com/marie-kondo>
- The Freedonia Group. (jun. de 2021). *Home Organization Products*. Obtido de freedoniagroup.com: <https://www.freedoniagroup.com/industry-study/home-organization-products-4142.htm#>
- The Journal of Consumer Marketing. (2014). Lifestyle brands: A guide to aspirational marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, 31(4), 331-332 doi:<https://doi.org/10.1108/JCM-01-2014-0816>.
- Tibbits, A. (16 de abr. de 2021). *Marie Kondo Just Collaborated On A Custom Scent That's Sure To Spark Joy*. Obtido de TZR: <https://www.thezoereport.com/living/konmari-x-goest-collaboration-self-care>
- Translated by ContentEngine, L. L. C. (2 de dez. de 2019). *Order guru marie kondo's online store runs out of stock*. Obtido de Noticias Financieras: <https://www.proquest.com/wire-feeds/order-guru-marie-kondos-online-store-runs-out/docview/2321238182/se-2>
- Translated by ContentEngine, L. L. C. de Noticias Financieras. (13 de jan. de 2021). *Marie Kondo: the netflix law enforcement company reinvents herself in the U.S*. Obtido de Noticias Financieras: <https://www.proquest.com/wire-feeds/marie-kondo-netflix-law-enforcement-company/>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, K. J., Liang, T. C., & Turban, D. (2018). *Electronic Commerce 2018 - A Managerial and Social Networks Perspective*. 9ª edição: Springer International Publishing AG.
- ValueWalk: The biggest companies in the world in 2021. (2021). *The biggest companies in the world in 2021*. Obtido de Newstex: <https://www.proquest.com/blogs-podcasts-websites/valuwalk-biggest-companies-world-2021/docview/2539937306/se-2?accountid=38384>
- Weinswig, D. (7 de set. de 2016). *Millennials Go Minimal: The Decluttering Lifestyle Trend That Is Taking Over*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2016/09/07/millennials-go-minimal-the-decluttering-lifestyle-trend-that-is-taking-over/#7cc91bfd3755>
- Weinswig, D. (9 de ago. de 2017). *Is Minimalism The New Normal? Marie Kondo Is Expanding KonMari To Organize The World*. Obtido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deborahweinswig/2017/08/09/is-minimalism-the-new-normal-marie-kondo-is-expanding-konmari-to-organize-the-world/>
- Wheeler, A. (2017). *Designing brand identity: An essential guide for the whole branding team*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Wolburg, J. M. (2014). "Lifestyle Brands: A Guide to Aspirational Marketing". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 31 No. 4, pp. 331-332.
- Wolf, A. (8 de mai. de 2020). *Marie Kondo Still Wants to Tidy Up*. Obtido de Wall Street Journal (Online): <https://www.wsj.com/articles/marie-kondo-still-wants-to-tidy-up-11588953096>

WSJ. (7 de mar. de 2019). *Marie kondo craze isn't sparking joy for thrift stores - WSJ*. Obtido de Dow Jones Institutional News: <https://www.proquest.com/wire-feeds/marie-kondo-craze-isnt-sparking-joy-thrift-stores/docview/2191533870/se-2?accountid=38384>

Yourgrau, B. (8 de dez. de 2015). *The Origin Story of Marie Kondo's Decluttering Empire*. Obtido de New Yorker: <https://www.newyorker.com/books/page-turner/the-origin-story-of-marie-kondos-decluttering-empire>

Zimmer, B. (. (17 de jan. de 2019). *Kondo-ing: A guru of organizing becomes a verb; marie kondo joins a long line of namesake coinages, from pasteur(ize) to bork*. Obtido de Wall Street Journal (Online): <https://www.proquest.com/newspapers/kondo-ing-guru-organizing-becomes-verb-marie/docview/2167833614/se-2?accountid=38384>