



Universidade de Aveiro
2008

Departamento de Economia, Gestão e Engenharia
Industrial

**Sílvia Martins
Senra**

**Estratégia de Marca Própria no contexto da PME Têxtil
O caso esami's**



**Sílvia Martins
Senra**

**Estratégia de Marca Própria no contexto da PME Têxtil
O caso esami's**

Projecto apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizado sob a orientação científica do Prof. Doutor Luís Domingues Ferreira e do Prof. Doutor António Carrizo Moreira, professores auxiliares do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Prof. Dr. Henrique Morais Diz
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Luís Domingues Ferreira
Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro (Orientador)

Prof. Dr. António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro (Co-Orientador)

Prof. Dr.^a Catarina Roseira
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Agradecimentos

Ao orientador Doutor Luis Ferreira, os meus sinceros agradecimentos pela sua motivação, conselhos, disponibilidade e empenho que demonstrou no decorrer deste projecto.

Ao co-orientador, Doutor António Carrizo agradeço a sua sinceridade nas críticas e sugestões que vierem enriquecer esta tese.

Às equipas ATP e ANIVÉC, pela disponibilidade de dados estatísticos e de esclarecimentos que são partilhados neste projecto.

Às amigas Patrícia, Estefânia, Denise, Paula e Filipa Quartau agradeço apoio, motivação, disponibilidade e discussão de ideias que contribuíram para a realização deste projecto.

Aos meus pais e irmã, obrigada pelo estímulo e apoio incondicional no alcance dos meus objectivos pessoais e profissionais.

Palavras-chave

Marca de Moda; PME; Brand Equity; Estratégias de Marketing.

Resumo

Portugal foi um país tipicamente produtor de médias-altas séries de vestuário para marcas internacionais, baseado em vantagens de custo de mão-de-obra barata.

Com a entrada de países asiáticos e do Leste europeu com custos de mão-de-obra competitivos, o sector português do vestuário logrou reforçar as suas capacidades de produção e alguma tecnologia de suporte, deslocando-se progressivamente para a produção de pequenas séries de média-alta qualidade.

Não obstante do bom caminho percorrido, o nosso país possui ainda lacunas significativas noutras competências que não a produtiva – marketing, design, *sourcing*, serviço ao cliente e gestão de marcas.

A detenção de competências de marketing e design, são factores cada vez mais importantes, dado o contexto de mercado globalizado, com micro-segmentação de clientes e de oferta/marcas, bem como a proliferação de canais de distribuição.

Na última década surgiram pressões competitivas sem precedentes, criando descontinuidade e gerando oportunidades para forte captura de valor via novos posicionamentos de negócio. Muitos dos modelos de negócio de sucesso caracterizam-se por um forte enfoque de partida nos clientes e suas necessidades, através de criação de marcas e comercialização directa (presença no retalho).

A marca *esami's*, que serve de caso de estudo, é detida por uma pequena empresa do sector têxtil que produz artigos de senhora em malha e que aspira expansão internacional. Recorrendo a este caso de estudo, procura-se analisar todo o processo envolvente na criação de uma marca a partir do anonimato e estratégias adoptadas, através de uma abordagem qualitativa/interpretativa da marca como instrumento de rentabilização e internacionalização das PME têxteis.

Keywords

Fashion brand; SMEs; Brand Equity; Marketing strategies.

Abstract

Portugal was a typically manufacturer country of medium-high sets of clothing for international brands, based on cheap labour-cost advantage.

Due to globalisation and with the Asia and Eastern Europe countries entry with competitive labour-costs, the Portuguese clothing industry managed to increase its production capacity with some technical support, gradually shifting to the small production series of medium-high quality.

Despite the good path, Portugal still has other significant gaps than its productive skills - marketing, design, sourcing, customer service and brands management.

The marketing and design expertise achievement are increasingly important, given the context of a globalize market, with customers and offer/brands segmentation as well as the distribution channels proliferation.

In the last decade unprecedented competitive pressures have emerged, creating discontinuity and opportunities for strong value achievement through new business contexts. Many of the successful business models are characterized by a strong focus on customers and their needs, with their own brand establishment and direct commerce (retail presence).

Esam'is brand, which serves as a case study, is held by a small company in the textile industry which produces woman clothing in jersey/knit and aspires for international expansion. Using this case study, we examine the entire process surrounding the creation of a brand from the anonymity and adopted strategies by a qualitative/interpretative approach to the brand as a tool for profitability and internationalization of textiles SMEs.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. BRANDING.....	5
2.1.1 BENEFÍCIOS DA MARCA.....	7
2.1.2 COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE MARCAS DE MODA.....	8
2.1.3 PRINCÍPIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA MARCA.....	9
2.1.4 BRAND EQUITY.....	11
2.1.5 GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA PME.....	12
2.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2.1 PLANO DE MARKETING.....	15
2.2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	17
2.2.2.1 IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS E MERCADO-ALVO.....	17
2.2.2.2 GRUPOS DE CONSUMIDORES.....	21
2.2.2.3 POSICIONAMENTO DA OFERTA.....	23
2.2.2.4 MARKETING MIX.....	24
2.2.2.4.1 PRODUTO.....	24
2.2.2.4.2 PREÇO.....	25
2.2.2.4.3 DISTRIBUIÇÃO E VENDAS.....	26
2.2.2.4.4 COMUNICAÇÃO – PROMOÇÃO E PUBLICIDADE.....	27
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO.....	29
3. METODOLOGIA.....	31
4. CASO DE ESTUDO ESAMI'S.....	33
4.1 MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE MARCA PRÓPRIA.....	33
4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE.....	35
4.2.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	37
4.2.2 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA.....	44
4.2.3 ANÁLISE SWOT.....	47
4.3 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E METAS.....	49
4.4 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	51
4.5 POLITICA DE MARKETING MIX.....	53
5. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	57
6. BIBLIOGRAFIA.....	59
7. ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Conteúdo de um plano de Marketing (Fonte: Kotler, 2000)	15
Tabela 2: Geração de Consumidores e respectivas características (Fonte: Autor).....	23
Tabela 3: Diferenciação do produto (Kotler, 1997).....	24
Tabela 4: Exportações ITV (Fonte INE - Valores em milhares de euros)	36
Tabela 5: Principais indicadores da Industria têxtil; *Milhões € (Fonte: ATP).....	37
Tabela 6: Evolução do sector do vestuário em Espanha (Fonte: CITYC).....	38
Tabela 7: Variação inter-anual (Fonte INE e MTAS).....	38
Tabela 8: Descrição do consumidor de produtos moda (Fonte: CITYC)	39
Tabela 9: Principais clientes da ITV portuguesa (Fonte: ATP e Eurostat, 08-07-2008)	41
Tabela 10: Expansão do retalho de vestuário e calçado (Fonte: TNS Worldpanel)	43
Tabela 11: Facturação por formatos comerciais (Fonte: ACOTEX).....	43
Tabela 12: Facturação por subsector (Fonte: ACOTEX).....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustração 1: Identidade de Marca (Fonte: Saviolo, 2002)	13
Ilustração 2: Evolução das directrizes de marketing (Fonte: Autor)	18
Ilustração 3: Passos na segmentação de mercado, selecção de mercado alvo e posicionamento.	19
Ilustração 4: Circuito de distribuição (Mercator, 2000)	26
Ilustração 5: Fato-saia usualmente vendido em tecido, na versão malha (marca esami's)	44
Ilustração 6: Marcas Escorpion, La Maglia, Van-dos, Messcalino e Zara respectivamente.	46
Ilustração 7: Logótipo esami's.....	51
Ilustração 8: Colecção Primavera/Verão 09 – Linha Casual e Classic respectivamente....	52
Ilustração 9: Hang-tags criados para a linha Casual e Classic respectivamente.....	53
Ilustração 10 - Site esami's (www.esamis.com)	55

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACOTEX: Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos;
AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal;
ATP: Associação Têxtil e Vestuário de Portugal;
CITYC: Centro de Información Textil y de la Confección;
I&D: Investigação e Desenvolvimento;
IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação;
INE: Instituto Nacional de Estatística;
INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial.
ITV: Industria Têxtil e de Vestuário;
MTAS: Ministerio de Trabajo e Inmigración;
PME: Pequena e Média Empresa;

1. INTRODUÇÃO

Actualmente as PME portuguesas têm vários problemas organizacionais a resolver. Um deles é como maximizar os lucros das empresas num mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Algumas preferem a estratégia de reduzir custos e recursos, outras enveredam pela estratégia de agregar valor aos seus produtos através da prestação de serviços. Uma outra forma que se mostra mais duradoura é a utilização da marca própria como elemento de distinção e agregação de valor, bem como agente que fortalece a imagem perante o público-alvo - tema abordado na secção 2.1.1 deste projecto.

“Marcas existem há séculos. Já no antigo Egipto, os fabricantes de tijolo colocavam símbolos para identificá-los. Na Europa Medieval, as associações de comércio usavam “marca” para assegurar ao consumidor uma qualidade consistente e obter protecção legal para o fabricante” (Tavares, 1998)

Portugal era tradicionalmente um país produtor a baixo custo, mas este posicionamento ficou comprometido com a entrada de fornecedores provenientes de outros países como a China, Turquia, Bangladesh, Bulgária e Roménia que dispõem de inequívocas vantagens de baixo custo de mão-de-obra. Em consequência tem-se vindo a assistir ao encerramento de fábricas e diminuição da subcontratação de empresas produtoras para marcas internacionais.

Ao longo da década de 90 foram desenvolvidas capacidades e tecnologias capazes de aumentar a eficiência produtiva e o valor acrescentado dos produtos fabricados (ex: CAD, tecnologias de corte, armazéns automáticos). Recorrendo a estas novas tecnologias, Portugal dispõe actualmente de um número considerável de entidades capazes de produzir de forma flexível e em pequenos lotes.

Encontrando-se tipicamente centrado em produtos de qualidade média-alta, o nosso país tem vindo a expandir o sector do calçado e vestuário de senhora e criança, incorporando elementos de moda que originou num recente reconhecimento como país de origem de boa relação qualidade-preço.

Algumas empresas portuguesas decidiram deslocar-se na cadeia de valor criando marcas próprias (Salsa, Onara, Ana Sousa, Origem), outras acederam a marcas através licenciamento (Aerosoles), desenvolveram produtos com design (Ana Salazar, Fátima Lopes, Luís Buchinho, Miguel Vieira) ou lançaram pontos de retalho (Aerosoles, Dielmar, Salsa, Onara, Origem, Ana Sousa).

Os resultados iniciais parecem promissores e verifica-se actualmente iniciativas no sector têxtil de importantes movimentos *downstream*¹ – presença de Portugal em feiras internacionais, eventos de moda em Portugal cruzando o vestuário com o calçado - com o apoio do capital de risco e do fundo europeu suportando lançamento de novos modelos de negócio (Internacionalização; Nanotecnologia; Qualificação).

A marca cria na mente do consumidor um diferencial, evitando-se que o produto se torne vulgar, o que fortalece a empresa. Por consequência, a sua participação de mercado e a sua rentabilidade acabam por ser maiores que a dos concorrentes.

Para criar uma marca é necessário que a organização saiba focar os seus recursos nas necessidades e/ou desejos do consumidor. Sem um produto que venha atender aos anseios do público-alvo, nenhuma empresa consegue atingir os seus potenciais clientes de forma duradoura e rentável. Assim, pode-se assumir que a marca por si só não é garantia de sucesso empresarial, porém é necessário investir nela para que a empresa seja referência no seu segmento e que garanta perenidade à organização e lucros maiores. Na secção 2.1.3 deste estudo confrontam-se os 5 princípios propostos por Kapferer (1992) e os 2 princípios apresentados por Melin (1999) para a criação bem sucedida de uma marca.

Para as organizações não incorrerem no perigo da marca ser mal vista pelos clientes, é necessário ter em consideração vários itens: cultura do público-alvo; tendência de consumo; criação de um sistema de informação de marketing (serve de feedback para a empresa); criação de um programa de *endomarketing* (marketing interno) para os colaboradores da organização, variedade de produtos oferecidos, rapidez no atendimento, favorável política de preços e opções de pagamento oferecidas aos consumidores (Keller e Machado, 2006)

Outro factor de grande magnitude para as empresas investirem numa marca é a possibilidade de manter-se relativamente imune a turbulências na economia, visto que o público-alvo acaba por ter uma margem de tolerância maior quanto à variação dos seus preços. Na mente do consumidor, este compra não apenas um produto, mas também a qualidade e o *status*. Esses atributos influenciam o cliente a adquirir o produto. Dessa forma as empresas optam pela valorização da sua marca – fazendo um “seguro” da sua rentabilidade.

Na secção 2.1.4 realça-se a importância da marca como o conjunto de tangíveis e intangíveis da empresa. O sucesso de uma marca depende do valor percebido por todos os seus agentes, desde o accionista ao consumidor. O nível de satisfação de todos os intervenientes garante lealdade à marca, que quando é conservada por um longo período,

¹ *Downstream Marketing*: Marketing “descendente” integrado com a força de vendas a quem oferece consultoria. *Upstream Marketing*: Marketing “ascendente” envolvido com o desenvolvimento de produtos, gestão de marcas e comunicação.

cria o *brand equity*, proporcionando rentabilidade e competitividade da empresa, enquanto detentora da marca.

É neste enquadramento que o presente projecto se baseia nas estratégias de marketing a adoptar na criação de uma marca.

Antigamente uma PME recorria ao marketing de massas para obter rentabilidade, por um longo período de tempo. Nos dias actuais, isso não ocorre – verifica-se que as PME tiveram de identificar grupos de consumidores cada vez menores, que se subdividiam em marketing de segmento, marketing de nicho, marketing local e marketing individual. É claro que esta segmentação é lucrativa para a organização, pois estes novos grupos estão dispostos a pagar pelas suas necessidades e/ou desejos específicos.

A investigação sobre a natureza das marcas e como os princípios de gestão da marca são incorporados nas PME, recebeu uma atenção muito limitada até à data. Mesmo existindo casos de sucesso de PME envolvidas no processo de construção de marcas à escala internacional, não foi ainda prestada a devida atenção a este fenómeno, tanto em termos académicos como profissionais (Tavares, 2005)

Neste sentido são expostos na secção 2.1 vários conceitos de marca e seus benefícios de forma a contextualizar a complexidade do tema. São também expostas as suas fontes de valor, como a notoriedade, a fidelidade à marca e as relações que se estabelecem entre marcas e consumidores.

Na secção 2.2 abordam-se as diversas estratégias de marketing a ter em consideração aquando o lançamento de uma marca. Factores como o posicionamento, mercado-alvo, política de preço, técnicas de comunicação e promoção, são agentes chave para a criação de uma marca e sua propagação.

No capítulo 4 aborda-se o caso de estudo de uma marca portuguesa anónima, através da descrição dos objectivos que se pretendem alcançar e as ferramentas que utilizam para alcançar os mesmos. A marca de referência para o caso de estudo é a *esami's*, pertencente a uma pequena empresa têxtil portuguesa. A equipa que a explora, *SMSenra Lda.*, procura iniciar a sua comercialização em novos mercados, explorando novos conceitos de negócio e recorrendo a estratégias de marketing para readaptação a este novo projecto.

Através do caso de estudo pretende-se demonstrar a aplicação de algumas estratégias apontadas pela literatura (capítulo 2) no aperfeiçoamento de uma marca portuguesa que aspira expansão e internacionalização.

Desde a caracterização da marca, à análise de mercado-alvo e mercado concorrencial, procura-se descrever todos os passos a adoptar aquando do lançamento de uma marca, a partir do anonimato e com recursos financeiros limitados.

Espera-se no final deste estudo compreender a importância da marca como vantagem competitiva para PME e realizar uma análise empírica das ferramentas de marketing a eleger para o alcance da mesma.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. BRANDING

O *Branding* existe há séculos: a motivação original do acto de “marcar” era possibilitar que artesão e outros identificassem os frutos do seu trabalho de modo a que os clientes pudessem reconhecê-los facilmente (Keller e Machado, 2006).

Branding é descrito como um processo estratégico de marketing (Randall, 2000). Não é só uma ferramenta de marketing mas uma relação constante entre vendedores e compradores que sustenta a percepção de marca. À medida que a competitividade aumenta, uma marca deve sempre adaptar-se ao ambiente dinâmico e globalizado que a rodeia, de forma a se manter eficiente.

As empresas devem pensar em lucros a longo-prazo, ao invés de curto-prazo; devem investir em estratégia de marca e optar por uma gestão clara. É essencial que a Visão, Valor, Planeamento e Posicionamento sejam definidos na gestão de marca (Temporal, 2005).

2.1.1 CONCEITO DE MARCA

Uma marca diferencia o produto ou serviço de produtos concorrentes, sendo de relevante importância na economia actual (Duncan e Moriarty, 1997).

A indústria de moda é um ramo onde a marca é um caminho para as empresas se diferenciarem dos concorrentes e para ganharem vantagem competitiva. Uma t-shirt de marca não se distingue de uma t-shirt do concorrente no que respeita a qualidade mas, sendo a marca diferente, este ponto vai provocar uma distinção percebida entre produtos.

Mas, o que é então uma Marca?

“Uma marca é um nome, um termo, um símbolo, um logótipo, ou a combinação de todos de forma a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores” (Keller, 2003)

“(...) nome comercial utilizado para identificar um produto específico de um produtor ou distribuidor.” (Dicionário Oxford University, 1993)

“Há uma clara distinção entre Marca e produtos pois os consumidores compram marcas e não produtos – a Marca permanece ao longo do tempo e concentra em si um conjunto de informação sobre o produtos (atributos, valores, origens e diferenças)” (Kapferer, 1992)

Compreender e definir o conceito de marca, é uma tarefa complexa pois é alvo de várias abordagens na literatura de marketing. Perante um cenário tão diversificado, sugere-se que a marca pode ser interpretada em várias dimensões: enquanto símbolo identificativo; enquanto elemento agregador de uma identidade e enquanto activo da empresa.

Uma marca representa essencialmente a “promessa” de uma empresa oferecer ao cliente, de um modo consistente, um conjunto de atributos específicos.

É importante reconhecer que uma marca tem de ter um valor associado. A diferença entre produtos de marca e produtos comuns deve-se ao valor associado. A compra em produtos comuns baseia-se na disponibilidade e preço, enquanto que produtos de marca são adquiridos pelos seus atributos intangíveis, percebidos pelo consumidor. Se os consumidores valorizam uma marca estão, dispostos a pagar mais para adquirir os seus produtos (Costantino, 1998).

“O nome deve sugerir algo a respeito dos benefícios do produto; deve sugerir as qualidades do produto, como uma acção ou cor; deve ser fácil de pronunciar, de reconhecer e de lembrar; deve ser inconfundível; e não deve apresentar significados negativos e outros países e línguas. Por exemplo, Nova não é o nome adequado para um carro a ser vendido em países de língua espanhola, porque significa “não anda” (no va).”
(Kotler, Amstrong, Saunders e Wong, 2000).

“Um produto é produzido na fábrica; uma marca é comprada pelo cliente. Um produto pode ser copiado por um concorrente, uma marca é única. Um produto pode rapidamente declinar; uma marca de sucesso é eterna”
(Aaker, 1991)

“A marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os

produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas” (Fonte: Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

De acordo com Kotler et al. (2000) a marca pode ser dividida em 4 níveis:

- **Atributos:** Um relógio pode ter design, tecnologia e ser caro;
- **Vantagens:** Um relógio caro pode dar ao comprador um certo status ou ter várias funcionalidades que permitem chegar sempre a horas;
- **Valor:** Compradores de uma marca específica podem partilhar valor com a marca, exemplo, clientes da BMW apreciam performance, conforto e prestígio.
- **Personalidade:** A marca pode ser comparada a atributos humanos, isto é, se a marca fosse uma pessoa, de que tipo seria?

Para criar uma marca de sucesso existem vários critérios a ter em conta: adequação, aceitação e fiabilidade (Johnson e al., 2005). O primeiro critério refere-se até que ponto a estratégia adequa-se ao ambiente em que a organização quer actuar; a aceitação analisa se a performance da organização vai ao encontro das expectativas dos intervenientes; a fiabilidade refere-se à capacidade de funcionar na realidade. Os mesmos autores argumentam que estes conceitos ajudam a perceber o porquê de algumas estratégias terem mais sucesso que outras e ajudam a empresa a determinar a estratégia a usar em diferentes ambientes.

2.1.1 BENEFÍCIOS DA MARCA

O desafio de justificar investimentos para construir activos de uma marca é semelhante a justificar investimentos em qualquer outro activo intangível. Embora em praticamente todas as organizações os três activos mais importantes sejam as pessoas, as tecnologias de informação e as marcas nenhum deles figura no balanço, sendo difíceis de justificar.

A construção de uma marca pode requerer um reforço constante ao longo dos anos e só uma pequena parte dos rendimentos poderá ocorrer imediatamente. De facto, o processo de construção pode reduzir os lucros a curto-prazo. A liderança de uma marca baseia-se na premissa de que a construção da marca não só cria activos como também é necessária para o sucesso (e muitas vezes para a sobrevivência) da organização.

A Marca:

- Desperta percepções e sensações sobre os atributos e performance do produto (qualidade apropriada às necessidades)

- É um “contrato”, uma garantia (imagem de marca consequente do seu historial)
- Contribui para a fidelização de clientes;
- Permite vender mais caro um determinado produto;
- É um elemento diferenciador da oferta;
- É um veículo de suporte à evolução na cadeia de valor.

2.1.2 COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE MARCAS DE MODA

No seu ensaio de meados dos anos noventa do séc. XX, o antropólogo Ted Polhemus, autor de estudos sobre movimentos e sobre *street styles*, observou: “Somos a única criatura que muda intencionalmente o seu aspecto” (Polhemus, 1995). A moda joga um papel central nesta mudança intencional. É a moda que nos convida a escolher entre sedução e a elegância, entre o conformismo e a contestação, entre a juventude e a maturidade.

As marcas de moda estão a focar-se na nova forma de comunicar, criando um departamento de comunicação conciso e alinhado com a organização para ter sucesso no mundo da moda.

“Na verdade, não é preciso que exista um estilista ou criador nos bastidores, já que qualquer marca pode ser trabalhada por um bom departamento de relações públicas, que vai polir a marca até conseguir um rótulo chic. Da t-shirt ao ténis tudo se pode tornar um objecto de culto, como se de uma criação se tratasse” (Seeling, 1999).

Os produtos e marcas de moda assumem uma complexidade elevada face às actuais exigências dos consumidores. Antes de mais, os principais produtos de moda – vestuário, calçado e acessórios – são escolhidos mediante o conjunto visual que proporcionam e que é utilizado pelo indivíduo como um processo de comunicação. A indumentária constitui uma mensagem que comunica identidade, grupo social de pertença, estilo de vida ou mesmo estado de espírito do indivíduo. A procura da diferença ou da identificação, o desejo de unicidade ou personalização tornam-se elementos determinantes das opções de comprar de produtos de moda, em paralelo com exigências de conforto, qualidade, exclusividade, serviço ou preço. A orientação das ofertas para a satisfação de necessidades e exigências complexas dos segmentos de mercado é a base de criação de valor para o cliente e implica que o marketing desenvolva um amplo trabalho de conhecimento e compreensão do público-alvo, mantendo com ele a proximidade necessária. Apenas dessa forma as mudanças de gosto e comportamentos que se verifiquem poderão ser detectadas de modo a que as novas propostas de moda lhes respondam adequadamente às mudanças.

Outro aspecto incontornável do marketing de moda respeita ao sistema de comunicação: este considera múltiplos elementos desde os mais convencionais como a publicidade e a promoção, aos específicos, como os eventos de moda, os catálogos de colecção, o *merchandising* visual no ponto de venda e a exposição nas vitrinas e, sobretudo, o próprio produto (as colecções em si mesmas).

Na construção da imagem de moda, os produtos, organizados em colecções, constituem um poderoso elemento de construção da mensagem de marca e do seu posicionamento. O seu uso pelos compradores mantém não só a ligação com o cliente como é um veículo permanente de comunicação da marca nos ambientes em que este se movimenta.

2.1.3 PRINCÍPIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA MARCA

Uma organização pode optar por várias formas de obtenção de uma marca e posteriormente desenvolver a sua estratégia.

Pode-se adquirir marcas através de:

- Licenciamento – aquisição de direitos de utilização de uma marca para outra finalidade ou outra geografia (ex. Aerosoles – EUA)
- Aquisição de uma marca já estabelecida;
- Criação de uma marca de raiz (ex. Ana Sousa)
 - Pode conter elementos de associação a uma outra marca (Ex. Helvética com marca Porsche)

A implementação de uma estratégia de marca focaliza-se na criação (ou aumento) da visibilidade, das associações de marca e/ou relações profundas com clientes. Cada uma destas tarefas é guiada pela identidade e pela posição da marca.

Kapferer (1992) identifica 5 princípios para a criação de uma marca:

- **Definir a identidade de uma marca:** No lançamento de um novo produto surgem varias questões: Quem é o consumidor-alvo? Onde se posiciona o produto? Qual a sua vantagem competitiva? Que pode o cliente esperar deste novo produto? Outra questão importante refere-se à marca em si: Quem é a marca? Porque existe? Qual o seu valor e objectivos? Ao analisar marcas estabelecidas verifica-se que elas têm uma cultura, são o reflexo do seu consumidor e da sua imagem.
- **Determinar as suas fontes imaginárias:** A maioria das marcas não é lançada apenas pelas suas fontes funcionar. A escolha da fonte imaginária

é tão importante quanto a escolha de produtos a promover. Temos o caso da Apple que alude à alta-tecnologia da Califórnia.

- **Seleção de produtos com um sentido:** Quanto mais ambiciosa é a marca, maior o grau de importância da escolha do produto a lançar na campanha promocional. A atenção deve-se centrar no produto que melhor representa a marca.
- **Promoção da marca:** Quando uma marca é criada duas estratégias alternativas devem ser consideradas: A primeira baseia-se na promoção do significado da marca, o seu significado imaginário e a sua intenção com o consumidor. A segunda refere-se à promoção indirecta de um produto. Esta decisão prende-se à capacidade da empresa em seleccionar um produto que melhor ilustra o significado da marca.
- **Linguagem de marca e territórios de comunicação:** A linguagem de uma marca facilita a sua expansão. A linguagem não pode ficar restringida apenas a uma palavra – a imagem é tão ou mais importante. Se a organização não souber comunicar com o mercado-alvo, a imagem de marca que se pretende transmitir ao consumidor fica obsoleta.

Melin (1999) por sua vez apresentou um modelo (designado por Strategic Platform of Brands) que idealiza 4 conceitos para a criação de uma marca:

- **Atributo dos produtos:** usualmente caracterizados por factores-chave que atribuem valor ao produto, na perspectiva do cliente. No caso do vestuário, estes factores prendem-se normalmente pela qualidade, design e identidade visual da marca;
- **Identidade da Marca:** refere-se aos princípios que a marca defende e que a torna única; Actualmente os produtos são facilmente copiáveis e as empresas tentam desenvolver vantagens competitivas mais complexas; Um dos factores essenciais para desenvolvimento de identidade é através da criação de um valor emocional para o consumidor;
- **Core Value:** O autor defende que após a identificação dos atributos de um produto e da identidade de uma marca, a empresa deverá analisar se estes factores geram vantagem competitiva a longo-prazo. Desta análise surge o *core value* de uma marca que representa o valor acrescentado que a diferencia;
- **Posicionamento:** refere-se ao processo pelo qual a organização tenta adquirir uma posição da sua marca na consciência do consumidor. A organização deve desenvolver a sua imagem de modo que o mercado-alvo

compreenda e aprecie o que ela oferece em relação aos seus concorrentes.

A criação de uma marca pode ser considerado um processo de criação de valor quer para o cliente, quer para a empresa (Kapferer, 1994 ; Aaker, 1996). Este processo é usualmente referenciado como *Brand Equity*.

2.1.4 BRAND EQUITY

O valor de uma marca não é só avaliado pelos clientes, mas também pela organização. Este valor é resultado do sucesso da estratégia de marca presente na sua criação e gestão.

Quando a identidade é clara e atraente, pessoas e empresas aproximam-se da marca por identificação, potenciando a força original e aumentando a sua agressividade comercial. O mercado actual necessita muito mais que boas ferramentas de marketing tradicional. Por outro lado, as empresas não podem apenas pensar em comércio ou consumo, fazendo apenas análises a quotas de mercado e outras variáveis clássicas.

O *Brand Equity* nasceu no mercado de capitais a partir do momento em que a marca passou a representar o conjunto de tangíveis e intangíveis da empresa. O sucesso de uma marca depende do valor percebido por todos os seus agentes: accionistas, gestores, fornecedores, distribuidores e clientes. O seu nível de satisfação determina o seu nível de lealdade e que essa lealdade é garantia de perenidade, rentabilidade e competitividade da empresa.

O termo *Brand Equity*, deriva da ideia de que a marca é um activo financeiro para uma empresa, podendo ser descrita em quatro componentes que podem atribuir o valor para a empresa (Aaker, 1991):

- 1) O tamanho da quota de mercado, que se refere ao valor atribuído pelo consumidor à marca. A marca pode conter um valor acrescentado aos olhos do consumidor, e assim sendo a sua quota de mercado elevada (Riezebos, 2003);
- 2) A estabilidade da quota de mercado, relacionado com a lealdade do consumidor à marca. Uma organização com um mercado estável possui vantagem competitiva e estratégica;
- 3) Margem: diferença entre preço praticado pela organização junto dos retalhistas e custo real do produto; margem que a organização realiza com produtos de marca;
- 4) O direito de posse / domínio: relacionado com a patente e a protecção legal (Aaker, 1991).

O ponto mais atractivo para a criação de uma marca é a fidelização do consumidor. Quando os clientes são leais durante um largo período de tempo, o *brand equity* foi criado (Aaker, 1996).

Pesquisas anteriores demonstram que diferentes tipos de associações de marca – se vistas como favoráveis – podem afectar avaliações de produtos, percepções de qualidade e índices de compra do consumidor. A familiaridade com uma marca aumenta a confiança do consumidor, a atitude em relação à marca, a intenção de compra e atenua o potencial impacto negativo de uma experiência negativa de experimentação.

Desde o final dos anos 80, quando o *brand equity* começou a ser tratado com destaque pelas empresas, tendo a gestão de marca ganho espaço nas organizações empresariais. Para manter competitiva a marca é fundamental lidar com alguns elementos indispensáveis à sua formação, ao que ela desperta no consumidor e a lealdade do mesmo para com ela (Rickardsoson e al., 2005).

Por estas razões é característica das marcas com *brand equity* positivo desfrutarem de grande fidelidade por parte do consumidor (Keller e Machado, 2006).

2.1.5 GESTÃO DE MARCA NO CONTEXTO DA PME

Após a criação da marca, o seu valor tem de ser sustentado para que esta sobreviva a longo prazo. Que gestão se deve realizar?

Na última década e meia a marca começou a emergir na PME como um tema de interesse da literatura, envolvendo contributo de investigadores como Kapferer (1992), Keller (2003), Koehn (2001) e Tavares (1998).

Existe, no entanto, uma escassez de literatura que identifique as ligações relevantes e estabeleça a natureza da marca e dos processos de gestão da marca na PME.

Os aspectos de conteúdo da marca têm sido o tema de investigação dominante. Os trabalhos existentes decorrem essencialmente da experiência dos seus autores e da análise de estudo de caso isolados (Tavares, 2005).

Para a gestão de uma marca de moda bem sucedida, Saviolo (2002) apresenta um modelo com três pontos fulcrais:

- **O sistema de fornecimento:** aceder aos fornecedores com melhores atributos (tecnologia, serviço e qualidade);
- **Criatividade:** possuir uma equipa criativa - designer, agências de publicidade e promoção;
- **Localização:** encontrar uma boa localização em termos globais.

A sustentação de uma marca requer um grande conhecimento de estratégias a médio-longo prazo, um posicionamento claro do mercado e uma inovação consistente do produto e suas políticas.

A gestão de marca inicia-se com o conceito de identidade de marca, normalmente definida por uma palavra ou logo relacionado com o produto que inicialmente não tem qualquer significado. Com o passar dos anos este nome/logo ganha sentido devido aos produtos e comunicação do passado (Kapferer, 1992).

As empresas devem gerir a marca através da identidade percebida pelo mercado. A imagem de marca envolve uma percepção da sua identidade no mercado, conduzida pela personalidade e posicionamento da marca. A personalidade e posicionamento resultam do jogo entre diferentes elementos que afectam o valor e o significado simbólico da marca. A identidade da marca pode ser definida como um sistema de atributos: historial da marca e aptidão/competência, produto e identidade estilística, identidade visual (Saviolo, 2002).

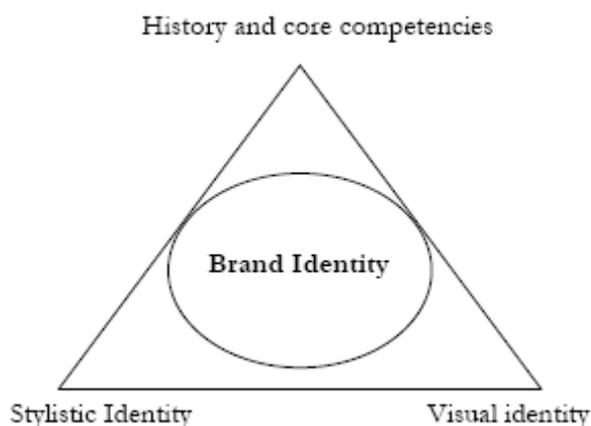


Ilustração 1: Identidade de Marca (Fonte: Saviolo, 2002)

O historial é importante como ferramenta para provar a autenticidade de uma marca. A história revela as competências originais que constituem a marca e a sua credibilidade. Uma marca adquire legitimidade e potencial de crescimento através da experiência adquirida. História e competências são o ponto de partida e a chave para a construção de uma identidade credível de marca (Saviolo, 2002).

Identidade estilística é a definição a longo termo de códigos estilísticos de uma marca (formas, cores, matérias e categoria de produtos). Na indústria da moda, a identidade estilística é um ponto fulcral no sistema de produto e marca.

A definição de identidade visual refere-se aos códigos de longo-prazo que caracterizam a promoção da marca. Mensagem, atmosfera, estratégia de marketing, pontos de venda e *merchandise* que, se empregados correctamente, proporcionam a

distinção da imagem da empresa. É assim necessário existir uma grande consistência entre identidade estilística e visual para se construir uma marca forte (Saviolo, 2002).

O que distingue as marcas líderes durante anos de outras marcas é a sua aptidão de envolver a identidade da marca com a evolução do mercado. Ser dinâmico é provavelmente o conceito mais importante na gestão de uma marca. A chave para as marcas de luxo é saber o quanto são relevantes para as novas gerações. As marcas de sucesso devem conectar-se a uma imagem que seja relevante para a identidade dos clientes nesse período de tempo. Para manter a liderança as marcas de vestuário devem deslocar-se de geração em geração.

Um exemplo de sucesso que usa seu historial como ferramenta de credibilidade e que se deslocou de geração em geração é a marca inglesa Burberry.

Burberry fundada em 1856 por Thomas Burberry, que iniciou a sua actividade como loja de vestuário exterior para homem. A reputação da marca foi reforçada com a criação da “gabardine”, num tecido resistente ao desgaste, impermeável e “respirável” (Burberry, 2002). Em paralelo com esta evolução, a Burberry investiu em novos pontos de vendas - retalhistas e grossistas. Abriu novas lojas em Londres e expandiu-se no mercado internacional.

Adquirida em 1955 por Great Universal Stores (GUS), veio reforçar a sua expansão na rede de distribuição inglesa e americana. Além disto várias licenças foram concedidas a terceiros na Europa e Ásia de forma a facilitar a expansão. Com o aumento da confiança de vendas na Ásia, a acentuada retracção do mercado japonês teve um efeito significativo da Burberry em meados dos anos 90. Em 1997 a vulnerabilidade da estratégia da Burberry tornou-se demasiado evidente quando os lucros anuais decresceram de £62 milhões para £25 milhões (Moore e Birtwistle, 2004).

Existiu assim a necessidade de um rápido reposicionamento: actualização da imagem da marca com um novo logótipo, lançamento de uma linha de acessórios, campanhas publicitárias com modelos de renome (Kate Moss) e mais jovens vocacionadas para a nova geração, abertura de lojas em locais de “culto” próximo de marcas de luxo com a Chanel, YSL e Prada e a total gestão da rede de distribuição (Moore e Birtwistle, 2004).

Uma marca inicialmente direccionada ao homem conservador de meia-idade é agora uma marca de reconhecimento internacional focada numa geração mais jovem que utiliza o seu historial como instrumento de autenticidade e qualidade (logo: “Burberry established 1856”)

Uma empresa que aspire mais que este valor tem que, necessariamente, alargar o seu âmbito e evoluir para o domínio de factores intangíveis, colocando-se num patamar competitivo mais selectivo e sustentável.

2.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 PLANO DE MARKETING

Cada negócio, produto ou marca necessita de um detalhado plano de marketing (Kotler et al., 2000). O plano de Marketing tem por finalidade orientar as estratégias das empresas interessadas em obter maior eficiência, eficácia e efectividade nas actividades orientadas para o mercado.

O Plano de Marketing permite detectar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, permite promover a gestão por objectivos, basear a tomada de decisão em elementos concretos e identificáveis, fixação de objectivos, identifica o que medir para se atingir o proposto, quantifica desvios e a sua correlação com o processo, quantificação de resultados, menor possibilidade de ocorrência de insucesso, mecanismos de controlo e optimização de recursos e resultados.

Na constituição de uma marca, um plano de marketing é uma importante ferramenta e deverá ter em atenção aos tópicos apresentados na tabela 1:

Tópicos	Conteúdo
Sumário Executivo	Resumo do plano proposto com os principais objectivos a atingir e a forma mais viável para uma realização objectiva e satisfatória.
Situação Actual de Marketing	Background do mercado, produto, competidores e distribuição.
Análise SWOT	Identifica os pontos fortes / fracos e as oportunidades e ameaças para a empresa.
Objectivos	Após a análise das fraquezas, forças, oportunidades e ameaças, a empresa define os objectivos a alcançar durante a execução do plano.
Estratégias de Marketing	Lógica de Marketing pela qual se pretende alcançar os objectivos.
Plano de Acção	As estratégias de marketing tornam-se acções específicas: O que fazer? Quando? Quem é o responsável por o fazer?
Orçamento	Projectão de custos e lucro previsto para a realização do plano definido;
Controlo	Indicadores do progresso do plano e sua monitorização.

Tabela 1: Conteúdo de um plano de Marketing (Fonte: Kotler, 2000)

2.2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing é fundamental no processo de lançamento de uma marca. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto ou serviço novo, no estágio de crescimento, maturidade e declínio de um produto/serviço.

Estratégia de marketing no estágio de introdução: ao lançar um produto a empresa pode estabelecer uma política de preço, promoção, distribuição e qualidade de produto (Marketing Mix).

Na fase de maturidade alguns produtos são abandonados e os recursos da empresa concentram-se nos produtos mais rentáveis e/ou em novos produtos.

Na fase de declínio a empresa enfrenta algumas decisões importantes relativas ao seu produto, dependendo da actividade e força competitiva da empresa. Decisões como a redução de custos, tentativa de venda da marca a outra empresa ou à liquidação, são possíveis cenários nesta fase.

Numa estratégia de marketing devem ter-se em consideração vários factores, a fim de obter o máximo de sucesso:

- Estudo/Seleção de mercado-alvo;
- Grupo de consumidores (clientes-alvo);
- Posicionamento;
- Marketing Mix (Produto / Preço / Distribuição /Promoção).

2.2.2.1 IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS E MERCADO-ALVO

O processo de seleção de mercado é importante e significativo para o sucesso ou insucesso nos primeiros estágios de expansão. Erros na seleção de mercados internacionais podem ser mais custosos do que a entrada no mercado de origem: custos na entrada de mercados errados ou custos da não entrada de mercados em que o produto poderia ter sucesso (Bradley, 1991).

Os profissionais de marketing precisam de definir o mercado-alvo com todo o cuidado possível. O “mercado de massas” é muito vago. É difícil fabricar um produto que satisfaça todas as necessidades. O efeito negativo daí resultante é que os mercados são dissociados em segmentos mais estreitos, cujos baixos volumes possibilitam a sobrevivência de apenas um ou poucas empresas (Kotler, 2003).

O marketing de massas exige o desenvolvimento de uma imagem do cliente médio. Mas as médias podem ser enganadoras.

Hoje, muitas empresas tentam vender produtos e serviços ao “mercado de pequenas empresas”. Assim contratam uma agência de propaganda para desenvolver uma campanha de mercado de massa para pequenas empresas (Kotler, 2003).

Verifica-se assim uma evolução de marketing de massa para marketing de mercado-alvo:

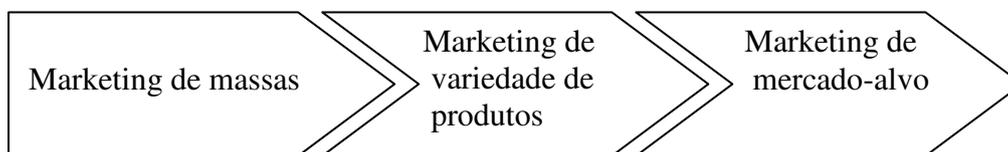


Ilustração 2: Evolução das directrizes de marketing (Fonte: Autor)

Marketing de massas: decisão de produzir e distribuir em massa um produto e tentar atrair todos os tipos de compradores;

Marketing de Variedade de Produtos: Procurar oferecer uma variedade de produtos para ampliar base de clientes;

Marketing de mercado-alvo: decisão de distinguir os diferentes grupos que compõem um mercado para desenvolver estratégias de marketing para cada mercado-alvo. Pessoas são diferentes logo têm consumos diferentes.

Segmentar é identificar os grandes grupos de consumidores com necessidades, desejos e expectativas homogéneas especializando o nosso produto ou serviços em função desse mesmo grupo.

Com a segmentação as organizações podem conhecer as oportunidades de negócio dentro de cada segmento e as possibilidades que têm de actuar em cada um deles. Ajuda a organização a estabelecer prioridades; permite identificar quem são os concorrentes mais directos; permite conhecer os desejos e os gostos dos consumidores (Rizzo, 2005).

Para as pequenas e médias empresas a selecção de mercado baseia-se na pequena distância, onde o risco é menor - conhecem à partida a língua, estética e cultura e que existe alguma semelhança com o mercado de origem.

Hollensen (2004) descreve alguns critérios específicos que podem ser utilizados com base para a segmentação de um mercado internacional: localização geográfica, factores políticos, demográficos, económicos, estrutura industrial e organização social, cultura, estilo de vida, personalidade, atitude e gostos.

Critérios de segmentação:

- **Geográficos:** região, dimensão, densidade e área;
- **Demográficos:** Idade, agregado familiar, ciclo de vida familiar, sexo, rendimento, profissão, instrução, classe social, etc.
- **Psicográficos:** estilo de vida, personalidade;
- **Comportamentais:** ocasiões, benefícios, status, atitude em relação ao produto/serviço;
- **Socio-económicos:** rendimentos, nível de instrução.

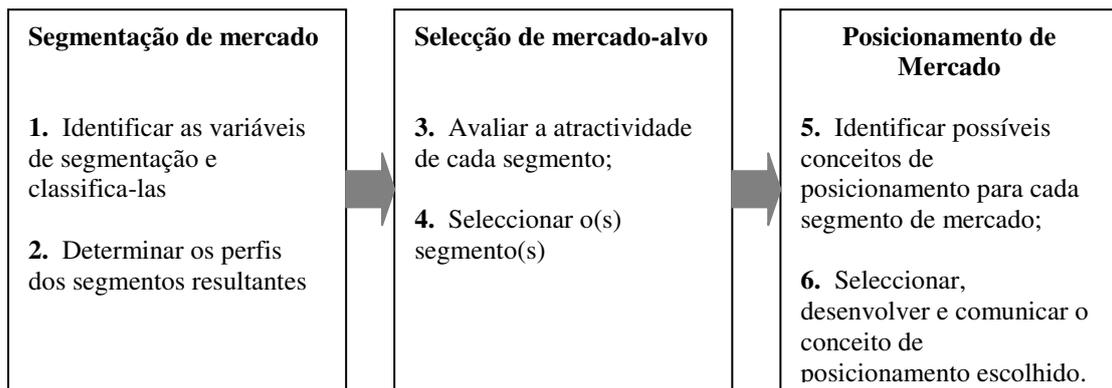


Ilustração 3: Passos na segmentação de mercado, selecção de mercado alvo e posicionamento.

2.2.2.2 GRUPOS DE CONSUMIDORES

Um dos pontos mais relevantes na selecção do mercado alvo, consiste em criar valor para o consumidor, elaborar produtos que além da forma física causem impacto na mente do consumidor e que os seus benefícios sejam percebidos. As organizações devem estar atentas a factores que influenciam este impacto, focando-se num segmento ou nicho de mercado sem esquecer dos factores demográficos, geográficos e comportamentais. É necessário conhecer o consumidor e as suas necessidades para que o valor da marca seja promovido.

Na seguinte tabela são apresentados os grupos de consumidores existentes:

Designação	Data de Nascimento	Características
Seniores / Veteranos	1925-1945	<ul style="list-style-type: none">- Também designados por geração silenciosa;- São consumidores que seguem valores éticos, de respeito, moralidade;- São distinguidos pela sua sabedoria; astúcia e experiência acumulada;- São disciplinados e leais; acreditam na Lei e na história;- Investem de forma conservada e preocupam-se com bem-estar, mostrando-se como pessoas activas, ocupadas com uma certa vitalidade;- São vistos como consumidores com poder financeiro.
Baby Boomers	1946-1964	<ul style="list-style-type: none">- Nascidos após a II Guerra, os <i>baby boomers</i> assistiram a vários factores marcantes na nossa história: Guerra do Vietname, Maio de 68 e o movimento hippie;- Gostam de prolongar a juventude (forte consumo de produtos dermatológicos, champôs e tintas de cabelo; material e equipamentos desportivos);- Faixa etária importante, com um poder económico poderoso;- A sua liderança no mundo de trabalho poderá estar a terminar em breve;

<p>Geração X</p>	<p>1965 e 1981</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factos marcantes: SIDA, queda do muro de Berlim; - “Cresceram” no consumo e mantêm esses hábitos; - Sentem-se confortáveis com a mudança (mobilidade geográfica por razões profissionais); - São apreciadores da tecnologia; - Geração fortemente fragmentada (estilo de vida, renda, escolhas) e na qual se verifica uma elevada taxa de divórcios; - São pessoas informais que querem combinar vida pessoal com profissional; - Não actuam nem agem de uma forma estereotipada; - Não acreditam em hierarquia; - Preferem acordos informais e são menos leais à empresa que os seus antecessores da geração <i>Baby boom</i>.
<p>Geração Y / Next</p>	<p>1982 – 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Também designados por <i>Milennials</i>; - São filhos de <i>baby boomers</i> e geração X - Factores marcantes: Globalização, tecnologias de informação, Internet, Euro; - Telemóvel e computadores fazem parte do dia-dia e comunicam de uma forma própria (linguagem sms ou chat); - Não valorizam as categorias racionais, sexuais, religiosas e racistas; - Vêem o mundo como algo acessível e próximo, tendo uma elevada capacidade de mobilidade; - Detêm algum poder de compra (trabalho em part-time) e influenciam fortemente os pais (consumo de marcas); - São o grande alvo das marcas pois são altamente consumistas (marca aceite torna-se referência e destaca-se das restantes); - Conectaram-se muito cedo com a Internet e

		<p>aprenderam a consumir produtos de vida curta que envelhecem ao ritmo dos avanços tecnológicos;</p> <p>- Enquanto a chamada geração X gasta muito do seu tempo em frente à televisão, a geração Y está sempre conectada a alguma média, muitas vezes de forma simultânea.</p>
--	--	---

Tabela 2: Geração de Consumidores e respectivas características (Fonte: Autor).

2.2.2.3 POSICIONAMENTO DA OFERTA

O posicionamento de uma marca é a junção entre a sua identidade e a sua diferenciação – “*É o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma a ocupar uma posição competitiva significativa e distinta na mente do consumidor*” (Kotler, 1997).

Em geral uma empresa opta por quatro tipos de posicionamento, que dependem da dimensão das necessidades satisfeitas dos consumidores e da análise da dimensão temporal da empresa:

- **Penetração:** Consiste na conquista de quota de mercado à concorrência, num mercado cuja dimensão actual é limitada e as necessidades satisfeitas são restritas e específicas;
- **Diversificação:** Trata-se de alargar os negócios da empresa a novas categorias de produtos e serviços que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes (produtos substitutos) e de criar extensões das marcas actuais da empresa. É um tipo de posicionamento frequente nos mercados actuais amplos.
- **Especialização:** é o posicionamento típico das empresas cujo mercado futuro em que actuam é limitado. Centram-se nos produtos que vendem e tentam melhorá-los, bem como os canais e formas de distribuição.
- **Expansão:** Sempre que uma empresa prevê que o mercado em que actua tem ainda fortes probabilidade de crescimento futuro, pode optar pela diversificação dos produtos existentes e pela expansão para novos mercados com novos produtos.

É muito importante que o posicionamento seleccionado se mantenha coerente, uma vez que representa a imagem que a empresa deseja que o consumidor tenha da sua marca. O posicionamento deve transmitir um aspecto relevante de diferenciação do

produto ou serviço, devendo estar relacionado com as necessidades expressas pelo consumidor.

A organização deve estabelecer uma posição na mente dos clientes-alvo, oferecendo uma mensagem simples e consistente e focalizando os seus esforços nesse sentido.

Produção	Serviço	Pessoal	Canal	Imagem
- Forma; - Características; - Desempenho; - Durabilidade; - Estilo; - Design; - Conformidade; - Facilidade de reparação.	- Facilidade de pedido; - Entrega; - Instalação; - Treino e orientação; - Manutenção e reparação; - Serviços diversos;	- Competência; - Cortesia; - Credibilidade; - Confiança; - Capacidade de resposta; - Comunicação;	- Cobertura; - Especialidade; - Desempenho;	- Símbolos; - Media; - Atmosfera; - Eventos

Tabela 3: Diferenciação do produto (Kotler, 1997)

2.2.2.4 MARKETING MIX

O objectivo do *marketing-mix* é transformar os princípios básicos da estratégia em acções concretas a empreender ao nível do produto, do preço, da distribuição e da comunicação.

O *marketing-mix* é constituído por quatro elementos, também designados os quatro "P's" do marketing: Produto (*Product*), Distribuição (*Placement*), Comunicação (*Promotion*) e Preço (*Price*) (Westwood, 1996).

2.2.2.4.1 PRODUTO

A empresa deve reconhecer a necessidade e vantagem de desenvolvimento de um determinado produto/serviço (Kotler, 2000).

Os produtos mais maduros e em declínio devem ser rapidamente substituídos por novos produtos. A chave para a introdução de novos produtos reside no desenvolvimento de pesquisas e procedimentos de decisão bem elaborados em cada estágio do processo

de desenvolvimento. O processo de criação de um novo produto consiste em oito estágios (Kotler, 2000): geração de ideias; selecção de ideias, desenvolvimento e teste de conceito desenvolvimento da estratégia de marketing; análise comercial; desenvolvimento de produto; teste de mercado e comercialização. O propósito de cada estágio é decidir se a ideia dever ser desenvolvida ou abandonada posteriormente. A empresa deseja minimizar a hipótese de as ideias fracas singrarem e as boas serem rejeitadas.

2.2.2.4.2 PREÇO

Desenvolver uma estratégia de preço é uma ferramenta importante no processo de estratégia de marca. Aquando o estabelecimento de um preço para determinado produto é importante considerar que mensagem quer a marca transmitir. Segundo Keller (2003), a politica de preço cria associações na mente do consumidor e faz com que o cliente categorize a marca, o que ajuda a estabelecer o posicionamento. Consumidores usualmente associam preço à qualidade, daí a importância de seleccionar a estratégia de preço de acordo com a percepção que a organização quer que se tenha da sua marca.

Consumidores que esperam mais de um produto, estão dispostos a pagar um preço mais alto, mas nunca demasiado alto. Da mesma forma se o preço é baixo, os consumidores associam a menor qualidade. Entre estes dois limites, a percepção de qualidade muda com o preço. Riezebos (2003) menciona que a percepção do que é aceitável é influenciada por experiências passadas e por outras alternativas presentes.

Ao escolher a politica de preço é importante ter em consideração que o preço tem de ser justificado na mente do consumidor e que este preço influencia a imagem da marca.

Existem duas grandes estratégias de preço (Keller, 2003):

- **Penetração:** consiste na prática de preços baixos, de modo a ganhar rapidamente quota de mercado. Este tipo de estratégia é particularmente eficiente em mercados de elevada sensibilidade ao preço, como a Internet. Um exemplo de sucesso da sua aplicação foi o número de novos aderentes à Internet que surgiu com o acesso grátis.
- **Desnatação:** consiste na prática de preços elevados de modo a conquistar apenas os segmentos constituídos por inovadores e pioneiros (ex.: novas tecnologias). À medida que vão sendo introduzidos novos modelos, os preços vão baixando e cada vez que o preço baixa, a empresa consegue penetrar num novo segmento de mercado, fazendo-o até chegar à fase de declínio do produto ou serviço.

2.2.2.4.3 DISTRIBUIÇÃO E VENDAS

Distribuir produtos é entregá-los em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto e com os serviços necessários à sua venda, consumo e em alguns casos, manutenção.

A empresa deve decidir sobre a melhor forma de movimentar os seus bens e serviços nos seus mercados de destino. A natureza da distribuição envolve planeamento, implementação e controlo dos fluxos físicos e materiais e bens finais dos pontos de origem aos pontos de uso, para atender às exigências do consumidor e com o objectivo de lucro. A empresa sabe que a eficácia da distribuição terá grande impacto sobre a satisfação do consumidor e sobre os seus custos. A distribuição será eficaz quando a empresa processa os pedidos com agilidade, possui uma boa rede de armazenagem, níveis de stock compatíveis com a procura em sintonia com a rede de lojas, lojas especializadas, revistas e/ou grandes distribuidores, escolher o meio de transporte adequado e ágil aliados ao controle de custos.

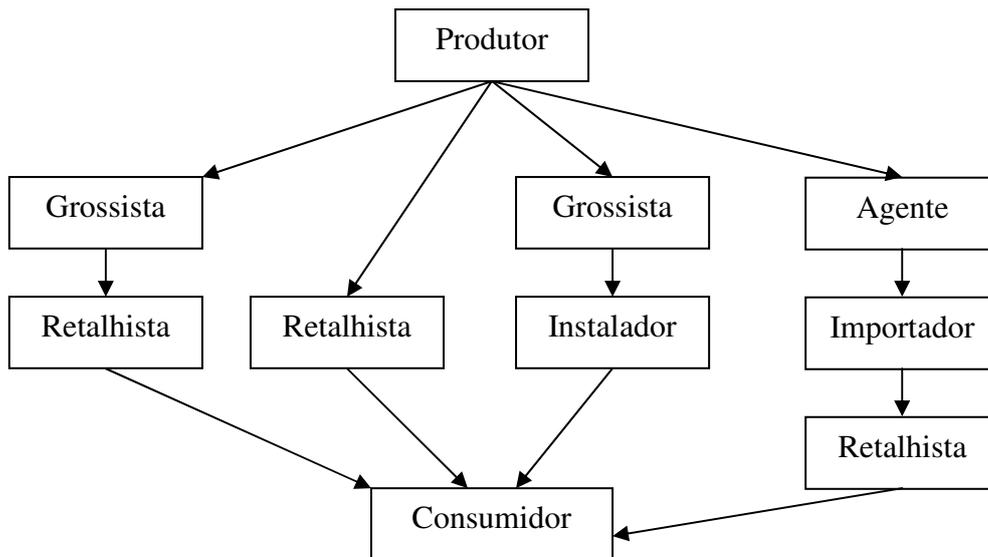


Ilustração 4: Circuito de distribuição (Mercator, 2000)

O circuito de distribuição é o itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio de produção ao do consumo. A decomposição das funções da distribuição permite pôr em evidência a questão central da distribuição - saber qual o agente económico que está em melhores condições para assegurar essas condições: o próprio produtor, armazenistas, prestadores de serviços, retalhistas ou os próprios consumidores.

2.2.2.4.4 COMUNICAÇÃO – PROMOÇÃO E PUBLICIDADE

As estratégias de comunicação são necessárias para combinar métodos individuais, como publicidade, venda pessoal e promoção de vendas numa campanha coordenada.

Colocando-nos na condição de consumidor facilmente reconhecemos que a razão de qualquer compra está relacionada ou com o baixo preço, quando a racionalidade e o baixo envolvimento imperam, ou pelo preço mais elevado, quando encontramos um produto que nos acrescenta algo, que nos faz sentir bem, ou que é de tal forma desejado que encontramos nas justificações racionais explicações para os impulsos emocionais. Reportando-nos ao vestuário, constatamos que o objectivo de qualquer marca é associar-se a atitude, irreverência, beleza ou elegância, prometendo qualquer um destes elementos a quem a possa comprar. De facto, os produtos colocados num expositor ou montra têm dificuldades em atrair quem passa, dada e elevada e semelhante de oferta de restantes lojistas e um certo seguidismo estratégico das marcas, residindo então a diferença na forma como os consumidores os vêem e lhe atribuem um significado. Percebe-se assim que a essência da marca não está apenas no domínio estético e gráfico para darem um aspecto comum às mensagens ou num produto com os padrões considerados como ideais mas sim na necessidade de (Morais, 2008):

- **Informar** os consumidores da existência da Marca e produto;
- **Persuadir**, um elemento essencial da moda, pois combina a motivação e a sedução característica do sector, e em que a comunicação ao mercado surge como o elemento que demonstra que a marca vai ao encontro dessas necessidades e desejos. Ao identificar os atributos (objectivos e subjectivos) e as consequências (funcionais e psicossociais) valorizados pelos consumidores, a marca deverá ligá-los entre si, mostrando que por exemplo o atributo subjectivo (elegância e estilo) está intimamente ligado com as consequências psicossociais (ser reconhecido como possuidor de estilo, moderno e com estatuto social) que a pessoa procura;
- **Educar** os consumidores a diferenciar produtos e marcas e a recordar a diferença dos mesmos (manter uma imagem na mente do consumidor).

A promoção é um dos pilares de marketing que consiste em “*qualquer actividade (de propaganda, marketing, divulgação, relações publicas, etc.) destinada a tornar mais conhecido e prestigiado um produto ou serviço*” (Dicionário Houaiss). A promoção pode ser dividida em venda pessoal, venda impessoal, propaganda, promoção de vendas ou relações públicas, *tradeshows* (feiras de comércio), venda directa e posicionamento de produto.

A promoção de venda pode por sua vez ser dividida em várias subcategorias como amostras, aniversários, brindes, descontos, demonstrações, garantia, oferta do dia, orçamento grátis, campanhas de solidariedade.

Quando uma empresa depende do preço como ferramenta competitiva primária, os outros factores do marketing mix devem dar suporte a uma estratégia de preço agressiva. Numa concorrência fora da área de preço, as estratégias de produto, distribuição e/ou promoção são evidenciadas – o produto deve ter características que justifiquem um preço mais alto (qualidade, design, funcionalidade, etc.) e a promoção deve criar uma imagem de alta qualidade para o produto.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

Muitas PME tentam expandir o seu negócio para mercados estrangeiros, de forma a aceder a mercados potencialmente mais rentáveis e aumentar o grau de competitividade. Segundo Hollensen (2004), a internacionalização é para muitas empresas um processo de crescimento e desenvolvimento.

Para as pequenas empresas a internacionalização é a ocorrência de transacções com organizações ou indivíduos no ambiente externo - subcontratação e exportação através de agentes/distribuidores estrangeiros.

Empresas que respondem às forças da globalização adaptando o seu marketing, têm mais hipóteses de suceder no processo de internacionalização do que outras que não o fazem.

Uma empresa tem também de avaliar se tem ou não potencial para internacionalizar. Isto pode ser avaliado através de critérios como: tamanho da empresa, recursos que dispõe, histórico de experiências estrangeiras, tipo de indústria, objectivos com a internacionalização e rede de relações existentes.

A preparação para a internacionalização é descrita por Hollensen (2004) como a preparação da empresa antes da expansão para um mercado estrangeiro, incluindo actividades como: pesquisa de mercado e adaptação do produto ao mercado-alvo.

Segundo o mesmo autor os motivos que podem persuadir as PME a internacionalizar podem ser divididos em proactivos e reactivos. Proactivos referem a incentivos para modificar a estratégia da empresa, exemplo, exploração de outros mercados. Reactivos referem á necessidade da empresa reagir a alterações do ambiente que o rodeia, exemplo, pressão incutida pelos concorrentes para expandir, em particular quando o mercado de origem é pequeno. Segundo este autor, o processo reactivo é mais natural nas PME, quando comparado com as grandes empresas que têm recursos para realizar estudos de mercados antes de entrar.

Quando um mercado estrangeiro está geograficamente próximo do mercado de origem o potencial de exportação é visto como uma extensão ao mercado principal, com factores psicológicos semelhantes (valores, atitudes, língua e estética)

Para cada mercado estrangeiro há uma diferente forma de entrada dependendo do risco que as empresas querem correr (Molnár e tal., 1999).

Segundo Albaum e al. (1998) existem duas formas de aproximação num determinado mercado: através da sua própria experiência com um determinado mercado ou através de análise de mercado (comportamento do consumidor, necessidades de marketing, entre outros).

A escolha do modo de entrada, está directamente relacionado com os factores internos (dimensão da empresa, recursos disponíveis, experiência com mercados

externos, características do produto) e externos (factores sócio-culturais, distância geográfica, ambiente económico e político, taxas sobre produtos importados) considerados para alcançar determinados lucros.

Joint-Venture ou parceria com um distribuidor local podem ser a melhor opção na entrada num mercado, uma vez que um parceiro local pode aceder mais facilmente a contactos locais, cadeias de distribuição e reduzir a imagem de “produto estrangeiro” (Hollensen, 2004).

3. METODOLOGIA

Este projecto assenta essencialmente na experiência do autor na criação de uma marca de moda, no contexto da PME têxtil portuguesa.

Na ausência de teses ou artigos referentes à criação de marcas de moda, procura-se descrever todos os passos estratégicos adoptados pela marca esami's e analisar a relevância dos mesmos.

Cada vez mais, e principalmente na área da gestão e do marketing, é necessária uma abordagem que se centralize na compreensão e análise do contexto em que se insere um dado problema ou situação, permitindo a coexistência de múltiplas realidades e diferentes perspectivas de análise (Pereira, 2005).

Neste trabalho destacam-se todos os dados estatísticos relativos a mercados e índices de consumo fornecidos por Associações Têxteis (ATP, ANIVÉC, ACOTEX) e institutos (INE, IAPMEI); artigos informativos de jornais/revistas/circulares que focam a importância de marca própria, estratégias de Marketing e evolução de mercado; elementos de arquivo referentes à criação da marca e a própria observação naturalística.

Os primeiros capítulos são meramente introdutórios ao caso de estudo abordado – sustentados pela revisão literária efectuada, servem de suporte metodológico e teórico a um caso de estudo – o caso esami's.

Após a abordagem teórica, o caso de estudo vem possibilitar o entendimento do motivo pelo qual foram tomadas certas decisões, como foram implementadas e quais os resultados alcançados.

O caso de estudo é valorizado pelo facto de proporcionar uma descrição de uma dada situação de gestão, com base em diversas fontes, directas ou indirectas (Pereira, 2005).

Neste projecto é objecto de estudo a implementação de diferentes estratégias de marketing na criação de uma marca de moda e a sua relevância na sobrevivência de PME têxtil num mercado cada vez mais globalizado.

4. CASO DE ESTUDO ESAMI'S

4.1 MOTIVAÇÃO PARA A CRIAÇÃO DE MARCA PRÓPRIA

CORIO confecções teve a sua origem em 1982 na cidade da Maia. No início da sua actividade estava focalizada na confecção *private label* têxtil de artigos em malha para moda masculina e feminina. Contudo, a vontade de gerar maior valor acrescentado levou ao alargamento da actividade para moda infantil entre 1990 a 1995.

Com o crescimento do nível de vendas e respectivo valor de facturação, o interesse por “Marca Própria” tornou-se inevitável. Inicialmente desenvolveram-se colecções apresentadas a clientes habituais para análise da aceitação por parte dos mesmos. Após um feedback positivo patenteou-se em 2003 a marca esami's. Os primeiros passos para a internacionalização foram dados em 2005, tendo como destino a cidade de Munique.

Em 2007 surge a oferta de partilhar este projecto com a empresa SMSenra Comércio Indústria e Representações Têxteis Lda. Esta empresa, criada com o intuito de funcionar como uma *trading*, passa a encarregar-se pelo desenvolvimento de colecções, expansão e controlo de acabamentos sendo a parte de produção gerida pela empresa CORIO, que fica exclusivamente como confecção de *private label*.

A *trading* SMSenra Lda. fundada em 2004, com sede na cidade da Maia, emprega 10 colaboradores. É uma pequena empresa com um volume de negócios de 1 milhão de euros, constituída por directora de marca, designer, modelista, controladora de colecção/produção, comerciais vocacionadas para diferentes mercados e costureiras especializadas para sector de amostras.

O conceito de negócio é criar um departamento capaz de desenvolver colecções de artigos em malha para marcas privadas e acompanhar a sua produção através da subcontratação de confecções nacionais. Em 2007 decidiram enveredar pela comercialização de marca própria através da aquisição da marca esami's patenteada inicialmente pela empresa CORIO Confecções.

Esta empresa oferece um serviço de procura de tendências através de visita frequente a feiras internacionais, desenvolvimento de novas malhas com fornecedores nacionais, procura e promoção de acessórios, teste de *fitting* através do desenvolvimento de protótipos e posteriormente a criação da colecção para apresentação em *showrooms*, feiras e outros eventos. Com o encerramento do período de vendas, fica à sua responsabilidade a distribuição das respectivas produções e controlo de qualidade de produto final.

Não podendo combater os custos baixos de países como a China e Turquia, a empresa aposta em artigos de gama média-alta para a marca esami's, através do desenvolvimento de artigos de moda em malhas de valor acrescentado, em pequenas séries produtivas. Pretende-se satisfazer um público exigente, sofisticado e específico, transmitindo-lhes um conjunto de valores, atitudes e sensações com que se possam identificar.

É objectivo da SMSenra comercializar produtos inovadores, de qualidade, que utilizam materiais nobres e de estilo, com preços justos e de acordo com o valor percebido.

Para entrar nos diversos mercados, procura-se comercializar a marca através de agentes e de lojas multimarca de comércio tradicional. Recorre-se não só a agentes comerciais como também a feiras internacionais, para experimentar mercado e testar a potencialidade da esami's enquanto marca de malhas de conforto.

Para a esami's os seus vectores estratégicos assentam em quatro pilares: I&D que garante inovação, diferencia a oferta e potencia a criação de valor; Pequenas séries produtivas que visam a flexibilidade, variedade de produto; Serviço ao cliente apostando na rápida entrega de pedidos e rápida resposta a reclamações; Design para oxigenar a esami's enquanto marca personalizada.

4.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

No acto de criação de uma marca é tarefa prioritária conhecer a identificação do público a que ele se destina.

A esami's dirige-se a mulheres na faixa etária do 35 a 55anos (Geração X → Baby Boomers). Mulheres exigentes e sofisticadas, que não se identificam com produtos de massa. Apreciam a ideia de “exclusividade” e estão dispostas a pagar mais por um produto distinto.

O perfil da consumidora é uma senhora que vive um estilo de vida jovem e dinâmico. Mulheres da classe AB e C1² residentes em centros urbanos, com uma atitude moderna e descontraída sem nunca esquecer a sua feminilidade.

Estilo de vida e consumo (Fonte: Marktest):

- Posse/utilização de bens e equipamentos como automóvel, telemóvel, computador, Internet, produtos financeiros;
- Actividade profissional em centros urbanos;
- Hábitos de leitura e aquisição de filmes e CD's de música;
- Receptiva a deslocações por motivos profissionais, férias e tempos livres;

² Classes sociais: A/B: Alta / Média Alta ; C1: Média ; C2/D média baixa /baixa. Classe Sociais – Caracterização Marktest.

- Consumo de produtos por marcas.

As colecções esami's são elaboradas a pensar numa mulher que aprecia actividades desportivas, arte e está sempre disposta a conhecer novas realidades, lugares e vertentes musicais. A consumidora esami's é uma mulher que transita espontaneamente em todos os ambientes e usa roupa confortável para cada um deles de forma a sentir-se bem.

Para assegurar este objectivo a esami's conta como principais vantagens o design e a qualidade total dos produtos que oferece, englobando não só o conforto e "vestibilidade" (*fitting*), mas também a elegância e a durabilidade.

A maior dificuldade é que o comportamento e a atitude feminina varia de acordo com a região em que vive.

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE

Segundo a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), a Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV) Europeia no ano 2007 registou uma ligeira diminuição da produção na indústria têxtil (-0,2% em comparação com 2006) e um ligeiro aumento na indústria de vestuário (+0,4%). No vestuário, verificou-se um comportamento produtivo positivo para a Bulgária, Chipre, Grécia, Dinamarca, Itália, Portugal e Holanda.

A produção da ITV Portuguesa em 2007 teve uma quebra de -1,6% no total do sector, resultado para o qual contribuiu a queda de 5% na produção da indústria têxtil. O vestuário acabou o ano com uma evolução positiva de 2,3%.

"As exportações da ITV Portuguesa fecharam o ano 2007 em alta, registando um crescimento positivo de 4,2%. Os produtos que mais contribuíram para o total de 4.287.430 milhares de euros foram o vestuário de malha e de tecido; todavia, os que registaram melhores desempenhos foram os produtos do subsector têxtil, designadamente os tecidos especiais (com 39,5%), os artigos de outras fibras vegetais (com 39,2%), os filamentos sintéticos ou artificiais (com 16,6%) e os artigos de cordoaria (com 16,4%)."
(ATP, Circular nº 24/08 a 13-02-2008)

O ano 2007 foi um ano de visível recuperação da ITV portuguesa. Segundo a informação mais recente do Instituto Nacional de Estatística (INE), ao longo destes 11 meses a taxa de crescimento das exportações nunca desceu os 4%.

No período em análise, as exportações estavam já perto dos 4 mil milhões de euros, com uma taxa positiva de 4,1%. O capítulo dos tecidos especiais é aquele que tem tido um crescimento maior, com uma evolução positiva de 38,5%. Até mesmo os artigos de vestuário, que no ano transacto foram os que registaram pior desempenho, sobretudo

devido à concorrência asiática, apresentam taxas positivas que no caso dos artigos em malha, rondam os 5%. É importante referenciar que estes produtos (artigos de vestuário em malha e em tecido) representam cerca de 60% do total das exportações da ITV portuguesa. São também os artigos que maior peso tem nas importações (cerca de 47%). No período de Janeiro a Novembro registaram um total de 3.054.786 milhares de euros, valor ao qual corresponde uma evolução positiva de 7,1%. O capítulo dos outros artigos têxteis confeccionados, entre os quais se incluem os têxteis para o lar, foi aquele que registou um crescimento mais significativo (28,6%).

“A balança comercial do sector tem um saldo positivo que ronda os 906 milhões de euros e uma taxa de cobertura de 130%.” (ATP)

COMÉRCIO INTERNACIONAL – JAN. / DEZ. 07
EXPORTAÇÕES (por capítulo)

	Jan./Dez. 06	Jan./Dez. 07	Evol.
50 Artigos de seda	737	657	-10,8%
51 Artigos de lã	88.001	95.644	8,7%
52 Artigos de algodão	173.338	179.615	3,6%
53 Outras fibras têxteis vegetais	3.945	5.136	30,2%
54 Filamentos sintéticos ou artificiais	62.084	72.406	16,6%
55 Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	242.553	234.410	-3,4%
56 Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc.	152.191	177.182	16,4%
57 Tapetes e outros revestimentos	72.883	78.636	7,9%
58 Tecidos especiais e tufados	62.865	87.672	39,5%
59 Tecidos impregnados, etc.	120.586	117.138	-2,9%
60 Tecidos de malha	51.308	55.374	7,9%
61 Vestuário e acessórios de malha	1.653.630	1.743.085	5,4%
62 Vestuário e acessórios excepto de malha	823.527	853.290	3,6%
63 Outros artigos têxteis confeccionados	605.259	587.185	-3,0%
TOTAL	4.112.907	4.287.430	4,2%

Tabela 4: Exportações ITV (Fonte INE - Valores em milhares de euros)

Depois de terem fechado o ano de 2007 com um crescimento de 4,2%, as exportações têxteis e vestuário nacionais continuam a demonstrar um grande dinamismo no início de 2008, tendo, de acordo com dados do INE, acelerado para 5,3% o aumento das trocas com exterior, com especial destaque para os tecidos e vestuário de malha, com crescimentos de 25,8 e 11,1% respectivamente.

Efectivamente, as vendas de artigos têxteis e vestuário ao exterior totalizaram quase 379 milhões de euros, mais 5,3% que em igual período do ano passado. O principal destaque vai para a evolução nas exportações de artigos têxteis, com capítulos que continuam a crescer na casa dos dois dígitos – pastas, feltros, artigos de cordoaria

(19,5%) e tecidos especiais e tufados (50,6%). Regista-se também o fortíssimo crescimento das vendas ao exterior de tecidos de malha (50,6%).

De igual modo, a exportação de vestuário de malha reforça a tendência positiva evidenciada no ano transacto, apresentando crescimentos de 11,1%. (ATP, 22-Abril 2008)

	Volume Negócios/Turnover	Produção / Production	Emprego / Employment
2000	7.963	7.844	235.608
2001	8.339	8.159	225.870
2002	8.198	7.924	243.264
2003	8.103	7.840	222.602
2004	8.145	7.890	209.768
2005	6.993	6.756	201.265
2006*	6.719	6.473	191.927
2007*	6.925	6.380	187.326

Tabela 5: Principais indicadores da Indústria têxtil; *Milhões € (Fonte: ATP)

Apontando cinco grandes áreas estratégicas – qualificação dos recursos humanos; internacionalização; competitividade e produtividade; inovação, diferenciação e diversificação; e aumento de dimensão – Paulo Vaz, director-geral ATP, apontou os agentes de mudança da ITV um trio composto pelas empresas, centros de competências e o Estado, para concluir que a «ITV pode, ao mesmo tempo, ser considerada vítima e actor de uma dramática mudança do paradigma económico». O director-geral da ATP fez a análise da actual situação do sector, apontando três caminhos para a ITV nacional subir na cadeia de valor: a marca e distribuição, que em 2013 deverão alcançar 25% do volume de negócios; os têxteis técnicos e funcionais (20%); e o *private label* (55%), até porque, como realçou Daniel Bessa «Portugal tem de continuar a ser um país industrial». (ATP, 2008)

4.2.1 ANÁLISE DE MERCADO

Actualmente a marca esami's é comercializada na Alemanha, República Checa e, recentemente, em Portugal – pequenos pedidos destinados a boutiques - e nos últimos dois anos o mercado espanhol suscitou algum interesse. Verificou-se que, após a visita de vários compradores espanhóis ao *showroom* da empresa SMSenra, existia um particular interesse por artigos da esami's.

O sector do vestuário é uma indústria poderosa na economia espanhola. Esta estrutura abrange 4120 empresas que são o maior gerador de emprego, oferecendo postos de trabalho a 135,610 pessoas. Em 2007 este sector apresentou um *turnover* estimado de €6.583 biliões.

Após uma recessão no início dos anos 90, o sector incorporou novas tecnologias e know-how nos processos de produção e gestão. Também houve uma evolução positiva na distribuição, com empresas a controlar todo o processo, desde o design à produção através de ferramentas de marketing que veio consolidar a imagem de marca.

	2005	2006	2007
Nº de empresas no sector	4.437	4.290	4.120
Postos de trabalho	155.448	143.996	135.610
Turnover (biliões €)	6.8928	6.8937	6.5830
% Exportações / Turnover	49	53	65

Tabela 6: Evolução do sector do vestuário em Espanha (Fonte: CITYC)

Geograficamente, o sector é altamente fragmentado. A maioria das empresas são PME com uma média de 34 empregados. Apenas 0,4% das empresas tem uma força de trabalho de 500 pessoas. As regiões com maior concentração de empresas neste sector é a Catalunha (32%), Castilha-Leon, Valência, Galiza (32%) e Madrid (10%). (CITYC, 2007)

	DATO	PERIODO
PRODUCCION		
* TEXTIL	- 2,3	ENERO – DICIEMBRE 2007 / ENERO – DICIEMBRE 2006
* CONFECCION	-3,0	
PRECIOS INDUSTRIALES		
* TEXTIL	+ 3,2	DICIEMBRE 2007 /DICIEMBRE 2006
* CONFECCION	+ 1,8	
COMERCIO EXTERIOR		
* IMPORTACIONES	+ 8,5	ENERO – DICIEMBRE 2007 / ENERO – DICIEMBRE 2006
* EXPORTACIONES	+6,2	
* BALANZA COMERCIAL	- 11,8	DICIEMBRE 2007 / DICIEMBRE 2006
EMPLEO		
* AFILIADOS SS	- 5,9	DICIEMBRE 2007 / DICIEMBRE 2006
INVERSION		
* IMPORTACIONES MAQUINARIA	+ 2,1	ENERO – DICIEMBRE 2007 / ENERO – DICIEMBRE 2006
IPC		
* GENERAL	+ 4,2	DICIEMBRE 2007 / DICIEMBRE 2006
* VESTUARIO + CALZADO	+ 1,2	

Tabela 7: Variação inter-anual (Fonte INE e MTAS)

Segundo o Centro espanhol de *información Têxtil y de la Confección* (CITYC), é cada vez mais difícil conhecer a fundo o consumidor espanhol de artigos de vestuário. A entrada massiva de imigrantes (4 milhões nos últimos anos) e a idade do comprador convertem-se em elementos de grande importância. Espanha envelhece de forma clara. Em 2005 o número de pessoas com mais de 65anos era superior em um milhão que os de menos de 14 anos. Desde 2001, o segmento de 45 a 54 anos é o que representa maior dinamismo tanto para linha de homem como de mulher. O consumidor espanhol entende que vive a moda de formas diferentes não só em função da sua base económica e social, mas também do papel que tem a moda na sua escala de valores. (CITYC, 2007)

Perfis do consumidor de moda, segundo o CITYC:



Cómodos	Procuram o confronto sem renunciar a qualidade e um toque de distinção.
Necessitados	Clássicos e tradicionais. Aproveitam os saldos e as promoções para realizar as suas compras, uma vez que o preço é um elemento de decisão.
Aspirantes	Querem vestir bem e primam a qualidade. Consideram-se originais, sofisticados e inovadores no que respeita à moda.
“No shopping”	Não se caracterizam com a moda e quando têm de comprar, procuram promoções, genéricos ou facilidade de pagamento.
Conservadores	Familiares, tranquilos, clássicos e tradicionais. Procuram estar bem vestidos com sensatez e qualidade.
<i>Trendy</i>	Procuram marcas, tendências, “a ultima moda”
<i>Cheap&Cool</i>	Procuram os melhores preços e distinguir-se dos outros.

Tabela 8: Descrição do consumidor de produtos moda (Fonte: CITYC)

Na Actualidade Economia Ibérica (edição da Câmara de Comércio e Indústria Luso Espanhola), fala-se das marcas portuguesas que vestem os espanhóis: Ana Sousa, Lanidor, Labrador, Onara, Peter Murray, Petit Patapon, Quebramar, Salsa, entre outras. Esta edição refere que para as marcas portuguesas, *"o mercado espanhol já vale mais de 50% do seu volume de negócios"* e o êxito conseguido *"deve-se à forte aposta na comunicação e no marketing"*. (Dário de Noticias, 27-04-2007)

De acordo com A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) *"a abertura de pontos de venda tem tido um aumento muito significativo nos últimos anos, havendo hoje 130 lojas de marcas portuguesas no país vizinho, principalmente na área do vestuário, mobiliário e calçado. Anualmente cerca de 800 empresas portuguesas marcam presença nas feiras especializadas espanholas, principalmente nas mais importantes, que se realizam em Barcelona, Madrid e Bilbao. Feiras que no âmbito do negócio entre empresas – dominante no universo das vendas para Espanha – ainda são a forma mais eficiente de encontrar potenciais compradores, segundo a opinião unânime dos empresários"*. (Dário de Noticias 14-03-2006, ver anexo)

Cada português compra a Espanha anualmente cerca de 1.500 euros e vende 873 euros, sendo que Portugal representa para Espanha o seu quarto mercado receptor de produtos e bens e o seu oitavo fornecedor.

Os bens mais transaccionados entre estes países, quer de um lado quer de outro, são produtos da indústria auxiliar mecânica e da construção e os bens de tecnologia industrial, salienta o estudo. A confecção e a moda estão entre o terceiro e o quarto lugar entre os produtos mais transaccionados entre os dois países, a que não é alheia a existência dos grupos espanhóis Inditex e El Corte Inglés. (Agência LUSA, 11-10-2007)

No que se refere às confecções, Portugal continua a ser o terceiro fornecedor de Espanha, depois da China e da Itália. A Espanha importou, em 2002, um montante de 4.683 milhões de euros em vestuário, dos quais 2.084 milhões de euros foram de Vestuário em Malha e 2.598 milhões de euros correspondem a peças de Vestuário em Tecido. Portugal conserva a sua posição de líder como primeiro fornecedor de Espanha de vestuário de malha, com exportações de 349 milhões de euros e uma quota do 15 por cento sobre o total importado por Espanha. No vestuário confeccionado em tecido, Portugal é o quarto fornecedor de Espanha, com exportações de 279 milhões de euros e uma quota de nove por cento. O líder é a China com (16%), seguido da Itália (13,5%) e de Marrocos (12,8%).

Valor / Value	2007		
	Têxtil / Textile	Vestuário / Clothing	TOTAL
Espanha / Spain	16,4%	34,0%	27,0%
França / France	10,4%	13,0%	11,9%
Reino Unido / United Kingdom	9,4%	11,9%	10,9%
Alemanha / Germany	9,6%	9,4%	9,5%
Itália / Italy	5,1%	5,8%	5,6%
EUA / USA	10,6%	1,3%	5,0%
Holanda / Netherlands	3,3%	3,3%	3,3%
Bélgica / Belgium	2,6%	3,0%	2,8%
Suécia / Sweden	2,1%	2,4%	2,3%
Dinamarca / Denmark	1,2%	1,9%	1,6%
UE25 / EU25_EXTRA	27,8%	7,0%	15,2%
UE25 / EU25_INTRA	72,2%	93,0%	84,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 9: Principais clientes da ITV portuguesa (Fonte: ATP e Eurostat, 08-07-2008)

A maior parte do vestuário português vendido para o mercado espanhol, é constituído por produtos sem marca própria e, portanto, resultante da sub-contratação de peças por parte das grandes cadeias e fabricantes espanhóis. No entanto, nos últimos anos, nomeadamente no sector de vestuário infantil e masculino, têm começado a aparecer um conjunto de empresas com projectos para se implantarem no mercado através da diferenciação dos seus produtos, lançando as marcas próprias e até cadeias de lojas, nomeadamente a Red Globe, Peter Murray, Lanidor, Throttelman, Petit Patapon e Quebramar. Actualmente, já existem em Espanha cerca de 130 lojas portuguesas de artigos de moda (confeção e calçado) abertas ao público. É um fenómeno recente de um conjunto de empresas que sentem que têm produto de qualidade e diferenciado que pode ter sucesso vendido directamente ao consumidor final.

Segundo o IAPMEI a estratégia nacional no mercado espanhol tem duas vertentes:

- Apoio às empresas portuguesas que pretendam introduzir ou consolidar as suas marcas próprias no mercado. Neste sentido, continua-se a apostar fortemente na promoção de marcas portuguesas no sector da Moda, através de programas que privilegiem uma maior presença de marcas individuais no mercado, para que a diversidade de marcas em diferentes segmentos contribua para um upgrade da imagem do sector, tanto entre os profissionais como entre os consumidores.

- Apoio às empresas portuguesas que trabalham em subcontratação para médias e grandes cadeias de lojas espanholas, promovendo a sua competência técnica, divulgando a sua especialização, a sua flexibilidade e rapidez na capacidade de resposta. Nesta vertente, é fundamental não esquecer que a esmagadora maioria das nossas exportações para o mercado espanhol são negócios B2B (*business-to-business*) de produtos sem marca própria e cuja especialização e nível de qualidade tem vindo a crescer. Há milhares de empresas em Portugal que vivem deste tipo de *sourcing* das grandes empresas de confecção a nível mundial. Portanto, é fundamental que o ICEP as apoie na sua progressiva especialização e melhoria gradual da qualidade dos seus produtos e serviços, e promover a sua competência técnica bem como potenciar fornecedores das grandes cadeias internacionais. Temos que ter presente que os grandes negócios neste sector se fazem ao nível B2B e que, portanto, a promoção das marcas destas empresas pela sua competência técnica é tão importante como a promoção de marcas que vendem ao consumidor final. (IAPMEI, Internacionalização e Exportação - Fileiras e Mercados)

O cenário não é, no entanto, totalmente positivo. Actualmente os consumidores têm menos rendimento disponível e estão a tornar-se cada vez mais cautelosos, entre os aumentos do preço dos combustíveis, da alimentação e das prestações relativas a créditos – o índice de confiança dos consumidores decresceu para o nível mais baixo desde 1990. Segundo a *Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos* (ACOTEX), no último exercício a facturação somou 19.484,34 milhões/€, o que supõe uma caída de 1,1% em relação ao ano anterior, exercício em que também se verificou um retrocesso. Desde 2005, as vendas caíram 2,13%.

“O comércio de vestuário está a sofrer com o comportamento da economia. Em 2006 houve um ligeiro decréscimo, que se veio a confirmar este ano” resume Rosa Lopez directora de Fashion em TNS Worldpanel. Segundo os dados fornecidos por 30 empresas espanholas (desde o grande sector como os grupos Inditex, Cortefiel ou Mango, até franquias e pequenos comércios multimarca), reflecte um forte decréscimo de 13,7% de vendas em Dezembro.

Expenditure %	2007	2008	Change
Fashion Multiples	27.3	28.1	+0.8
General Stores	15.4	15.7	+0.3
Discounters	11.0	10.3	-0.7
Sports Shops	9.1	9.0	-0.1
Department Stores	8.6	8.8	+0.2
Supermarkets	6.9	7.1	+0.2
Independents	7.3	6.0	-1.3
Mail Order	5.2	5.7	+0.5
Footwear Shops	5.4	5.0	-0.4
Online Specialists	1.3	1.5	+0.2

Tabela 10: Expansão do retalho de vestuário e calçado (Fonte: TNS Worldpanel)

FORMATO	1999 (%)	2001 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2005 (%)
Tiendas Multimarca	43,1	39,8	38,6	36	34
Grandes Almacenes	15,8	16,1	16,2	16	15
Cadenas Especializadas	18,9	20,8	24,1	23	24
Hiper / Supermercados	14	15,5	17	19	20
Factory / Outlet		0,9	1,5	4	5

Tabela 11: Facturação por formatos comerciais (Fonte: ACOTEX)

SUBSECTOR	1999 (%)	2001 (%)	2003 (%)	2004 (%)	2005(%)
Hombre	33	33	33	32	33
Mujer	38	38	38	38	37
Niño	12	10	9	9	9
Hogar	17	19	20	21	21

Tabela 12: Facturação por subsector (Fonte: ACOTEX)

Este retrocesso superior aos dois dígitos é o maior de todo o exercício. “Este mês o consumo não foi tão bom como o ano anterior e os operadores decidiram animar as vendas com várias promoções” (ACOTEX, Dez-2007).

Historicamente, nenhum mês de Dezembro 2007 teve umas promoções tão intensas. As vendas cresceram em número de unidades e não em facturação, devido ao esforço promocional.

Outro factor que incidiu negativamente sobre o sector, foi a ausência de temperaturas baixas. O tempo quase primaveril obrigou a tentar vender a mercadoria de Inverno antes do período de saldos. Mesmo assim os saldos de Inverno foram muito agressivas. Segundo dados da ACOTEX as vendas retrocederam 5%, quando no ano anterior baixaram 2,8%.

O menor consumo confirma também outros dados: os espanhóis vão menos às compras em comparação com anos anteriores. Em 2007 saíram em média de 15,1 dias, em relação aos 16,4 dias de 2005.

Para combater este decréscimo as marcas começam a criar as chamadas colecções “in season”: ao invés de apresentarem 2 colecções ao ano, passam a apresentar quatro – mais pequenas e mais focadas na estação em vigor.

Sendo a esami's uma marca ainda limitada para aceder a recursos que possibilitem a criação 4 colecções/ano e respectiva apresentação a compradores, optou-se por adaptar a colecção às novas condições atmosféricas através da inserção de artigos meia-estação e possibilidade de entregas parciais, evitando-se stocks de vestuário demasiado “quente” ou “frio” para a temperatura em vigor e oxigenando as pequenas lojas do comércio tradicional, com novos artigos.

4.2.2 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

A concorrência de moda feminina é forte. Não é fácil referir concorrentes concretos, pois existem vários níveis de concorrência.

Em geral as marcas apresentam uma linha em malhas (t-shirts, casacas) e restante em tecido (calças, saias, casacos, etc). A esami's apresenta todos os artigos em malha (t-shirts, calças, vestidos, saias, etc.) que de momento se desconhece a existência em Espanha. No entanto existem marcas que apostam no conforto e daí a utilização de malha em alguns artigos como camisolas, t-shirts e vestidos.

A esami's pretende ser original e vincar a sua personalidade – peças pensadas sempre em ser vestidas.



Ilustração 5: Fato-saia usualmente vendido em tecido, na versão malha (marca esami's)

No que respeita a imagem a esami's ambiciona adquirir o estatuto de marcas como:

- *Cadena La Maglia*: iniciou sua actividade em 1961 como fabricante de tecidos e malhas com centros de produção próprios em Barcelona (Espanha) e Como (Itália). Criaram várias linhas de produto como fornecedores têxteis e marca de moda. Têm presença em mais de 60 países trabalhando para vários distribuidores, marcas privadas (desde o grossista ao retalhista).
- *Escorpion*: Surgiu em 1954 iniciou-se como fabricante de collants e meias; mais tarde avançou com a comercialização de artigos em malha (jersey e tricot); com 44 lojas em Espanha; Actualmente marca presença em 20 países.
- *Messcalino*: Criada em 1998, expõe regularmente em Feiras de reconhecimento. Distribui através de boutiques e grandes cadeias, como o El Corte Inglés. Presente em Espanha, Portugal, França, Holanda, Grécia, Bélgica e Japão, trabalha sempre com fornecedores europeus para garantir qualidade nas matérias-primas. É uma marca particularmente reconhecidos pela combinação de matérias e acabamentos diferenciados numa só peça.
- *Van-Dos*: Fundada em 2000, apresenta colecções baseadas em linhas puras, românticas e femininas. Vende através de mais de 500 lojas multimarca em Espanha e iniciou recentemente expansão em Portugal, Grécia e Japão.

São marcas que apostam em qualidade e design dos artigos jersey que, em comparação com a esami's, possuem maior experiência e presença /difusão no mercado.

Sempre que se fala em mercado espanhol, é de todo impossível não referenciar a marca Zara também como potencial concorrente.

A marca pertencente ao grupo Inditex criado por Amâncio Ortega em 1963, soube adaptar-se aos novos tempos. Como terceiro grande grupo de moda do mundo, depois de H&M e GAP, a empresa soube reagir tão bem aos diferentes gostos dos consumidores que chegou a mudar o estilo de concorrência do sector. O modelo de negócio da Zara consiste em oferecer a última moda com qualidade suficiente e bom preço. As lojas são actualizadas quinzenalmente com novas colecções - ela consegue desenhar, produzir, distribuir e vender as colecções em quatro semanas. Esta novidade traz consigo uma mudança completa no processo produtivo, pois deixa de oferecer produtos cuja previsão de vendas foi pensado um ano atrás e passa a oferecer produtos conforme a preferência do cliente. Passa-se de uma visão voltada para a produção para uma visão focada no cliente.

Os seus concorrentes não fabricam; enquanto que a empresa espanhola possui uma estrutura vertical o que lhe confere capacidade de resposta e muita flexibilidade. Além

do facto de as lojas Zara serem lojas próprias (e não franchisadas como concorrentes) permite-lhe manter o contacto directo com o cliente.



Ilustração 6: Marcas Escorpion, La Maglia, Van-dos, Messcalino e Zara respectivamente.

Neste conceito de lojas próprias de grande dimensão, deixam a esami's e outras pequenas marcas vulneráveis a tal concentração de oferta.

4.2.3 ANÁLISE SWOT

Criada por dois professores da *Harvard Business School*, Keneth Andrews e Roland Christensen, a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Oportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). O objectivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir os pontos fracos, aproveitando as oportunidades e protegendo-se das ameaças.

A análise SWOT serve como catalizador para estruturar as estratégias de marketing adoptadas pela esami's, estabelecendo bases para a melhoria continua do ambiente interno, de modo a torná-lo favorável à evolução da marca.

Forças – Strengths	Fraquezas – weaknesses
<ul style="list-style-type: none">✓ Proximidade cultural do mercado europeu;✓ Aposta na qualidade, design – inovação;✓ Boa relação qualidade/preço dos produtos;✓ Realização de pequenas séries produtivas;✓ Rápidas entregas dos pedidos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Distância geográfica;✓ Inicial Anonimato - sem historial.;✓ Oferta de apenas produtos em malha jersey;
Oportunidades – oportunities	Ameaças – threats
<ul style="list-style-type: none">✓ Nichos de mercado para produtos com qualidade e “design”;✓ Utilização das tecnologias de informação e comércio electrónico (disponibilidade dos nossos produtos via Internet);✓ Malha jersey com tendência para as próximas estações;✓ Preocupação crescente pela meio-ambiente – recursos a fios naturais disponível em malhas (algodão orgânico; bambu; linho; leite)	<ul style="list-style-type: none">✓ Países terceiros a colocarem nos mercados europeus produtos a preços consideravelmente inferiores, com qualidade e prazos de entrega cada vez mais competitivos;

Verificou-se que a esami's é uma marca competitiva no que se refere ao serviço e qualidade/design apresentada nas suas colecções, e que as novas tendências serão uma oportunidade para a sua expansão em novos mercados. Tem, no entanto, de se adaptar rapidamente a novos conceitos de negócio, como o *e-commerce* e a utilização de matéria-prima mais ecológica.

Com esta avaliação, novos objectivos foram considerados na estratégia de expansão da esami's, para concretização a médio-longo prazo.

4.3 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS E METAS

Desde o início houve preocupação com o conceito da marca porque moda é mais do que roupa, é comportamento.

Para evidenciar este conceito é importante definir objectivos concretos:

- Criação de vestuário adaptado ao quotidiano de uma mulher sofisticada e confiante;
 - Apresentação de peças funcionais e confortáveis sem nunca renunciar ao feminino – *Chic leisure wear*;
 - Proporcionar elegância e bem-estar para momentos mais descontraídos com artigos que primam pelo conforto, qualidade e design.
 - Comercialização de artigos em malha jersey e felpa com características anti-pilling e acabamentos inovadores (toque de seda, carbono, mercerizado);
- Promover imagem de marca contemporânea de conforto e qualidade, em artigos jersey (mensagem esami's: "*Timeless simplicity is the way to sophistication*");
- Expansão no mercado espanhol e francês através de lojas multi-marca;
- Proporcionar oferta de linha de acessórios e complementos (malas, sapatos, luvas/canhecol...);
- Inserção de linha denim e malhas tricot (subcontratação);
- Promover a formação dos recursos humanos e sistemas de informação com plataformas tecnologicamente avançadas.
- Comercialização através de lojas próprias em estilo boutique de forma a transmitir a ideia de "exclusividade" e melhor interpretar o comportamento e preferências do consumidor, a fim para reter maior valor acrescentado.
- Comercialização de alguns artigos via Internet (*e-commerce*);

Actualmente as empresas que operam como lojas de *e-commerce* conseguem alcançar margens de lucro mais elevadas devido à sua estrutura e custos operacionais exigirem custos mais baixos do que uma loja tradicional. Não têm de pagar renda, embora tenham de pagar frequentemente o seu domínio na Internet, sendo o custo muito inferior e não existem custos adicionais como água, electricidade, etc. Os custos laborais são também significativamente inferiores, uma vez que apenas uma pessoa pode gerir um site, um pacote de artigos e responder a dúvidas enviadas por e-mail. Para além destas diferenças de preço, uma loja *online* pode ser visitada 24 horas por dia, 7 dias por semana, a partir de qualquer localização.

Não é no entanto suficiente possuir um site esteticamente agradável, com muitas informações e fotografias dos produtos. Estes elementos serão inúteis sem um

conhecimento suficiente de marketing de motores de pesquisa e de optimização dos mesmos, de forma a atrair o tráfego mais adequado e suficiente ao site. Mesmo algo como um nome de domínio apropriado pode fazer uma diferença significativa no número de visitas ao site – este deve ser simples e conciso, de preferência sem hífenes, já que os utilizadores tendem a esquecer estes pormenores, o que pode resultar na visita a outro site totalmente diferente do pretendido, como por exemplo o site de um concorrente. A publicidade “boca-a-boca” é inestimável, assim usar um endereço que soa exactamente como a forma que se escreve pode difundir informação positivamente.

Actualmente site esamis (www.esamis.com) tem finalidade simplesmente informativa, para que os clientes possam pré-visualizar os artigos e recolher informação de carácter geral. No entanto, planeia-se em 2009 iniciar com a comercialização de alguns artigos, por forma a experimentar novos mercados e novas vertentes de negócio.

Todos os objectivos estabelecidos vão sendo cuidadosamente atingidos e a marca esami's adapta-se no sentido de poder, num futuro próximo, alcançá-los na tua totalidade.

4.4 DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO DE MERCADO

A marca esami's optou por lançar produtos de qualidade com preços ligeiramente abaixo dos líderes da categoria - o rápido crescimento do volume de vendas não é imediato.

Procura-se entrada nos mercados através de lojas multimarca de gama média-alta e da disponibilização de artigos em pequenas quantidades (ideia de exclusividade; renúncia aos produtos de massa);

A aposta de um serviço rápido é também uma das suas prioridades.

O objectivo é criar a imagem de produtos de qualidade, com design, personalização e preços justos para posteriormente se evidenciar como marca de vestuário *jersey*.

4.4.1 NOME E LOGÓTIPO

A designação esami's foi inspirada no nome da sua fundadora e apresentado a clientes de várias nacionalidades, para saber se seria ou não facilmente pronunciável nas diferentes línguas, antes de patenteada.

Pretendia-se um nome que fosse a imagem das suas criadoras, para que cultivasse a ideia de pessoas que procuram o conforto no dia-a-dia agitado.

Como logótipo procurou-se desenvolver a ideia de maçã - "O fruto da liberdade e conhecimento".



Ilustração 7: Logótipo esami's

Vários significados têm sido atribuídos a este fruto. No entanto em todas as circunstâncias, a maçã é vista como meio de conhecimento. Na mitologia céltica a maçã simboliza a magia, a imortalidade e o conhecimento.

Também a este fruto está associada a juventude e renovação. A mitologia escandinava atribui-lhe um papel rejuvenescedor e regenerador. “Fruto que mantém a juventude, símbolo de renovação e da frescura perpétua”³.

Sendo a mulher esami's activa, com estilo de vida jovem e receptiva a novos conhecimentos, o logo “es” em forma de maçã não poderia ser mais adequado.

A cor do logótipo por sua vez é actualizado nas cores chaves da nova colecção, por forma a oxigenar e revitalizar a imagem de marca.

Actualmente a esami's subdivide-se em duas linhas: Casual e Classic.

- Casual: direcciona-se para vestuário funcional e confortável, usualmente adoptado para fim-de-semana - usualmente denominado por *sportchic*. São peças pensadas nos momentos de lazer, sem nunca esquecer o feminino.
- Classic: evidencia-se com peças mais trabalhadas tecnicamente; Realizadas em materiais de valor acrescentado como a seda, ou com acabamentos inovadores como o mercerizado, são peças pensadas para ocasiões especiais.



Ilustração 8: Colecção Primavera/Verão 09 – Linha Casual e Classic respectivamente.

Para cada uma das linhas foram criadas distintas etiquetas / hang-tags para que o consumidor as possa facilmente identificar e interiorizar o conceito.

³ Gervásio conta como Alexandre Magno, que ao procurar a Água da Vida na Índia, encontrou umas maçãs que prolongavam até aos 400 anos a vida dos sacerdotes.



Ilustração 9: Hang-tags criados para a linha Casual e Classic respectivamente.

Etiquetas e *hang-tags* para linha Casual, foram desenvolvidas na cor Bege para transmitir imagem de conforto, orgânico, boa energia, tranquilidade. Já estes acessórios na linha Classic são apresentados em Negro para transmitir sofisticação, classe e imponência.

As etiquetas e os logótipos são um reflexo da imagem de marca que se pretende transmitir. A diferenciação das etiquetas para as duas linhas veio possibilitar tanto um reconhecimento por parte do consumidor como por parte dos retalhistas, influenciando a aquisição de produtos e a aceitação de diferentes preços praticados nas diferentes linhas.

4.5 POLITICA DE MARKETING MIX

PRODUTO

A gama de produtos que a esami's oferece centra-se em artigos para senhora em malha jersey; O jersey, além de ser mais económico que o tecido, tem maior durabilidade e conforto.

A aposta em malhas com composições que primam pelo conforto e estabilização dimensional após lavagem, é um dever.

Em resposta à “febre ecológica” e de forma a reduzir o impacto ambiental da produção têxtil, a esami's procura utilizar nos seus produtos o algodão biológico e outras fibras naturais como o linho, bambu, lã e seda. Esta cultura utiliza menos produtos químicos, logo menos tractores para os aplicar, e os rendimentos por hectare são similares - é por isso economicamente viável. Permite uma redução da utilização de insecticidas e pesticidas em 73% em comparação com o algodão normal.

Com a entrada no mercado espanhol, sentiu-se a necessidade de apresentar mais artigos da linha “Classic”, ao que os espanhóis designavam por linha “Fiesta”. Neste

sentido aumentou-se o número de artigos desta linha e readaptou-se a esami's ao novo mercado, sem nunca interferir na linha "Casual" - mais focada para o mercado nórdico (cores neutras; formas rectas).

PREÇO

Ao preferir a qualidade dos produtos, o conforto, a elegância e a durabilidade, os preços da marca estão definidos de modo a não interferirem negativamente na imagem da esami's – escalão médio.

Se decomposermos a cadeia de valor, a componente retida pelas empresas que se dedicam apenas à produção sob o regime de private label ronda, na melhor das hipóteses, os 30% do preço final.

Uma das vantagens de comercialização de produtos de marca própria, é o facto de poderem ser vendidos por um preço menor do que o das marcas tradicionais, uma vez que custam bem menos (menos intervenientes) e as empresas podem assim aumentar as suas margens de lucro.

Sendo a esami's uma marca nova e "anónima", os preços por ela facultados são calculados sob o método de comparação. Procura-se proporcionar artigos de igual ou superior qualidade, a preços ligeiramente mais baixos. Assim, aquando a análise de mercado e concorrência, faz-se recolhas de preços e características de produto de outras marcas já implementadas nesse mesmo mercado, focadas no mesmo grupo de consumidores. Todos estes preços são decompostos ao ponto de se determinar um "target" para cada uma das categorias de produto (t-shirts, vestidos, calças, casacos, entre outros).

Aquando a realização da colecção, e previamente da apresentação a potenciais compradores, os preços são atribuídos a cada uma das peças, respeitando o "target" estabelecido. Caso algum modelo ultrapasse este mesmo target, propõe-se modificações técnicas ou, na impossibilidade, cancela-se o artigo.

De uma forma geral, no mercado espanhol, procurar-se-á fornecer um produto em menores quantidades e com preço e qualidade superior a grandes distribuidores como uma ZARA, sem que ultrapasse preços praticados por marcas concorrentes como a Messcalino.

DISTRIBUIÇÃO

Actualmente a distribuição é através de lojas multimarca, recorrendo a agentes comerciais nos diferentes mercados.

A marca esami's fornece em 100% todos os seus artigos, através da produção em quantidade suficiente (nível de stock compatível com procura), com as características pretendidas e entregues na data pretendida através de um planeamento cuidadosamente executado.

A longo-prazo, ambiciona-se a criação de lojas próprias com uma decoração personalizada e acolhedora de forma a reflectir a imagem da marca, através da contratação de agências de design comercial.

PROMOÇÃO

1) Website

Actualmente a esami's apresenta um website meramente informativo e como meio de comunicação da imagem e personalidade da marca. É actualizado sazonalmente, com a introdução da nova colecção.



Ilustração 10 - Site esami's (www.esamis.com)

2) Feiras Internacionais

As Feiras são umas das mais poderosas ferramentas de marketing. Nelas surgem oportunidades de negócio e potenciais clientes - são umas das principais montras para o mercado. Neste âmbito é imperativa a presença em Feiras Internacionais, nomeadamente em locais privilegiados e com um stand sempre atractivo. O retorno não é imediato;

Integrada numa associação ou recorrendo a incentivos (exemplo, QREN), procura-se oferecer a informação que se procura de forma apelativa. É um meio para apresentação das novas colecções no mercado que se quer apostar e crescer.

De uma forma geral, deve-se participar através de uma associação e só depois de forma individual, por forma a conhecer mais facilmente o que a Feira oferece e obter uma melhor localização.

3) Catálogos / Flyers

Por fim apostam também em catálogos distribuídos pelas várias lojas multimarca que transmitem imagem, conceito ao segmento que se pretende abranger. Neste contexto, seleccionam-se manequins que reflectem a imagem da esami's e que se enquadram nos diferentes meios culturais.

5. CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Este projecto não tem a pretensão de encerrar o assunto, devido a sua importância e abrangência, tem apenas a intenção de expor a relevância de um tema que, por diversos motivos, não é tratado com a devida propriedade por muitos dos nossos gestores e empresários. Nos últimos 25 anos a ITV percorreu um longo caminho no sentido da sua renovação e modernização: o ambiente que a rodeia transformou-se quantitativa e qualitativamente, apareceram novos concorrentes, o mercado globalizou-se, os clientes sofisticaram-se e tornaram-se menos fiéis.

Assim, procura-se demonstrar que o tema Marca cria na mente do consumidor um diferencial, evitando que o produto se torne vulgar, fortalecendo a participação de mercado e a rentabilidade da empresa que a detém, ao longo do tempo.

Do exposto conclui-se que o elemento mais importante para criar uma marca é a qualidade e percepção de qualidade. Oferecer um produto de qualidade que vá ao encontro das necessidades do consumidor é uma das formas de criar “brand value”. A qualidade de um produto e a sua percepção são aspectos vitais para atrair novos consumidores e mantê-los fiéis à marca, o que possibilita às empresas tornarem-se de certa forma imunes às turbulências da economia.

As ferramentas de marketing possibilitam a criação de associações à marca e mensagem que se procura transmitir. É importante convencer o consumidor que comprar um produto lhe proporciona um certo *status* e imagem. Ter um conceito de estilo de vida associado a uma marca é essencial uma vez que o factor psicológico tem uma grande influência na aquisição de produtos de moda.

Para criar uma marca é necessário um conceito de negócio claro, que servirá de base para a criação de estratégias de marketing, como posicionamento e a comunicação no mercado-alvo. A comunicação por sua vez deverá centrar-se inicialmente nos meios de comunicação de baixo custo, tais como flyers, websites, participação em feiras internacionais, em particular nas PME que dispõe de um reduzido orçamento para marketing, aquando a criação de marca própria. Para ter sucesso, a empresa deverá apresentar produtos de qualidade e desenvolver relações com os media e com o consumidor final, a fim de se criar publicidade “boca-a-boca” e de se adquirir credibilidade no mercado.

Para empresas que distribuem os seus produtos por intermédio de terceiros, é também importante garantir que este agente está a comercializar o produto de acordo com os principais valores da marca.

Portugal tendo alcançado um patamar de qualidade relativamente elevado, enquanto potência produtora e exportadora, as empresas portuguesas enfrentam o desafio de alargar o seu âmbito de actividade a outras fases da cadeia de valor e de abordarem os

mercados de forma diferente. As PME's em particular, têm maior flexibilidade para se adaptarem a novos conceitos de negócio e novos mercados, num sector tão dinâmico, como o sector têxtil. O desiderato é o de sempre: na medida do possível assegurar alguma sustentabilidade à posição competitiva e garantir um acréscimo de rentabilidade. A marca é certamente um trunfo que pode ser jogado para vencer estes novos desafios.

6. BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York.

Aaker, D. (1996), *Building Strong Brands*. Simon&Schuster UK Ltd London.

Abimbola T. (2008), *Brand - Organisational Identity and reputation in SME's: an overview*, Warwick Business School, University of Warrick, Coventry UK.

Albaum, G., Strandskov, J. e Duerr, E. (1998), *International Marketing and Export Management (3ª edição)*, Harlow, Addison-Wesley.

Baldini, M. (2006), *A Invenção da Moda, Coleção Arte&Comunicação, Edições 70*.

Barbachán, M. (1999), *Desempeño de la pequeña y mediana empresa exportadora del sector textil y confecciones en el Peru*, Departamento de Empleo y Formación, Países Andinos.

Bradley, F. (1991), *International Marketing Strategy (2nd edn)* Cornwall, Prentice Hall International.

Chernatony, L. (2001), *A Model for strategically building brands*, *Journal of Brand Management*, pg. 32.

Clifton, R. e Simmons J. (2003), *O Mundo das Marcas*, Actual Editora.

Costantino, M. (1998), *Fashion Marketing and PR*, London: Batsford.

Dionísio, J. (2000), *Mercator 2000 - Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote.

Duarte, C. L. (2004), *O que é Moda*, Quimera Editores (1ª edição)

Duncan, T. e Moriarty, S. (1997), *Driving Brand Value*, McGraw Hill

Gustafsson, M., Leū Byström E. e Storck A. (2005), Going, Going... Gone Global! – A Study of two companies that want to take their brands abroad, Jönköping International Business School.

Hollensen, S. (2004), Global Marketing (3rd edn.), Harlow, Prentice Hall.

Johnson, G., Schole, K. e Wittington, R. (2005). Exploring Corporate Strategy (7^a edição), Pearson Education Ltd.

Jorgensen, B. (2003), Babyboomers, Generation X and Generation Y, Education Queensland, Australia.

Kapferer, J. (1992), Strategic brand Management. The Free Press, New York.

Keller, K. e Machado M. (2006) Gestão estratégica de marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Keller, K.L. (2003), Building, measuring and managing brand equity, Prentice Hall Inc.

Koehn, Nancy F. (2001), Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust From Wedgwood to Dell, HBS Press.

Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J. e Wong V. (2000), Principles of Marketing 2nd edition, Prentice Hall

Kotler, P. (2003), Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know, John Wiley and Sons.

Kotler, P. (1997), Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control, Prentice Hall, 9th edition.

Lundberg, C. (2006), The Role of Cultural Differences in the Product and Promotion Adaptation Strategy: A L'Oreal Paris Case Study, Växjö University .

Malmgren, A. e Sucre, G. (2004), The Role of Trust in the Process of Building a Service Brand, Linköpings Univedrsitet.

Maluszynska, A. e Torstensson K. (2004), Strategies for establishing a new successful brand on the Swedish market, Linköpings Univedrsitet.

Melin, F. (1999), Brand - The art of developing strong trademarks, Malmo Liber Ekonomi AB, Malmö.

Molnár, J. e Nilsson, M. (1999), International Marketing Negotiations and Business Deals, Göteborg, Kompendiet

Moore, C. e Birtwistle G. (2004), The Burberry business model: creating an international luxury fashion brand, International Journal of Retail & Distribution Management, N°8.

Morais, J. (2005), Comunicação, o elemento estratégico das marcas de moda, Revista Moda e Confecção nº46, Publindustria Edições Técnicas.

Pereira, S. (2005), Gestão Emocional da Marca – O Caso Salsa, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Polhemus, T. (1995), Moda: Regole e rappresentazioni, organização de Giulia Ceriani e Roberto grandi, Angeli, Milão.

Pimentel, M. (2006), Gestão da Marca no Contexto da Experiência do Consumidor: O caso EDP, Escola de Gestão do Porto.

Pimentel, N., Teixeira, L. e Antunes H. (2005), Profissionalismo, Qualidade e Inovação nos Têxteis Portugueses, Diário do Minho, p.26.

Randall, G. (2000), Branding: A practical guide to planning your strategy, 2nd edition. London: Kogan Page Ltd.

Rickardsoson, H., Stark, F. e Stierna H. (2005), Invisible Branding– Creating brand value from invisibility, Jönköping Internatinal Business School.

Riezebos, R. (2003), Brand Management – A theoretical and pratical approach. Edin Pearson Education Ltd.

Rizzo, E. (2005), Uma Análise Comparativa entre o Marketing de Massa e o “One to One” Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Ruão, T. (2006), Marcas e Identidades – Guia da Concepção e gestão de Marcas Comerciais, Campo das Letras, Editores S.A.

Saviolo, S. (2002) Brand an Identity Management in fashion companies. DIR, Research Division SDA BOSSONI Working Paper No. 02-66.

Saviolo, S. e Testa, S. (2002), Strategic Management in the Fashion Companies, 1st ed., Etas, Milano.

Seeling, C. (1999), Fashion. The Century of the Designers 1900–1999, Köln: Könemann.

Tavares, V. (2005), Gestão da Marca no contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Tavares, Mauro C. (1998), A força da Marca, São Paulo: Harbra.

Temporal, P. (2005). Branding for survival in Asia, Journal of Brand Management, pp. 225-243.

Unec J. (2006). Location Dynamics of Textile & Clothing Industries in Europe – The case of Sweden and Portugal, Jönköping Internatinal Business School.

Westwood, John (1996), Como Redigir um Plano de Marketing, Publicações Europa-América, 1.^a Edição.

Fontes Internet

<http://www.bocc.ubi.pt>

<http://www.brandchannel.com>

<http://www.cadenamujer.com/>

<http://www.cityc.es/>

<http://www.emeraldinsight.com>

<http://www.escorpion.com/>

<http://www.euratex.org/>

<http://www.fashionfromspain.com/>

<http://www.inditex.com/>

<http://www.messcalino.es/>

<http://www.palgrave-journals.com>

http://www.pmelink.pt/pmelink_public/

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.tnsglobal.com/>

<http://www.van-dos.com/>

7. ANEXOS

Internacionalização e Exportação - Fileiras e Mercados

Moda : Mudança de atitude para transformar desafios em oportunidades

Observando dados da Fileira ao nível mundial, pode constatar-se que a predominância da Ásia, com destaque para a China, nos fluxos de comércio mundial já é de facto avassaladora (as exportações da Indústria Têxtil e de Vestuário [ITV] chinesas em valor representaram, em 2003, 395 mil milhões de dólares), dominando o Comércio Mundial com taxas que vão dos 60 aos 95 por cento, consoante as categorias (sobretudo no que se refere ao vestuário). Por sua vez e desde 2002, os preços reduziram-se em cerca de 75 por cento, o que quer dizer que estão, em média, 30 por cento abaixo dos praticados pelos restantes países.

As importações da Ásia pela América do Norte e pela Europa Ocidental representam, respectivamente, 57 por cento do total no caso da primeira e 57 por cento do total extra-comunitário no caso da segunda.

Daqui se infere que, no momento, a Europa está menos vulnerável do que a América do Norte a esta invasão asiática. Passando agora ao mundo da Indústria do Têxtil, Vestuário e Calçado (ITVC) portuguesa, assinala-se que se trata ainda de uma componente forte da nossa economia, representando expressivamente 2,5 por cento do PIB, 18,4 por cento das exportações e cinco por cento do emprego (os valores de Têxteis-lar foram retirados destes dados).



É evidente que a tendência actual é de uma diminuição de todos estes valores, a menos que uma alteração nos vectores de actuação destes sectores seja realizada, como veremos mais à frente.

No retrato de conjunto desta fileira, observa-se a predominância do segmento do Vestuário, quer em número de empresas quer em VAB, quer em volume exportações e seu peso no total das exportações nacionais – 10,5 por cento.

Se olharmos para os principais destinos das exportações portuguesas ao nível da Moda, verificamos que existe uma forte concentração em relativamente poucos mercados, com forte e visível predominância da vizinha Espanha, excepção para o sector do calçado, em que esta aparece em quinto lugar.

Analisando a ITVC portuguesa em relação ao mundo, as principais conclusões que podemos tirar é que esta se encontra perante algumas ameaças que teremos de saber transformar em oportunidades.

Assistimos actualmente a um forte aumento da concorrência quer pela via da liberalização das quotas quer pela diminuição dos preços nos mercados de destino e ainda pela redução do consumo (quer em valor, quer em quantidade) nestes segmentos provocado pela era da diferenciação depois da era da massificação.

Por sua vez, a Fileira Moda portuguesa caracteriza-se por múltiplas empresas de reduzida dimensão fortemente dependentes ainda do factor subcontratação, logo vulneráveis a eventuais deslocalizações dos seus clientes para mercados mais competitivos.

O investimento português em Intangíveis é ainda uma realidade bastante ténue embora esteja em crescimento, levando à inexistência de estratégias comerciais e de marketing dinâmicas e consistentes. Daí resulta, nomeadamente, uma ausência significativa de marcas fortes, o que tem resultado numa tendência de decréscimo persistente das exportações na área da Moda face à concorrência.

Aproveitando o Programa Dínamo, o caminho para o incremento das exportações na Fileira Moda deverá ser efectuado, fundamentalmente, através de uma mudança de atitude assente numa aposta nos factores intangíveis, qualificando os Recursos Humanos em áreas de Gestão, Organização, Design e Marketing, promovendo as marcas e a imagem de produtos diferentes e inovadores, apostando em nichos e mercados onde são detectadas oportunidades, única forma de aumentar a competitividade da fileira e assim poder assumir um maior controlo na cadeia de valor.

Evidentemente que deveremos continuar a estar em Espanha, consolidando a presença já existente.

Em termos de promoção para a Indústria do Têxtil, Vestuário e Calçado (ITVC) portuguesa e no que se refere a projectos aprovados em parceria com o ICEP, temos já 36,6 milhões de euros. Do conjunto de iniciativas previstas e/ou já aprovadas, destaca-se a cooperação que tem vindo a ser conseguida ao nível de várias Associações e o ICEP no terreno, como Boa Prática a seguir, visto que a única forma será a de unir esforços, se queremos chegar à meta a que nos propomos. Conseguir sinergias, minimização de custos e um maior envolvimento de todos são factores dinamizadores do processo de mudança.

A aposta em sistemas mais flexíveis, a valorização do serviço de alta qualidade, através do conhecimento profundo da procura, jogando por antecipação das suas expectativas e posicionando-nos na resposta rápida e séries pequenas, a incorporação de valor nos produtos pela inovação e design bem como pelas tecnologias quer ao nível dos materiais quer dos processos e métodos, são algumas ideias concretas de dinamização da mudança da atitude preconizada. Igualmente importantes são o privilegiar as marcas próprias e o domínio de canais de distribuição através de pontos de venda próprios, franchising e parcerias com o exterior, um forte sistema de comunicação e promoção de toda a fileira para o mercado externo, com forte cooperação inter-empresarial, inter-sectorial e dinamização de parcerias de estilistas com a Indústria para uma capacidade de resposta mais forte e organizada.

A deslocalização de parte da produção poderá ser uma forma de aumentar a rentabilização da produção, embora deva ser efectuada com grande cuidado e responsabilidade.

O ICEP posiciona-se como um parceiro e tem ao dispor das empresas produtos e serviços que podem ajudar na dinamização e implementação de todas estas iniciativas como já o vem fazendo.

Diário de Notícias

http://dn.sapo.pt/2005/04/30/negocios/design_e_marca_propria_contra_a_cris.html



"Design" e marca própria contra a crise nos têxteis

Malhacila quer levar marca Concreto para Espanha, Alemanha e Inglaterra

Paula Cardoso Almeida



DN-Luís Carregã

crise. Estratégia da Concreto passa pela internacionalização da marca

A Malhacila, fábrica de malhas de Mangualde, está a apostar em novas áreas, designadamente na ligação entre *design* e fios, para contrariar a crise nos têxteis e a forte concorrência dos países asiáticos.

Há 15 anos lançou a sua própria linha de roupa - Concreto - e agora, com a queda das exportações (sobretudo a partir de 2002), a estratégia da empresa é promover a marca em Portugal e internacionalizá-la, nomeadamente em Espanha, Alemanha e Inglaterra. A Malhacila com um volume de negócios de cinco milhões de euros, exporta 40% da produção.

O administrador Joaquim Santos considera, no entanto, que há ainda um longo caminho a percorrer para atingir o patamar desejável, até porque, justifica, "vamos percebendo que mais do que saber produzir, é preciso saber vender".

A administração está, por isso, a desenvolver alguns contactos no sentido de encontrar um parceiro, "com dinheiro e domínio no sector do *marketing*", para abrir lojas - em Coimbra, Lisboa e Porto - só com roupa da Concreto. As suas colecções vão de cintos a malas de senhora, *jeans* a *t-shirts*, ténis a camisolas. A marca esteve, presente na última edição do Portugal Fashion, estando o gabinete de *design* (com três estilistas) a desenhar a colecção de Outono/Inverno 2006.

Fundada em 1953, a fábrica familiar de malhas, que trabalha em laboração contínua, conseguiu sempre resistir às crises no sector, atraindo clientes de prestígio como a Burberry, Les Copins e Armani. Modernizou-se e informatizou todo o processo de fabrico, dispondo de 130 funcionários e de um armazém robotizado para gestão de *stocks*.

A actual crise nos têxteis não deixa, porém, de preocupar Joaquim Santos. "Estou muito pessimista em relação às exportações, pois os nossos preços passaram a ser altos em relação aos asiáticos. Há uma franja considerável de clientes que se está a perder". E considera que uma década não foi suficiente para as empresas portuguesas se prepararem para a entrada da China. "Não é um parceiro qualquer. Tem uma capacidade financeira e dimensão com a qual dificilmente conseguiríamos competir".

'Design', inovação e internacionalização
garantem sucesso

Exportações voltam a crescer no sector têxtil

Sucesso. Depois de anos a combater as crises mundiais e a ameaça asiática, Portugal venceu a batalha têxtil inovando e apetrechando as empresas com novas tecnologias. A Salsa é dos maiores exemplos de sucesso, a que se juntam os casos da Impetus, Somelos, Arco Têxteis, Riopelle e Ricon, entre muitas outras.

Há anos que a crise lhe bate à porta. Aliás, sucessivas crises. São as taxas de juro altas, é o câmbio do euro que não pára de subir face ao dólar, é o barril do crude que insiste em disparar... Como se isso não bastasse, a indústria têxtil e de vestuário (ITV) debate-se com a uma crise estrutural há mais de uma década e com a necessidade de mudar de paradigma, de deixar de competir através dos baixos salários para competir através de factores distintivos como a qualidade e a inovação e o *design*. Um caminho longo, difícil e penoso... Mas uma batalha ganha. Os números provam-no: 2007 é o primeiro ano da década em que a indústria têxtil e de vestuário vai encerrar o ano com um aumento das exportações da ordem dos 4%, ultrapassando os quatro mil milhões de euros.

Segundo Paulo Nunes de Almeida, presidente da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), "praticamente todos os subsectores terão registado crescimentos [os dados finais do ano ainda não são conhecidos, só existem números de Janeiro a Novembro, que referem o tal crescimento de 4,1% para 3,960 milhões de euros] o que indicia uma performance positiva de toda a fileira". Para este responsável, é, no entanto, "importante", fazer uma análise mais detalhada por mercados, de modo a aferir se as apostas realizadas foram conseguidas.

Por outro lado, as importações continuam a aumentar a um ritmo superior às das exportações, na ordem dos 7%. Mas Paulo Nunes de Almeida, salienta que isso resulta "da política europeia em que os produtos de baixo custo têm hoje entrada garantida por todas as portas".

Apesar do acréscimo de importações, Portugal mantém um saldo positivo "confortável" da balança comercial, muito próximo dos mil milhões de euros nos têxteis, lembra Paulo Nunes de Almeida. Por outro lado, 2008 será o primeiro ano em que

efectivamente a Europa se deparará com uma liberalização efectiva e total do mercado têxtil e de vestuário. É que, a 31 de Dezembro de 2007 terminou o acordo comercial com a China, que repôs a limitação quantitativa às importações chinesas nas dez categorias pautais mais sensíveis (só em 2006, as importações europeias aumentaram 22 vezes em relação ao ano anterior, mesmo com cláusulas de salvaguarda a limitar a entrada de produtos asiáticos), tais como tecidos de algodão, camisas, *t-shirts* ou camisolas de malha, calções ou calças e roupa de cama, entre outros. A Europa criou um sistema de duplo controlo de entradas de algumas destas mercadorias, de modo a que possa conhecer, atempadamente, o impacto da eliminação das barreiras alfandegárias, mas Paulo Nunes de Almeida admite que, só no final do primeiro trimestre deste ano será possível obter os primeiros dados.

Sobre o momento actual da indústria, o presidente da ATP admite que a situação é difícil. "Por um lado, temos a questão cambial, que é extremamente desfavorável e que tem um impacto muito grande nas margens das empresas, levando-as, naturalmente, a ter menos capacidade de investimento. Por outro, o problema da turbulência dos mercados faz com que a banca repercuta nas empresas a sua dificuldade em se financiar", salienta.

Apesar de uma situação conjuntural que não é boa, já que a retracção do consumo já se faz sentir ao nível das grandes cadeias de distribuição em termos internacionais, Paulo Nunes de Almeida, mostra-se confiante "na capacidade de relançamento da indústria a diferentes níveis, de ser mais forte do que a conjuntura desfavorável". E como se dá a volta? O presidente da ATP é pragmático quanto basta: "Basta não esquecer que quando nós estamos com problemas os outros também estão. Os terremotos são à escala global!"

A ITV tem cerca de três mil empresas que empregavam, em 2006, 180 mil pessoas e geraram um volume de negócios de 6,2 mil milhões de euros. Ou seja, um sector que representa 25% do emprego da indústria transformadora nacional, 9% do volume de negócios dessa indústria, 10% da produção e 12% do total de exportações nacionais. E, da imagem do industrial que trabalha em regime de subcontratação para as grandes marcas, como mero transformador de metros de tecido em calças ou fatos ou fosse o que fosse, a indústria nacional evoluiu. [13-03-2008 11:09:12] [icep] [Comércio] [4191 caracteres] [Ilídia Pinto, Diário de Notícias]

Globalização e marcas líder

Diz-se que as economias emergentes, não obstante os baixos custos laborais e fiscais que oferecem, são incapazes de competir com as marcas de topo.

Tornou-se uma espécie de ortodoxia entre os analistas da área económica dizer que as economias ocidentais só poderão competir em mercados globais abertos com economias emergentes como a China e a Índia se mantiverem o controlo das marcas líder. Diz-se que as economias emergentes, não obstante os baixos custos laborais e fiscais que oferecem, são incapazes de competir com as marcas de topo. De facto, não produzem nenhuma – até agora, pelo menos. Mas não só. O marketing e a protecção das marcas são essenciais para a manutenção da competitividade ocidental.

As marcas são importantes por duas razões. Primeiro, por serem apelativas para os consumidores: ter um produto com marca é sinónimo de estatuto, estilo e, por vezes, poder – exactamente o oposto de um produto sem marca. Segundo, porque funcionam como uma garantia em termos de qualidade e fiabilidade. Enquanto indivíduos, sabemos muito pouco sobre os processos de produção e distribuição na economia, mas aprendemos a confiar nos produtos com marca. Esta confiança assenta tanto na qualidade do próprio produto como nas condições humanas e ambientais em que foram produzidos.

A questão ambiental deverá ganhar uma importância crescente com o desenvolvimento das políticas “verdes” e de padrões éticos de investimento nas empresas que não exploram os seus colaboradores. As empresas por trás de produtos com marca procuram constantemente defender a sua reputação, pois sabem que, uma vez perdida, é muito difícil de recuperar. E sabem também que o valor acrescentado da marca, em termos de qualidade e garantia ética, desaparece no momento em que a sua reputação é posta em causa. Sabemos que é isto que motiva as marcas líder a manter a integridade dos seus processos de produção. E é precisamente por isso que confiamos nelas. Esta lógica tem subjacente o “triângulo” marcas, produção e confiança do consumidor.

Mas é bom não esquecer que as marcas líder – também designadas por “marcas de culto” – já fazem parte do mercado global e que muitas são detidas por industriais e empresários em países

onde as economias ocidentais supostamente lideram a gestão de marca. Por exemplo, a Jaguar e a Land Rover, marcas de luxo de origem britânica entretanto adquiridas pela norte-americana Ford Motor Company, foram vendidas em Março à indiana Tata. Mas até que ponto esta mudança de mãos é importante quando o processo de produção que sustentou a marca até hoje se mantém intacto no país de origem? A Tata não anunciou até agora qualquer plano de transferência da produção da Jaguar e da Land Rover para a Índia, mas pode vir a fazê-lo se assim o entender. É óbvio que o grupo indiano vai analisar se vale a pena manter a produção no país de origem, mas não deixará de ponderar a possibilidade de baixar os custos produzindo as marcas na Índia.

O que está aqui em jogo é a clássica ligação entre as marcas e o local de produção. E há marcas que conseguem manter o seu valor e estatuto quando a produção é deslocalizada para outro país. A marca de aspiradores Dyson, por exemplo, nasceu no Reino Unido e foi a partir daí que conquistou a sua reputação mundial, mas isso não impediu que uma parte substancial da sua produção fosse deslocalizada para a Malásia pelos custos laborais serem inferiores. A qualidade mantém-se, tal como se mantém parte da produção no país de origem. Mas não existe lei alguma que a tal obrigue.

O mais difícil nesta "equação" é equilibrar custos de produção mais baixos e o valor não calculável de uma marca que foi, até agora, produzida e desenvolvida num determinado país. Poderá a produção migrar sem lesar a qualidade da marca? Esta questão pode vir a ser exacerbada se as grandes marcas forem compradas por fundos soberanos, regra geral detidos por governos, na medida em que constitui por si só um forte incentivo à deslocalização da produção para o respectivo país. Se o valor da marca se mantiver após a deslocalização da produção, as economias ocidentais já não poderão suspirar de alívio: a concorrência existe, mesmo ao nível das marcas líder.

Raymond Plant, Professor no King's College, Universidade de Londres, e Par da Câmara dos Lordes [21-04-2008 9:28:35] [icep] [Macroeconomia] [4161 caracteres] [Raymond Plant, Diário Económico]

Diário de Notícias

http://dn.sapo.pt/2006/03/14/economia/algumas_marcas_portuguesas_conquista.html



Algumas marcas portuguesas conquistaram a Espanha



A marca portuguesa de roupa e calçado Charles, com sede no Porto, entrou no mercado espanhol no final de 2004. Um ano e pouco depois, a empresa já abriu nove lojas em Espanha, uma delas em regime de *outlet*, e conta, no prazo de quatro anos, ultrapassar as 40 lojas, igualando o número de pontos de venda que possui em Portugal, 43.

O logotipo da marca pode ler-se na fachada de edifícios em Vigo, Lugo, Ourense e Ferrol, Bilbao e Madrid. Mas também na Grécia, onde preparam a abertura da segunda loja, e "num futuro muito próximo" na Alemanha, Holanda e Itália.

De acordo com o director de *marketing* da empresa, Alexandre Vidinha, depois de um primeiro ano muito difícil de introdução da marca, em 2006 as vendas quase duplicam, representando já o mercado espanhol cerca de 7,5% do volume de negócios da empresa. "Uma viagem do Porto a Bilbao ou a Vila Real de Santo António é praticamente a mesma distância", daí que a Charles considere já a Península Ibérica como o seu mercado doméstico. "Não estamos virados para o *franchising*, mas não enjeitamos a hipótese de estarmos presentes em *corners*", diz Alexandre Vidinha.

A opção da Charles é partilhada por muitas empresas portuguesas que decidem tirar partido do dinamismo da economia espanhola - a crescer há mais de dez anos acima da média europeia -, e do elevado poder de compra dos consumidores. É certo que as exportações para Espanha são feitas essencialmente entre empresas, sendo os componentes e acessórios de veículos, automóveis, assentos e o alumínio em formas brutas, as principais mercadorias. Mas, e de acordo com o ICEP, "a abertura de pontos de venda tem tido um aumento muito significativo nos últimos anos, havendo hoje cerca de 130 lojas de marcas portuguesas no país vizinho, principalmente na área do vestuário, mobiliário e calçado" (*ver texto em baixo*).

De acordo com o ICEP, anualmente cerca de 800 empresas portuguesas marcam presença nas feiras especializadas espanholas, principalmente nas mais importantes, que se realizam em Madrid, Barcelona, Valência e Bilbao. Feiras que, no âmbito do negócio entre empresas - dominante no universo das vendas para Espanha - ainda são a forma mais eficiente de encontrar potenciais compradores, segundo opinião unânime dos empresários.

A marca de vestuário masculino Dielmar é uma presença habitual nas feiras de Madrid e Paris. A empresa com produção própria em Alcains, iniciou-se no mercado espanhol em 1978 e tem hoje 97 clientes em Espanha, três dos quais grandes cadeias de distribuição, que compram as peças para lhes aplicarem a sua marca.

As marcas próprias Dielmar representam apenas 11% das vendas para Espanha. Mais de metade (55%) do volume de facturação para o exterior - 23% da facturação total da empresa - deve-se

ao mercado espanhol. Em relação às grandes cadeias, o administrador Luís Filipe Rafael diz que "proporcionam produções em grande quantidade e elevados valores de facturação", mas "os preços que são possíveis de praticar são normalmente mais baixos". Para alguns clientes de maior expressão, a Dielmar oferece um serviço de adaptação de modelagem e medidas. "Para responder a este tipo de processos de resposta rápida e a produções unitárias ou de pequenas séries, a empresa teve que adaptar-se em termos de processos produtivos e de logística", explica o administrador, que admite encarar com "bastante apreensão" a invasão dos produtos dos países emergentes e defende a qualidade, flexibilidade e rapidez de resposta como a melhor forma de combate. C

El sector textil teje un difícil panorama para 2008

El sector textil está pagando los primeros platos rotos del cambio de ritmo en el consumo.

En el último ejercicio, la facturación sumó 19.484,34 millones de euros, lo que supone una caída del 1,1% en relación al año anterior, ejercicio en el que también experimentó un retroceso. Desde 2005, las ventas han caído un 2,13%, según los datos de TNS Worldpanel.

El comportamiento del textil contrasta con la evolución de otros sectores de gran consumo que sí han logrado cerrar el año con incrementos de las ventas. Por ejemplo, la facturación de productos de droguería creció un 6,2% y logró el mayor desarrollo, seguido de la alimentación (4,3%) y la perfumería (3,3%). Fuentes de la consultora TNS Worldpanel reconocen que en el último trimestre el crecimiento de estos sectores también empezó a resentirse.

“Las prendas de vestir están sufriendo más el comportamiento de la economía. En 2006, hubo un ligero decrecimiento, que se han confirmado este año”, resume Rosa Pilar López, directora de Fashion en TNS Worldpanel.

La debilidad del sector se manifestó durante todo el ejercicio, aunque la información de la consultora refleja que el segundo trimestre sufrió un descalabro de las ventas importante, con un retroceso de la facturación del 6,3%. Sin embargo, en el siguiente la situación se recompuso y fue el único periodo (de julio a septiembre) en el que logró cifras positivas. “La combinación de las rebajas de verano y el inicio de la temporada ayudaron a impulsar la facturación”, explica Rosa Pilar López.

Pinchazo en diciembre

Mes a mes, las ventas de textil (incluyendo además de moda complementos y hogar) fue irregular, dibujando dientes de sierra, según los datos del primer barómetro elaborado por la Asociación de Comercio Textil y Complementos (Acotex), que recoge una caída anual del 1,46%.

El informe, con datos de ventas suministrados mensualmente por una treintena de empresas (desde los grandes del sector, como los grupos Inditex, Cortefiel o Mango, hasta franquicias y pequeños comercios multimarca a superficie

comparable sobre el año anterior), refleja un fuerte descenso del 13,7% de las ventas en diciembre. Este retroceso superior a los dos dígitos es el mayor de todo el ejercicio.

El gerente de Acotex, Guillermo González, asegura que el año fue "relativamente normal", hasta el mes de noviembre y achaca el pinchazo de diciembre a un cúmulo de factores, que se unieron a un frenazo del consumo en general.

"Ese mes el consumo no fue tan bueno como en el año anterior y los operadores decidieron animar las ventas con multitud de promociones. Históricamente, ningún mes de diciembre tuvo unas promociones tan intensas", apostilla Guillermo González. Desde su punto de vista, es probable que las ventas crecieran en número de unidades, aunque no en valor debido al esfuerzo promocional. Las ventas con descuento no llegaron a generalizarse a todo el sector. El grupo Inditex, que se caracteriza por cumplir estrictamente el calendario de rebajas, mantuvo invariable su política.

Otro factor que ha incidido negativamente sobre el sector ha sido la ausencia de bajas temperaturas. El tiempo casi primaveral ha obligado a intentar vender la mercancía de invierno antes del periodo de rebajas. Aún así, las rebajas de invierno han sido muy agresivas, al igual que lo fueron las del año anterior. Sin que los datos de enero de este año estén aún cerrados, el gerente de Acotex apunta que las ventas en enero podrían haber retrocedido entre un 5% y un 6%, cuando un año antes bajaron un 2,8%.

La mayor demanda de productos rebajados se refleja también en la información de TNS Worldpanel. Las prendas con descuento supusieron el 41,9% de las ventas en 2007, frente al 35,8% que sumaron cinco años antes.

Ralentización

El pasado ejercicio, ha acentuado una tendencia que viene apuntándose desde hace varios años. En los dos últimos ejercicios, el crecimiento de la facturación fue inferior al IPC –un 1,5%, en 2006, y un 1,4%, en 2005–, según el informe El Comercio Textil en Cifras, que anualmente elabora Acotex. Estas cifras contrastan con los años inmediatamente anteriores. En 2003, la facturación subió un 4,3%, y, un año después, un 2,1%. "Teniendo en cuenta que estos datos incluyen las nuevas aperturas nos encontramos con un sector deflacionista", destaca Guillermo González.

La información de TNS Worldpanel confirma que las prendas de vestir que adquirimos son cada vez más baratas. Entre 2002 y 2007, el precio medio de los

artículos comprados ha retrocedido más de un 10,5% al pasar de 17,62 euros por prenda a 15,94 euros. En consecuencia, el gasto medio per capita también ha caído desde los 651 euros en 2005 (año en el que experimentó un crecimiento del 2,2%) hasta los 621 euros del último ejercicio.

Pero la menor alegría en la compra de prendas de vestir se confirma también con otros datos. Por ejemplo, los españoles van menos de compras que en años anteriores. En 2007, salieron una media de 15,1 días, frente a los 16,4 días de 2005.

“Hay menos gente que compra, baja la frecuencia y adquirimos menos artículos”, resume Rosa Pilar López, que destaca que ahora es frecuente encontrar promociones especiales durante cada temporada.

Con este panorama, la gran incógnita es qué ocurrirá en el presente ejercicio. Todavía nadie se atreve a realizar previsiones. “El textil encara 2008 con cierta incertidumbre, al igual que ocurre en otros sectores”, apunta Guillermo González, que destaca que se está trabajando para cerrar el año en positivo.

Un dato a tener en cuenta es la evolución del empleo. Desde su punto de vista, el sector sigue demandando nuevos profesionales. No obstante, empieza a apreciarse un cambio de tendencia dentro del sector: una menor rotación de los trabajadores. “En términos de empleo el comportamiento va a ser bastante estable”, concluye el gerente de Acotex.

En cambio, en la producción, el empleo sí se resintió durante el 2007. Según el Centro de Información Textil y de la Confección (CITYC), las empresas, que dan trabajo a alrededor de 144.000 personas, redujeron su plantilla un 5%. [12-03-2008 9:38:55] [icep] [Revista de Imprensa Estrangeira] [6056 caracteres] [Itziar Elizalde, Expansión]



Exportações representam 51% de 2,109 milhões de euros de facturação

15 Set.

Di Stilo aposta em diferenciação e feiras internacionais



Rui Marques
rmarques@leiriaeconomica.com

Sapato igual ao cinto. É neste conceito que assenta a estratégia da Di Stilo, marca própria da José Jacinto Ramalho & Filhos Lda., uma empresa da Benedita especializada em calçado e acessórios, que se posiciona no segmento médio/alto. Segundo o responsável pela empresa, é «aquele em que o preço é menos determinante e a qualidade do produto e serviço se revelam essenciais».

A estratégia da Di Stilo passa por produzir os cintos e subcontratar a produção de sapatos, atendendo aos conceitos desenvolvidos e a um cliente com o perfil do homem clássico e profissional. A marca Di Stilo, que actualmente se comercializa apenas no mercado externo, procura diferenciar-se, apostando num «produto de elevada qualidade a um preço inferior ao praticado pelas principais marcas», adianta.

Depois há ainda o private label, ou seja, o desenvolvimento de colecções pelo gabinete de design da empresa, uma área importante, uma vez que «cada vez menos as empresas efectuam stock de artigos», explica. Assegurando uma resposta rápida em termos de entregas de pedidos, as empresas clientes conseguem responder aos pedidos do consumidor final, sem que tenham de investir num grande volume de stock.

Aumentar exportações para Europa e América Central

No que respeita a estratégia comercial, a empresa procura entrar em novos mercados, angariar novos clientes e consolidar os já existentes, sendo que o grande objectivo passa por aumentar as exportações com a marca Di Stilo para a Europa e América Sul, bem como atrair novos clientes no segmento de mercado médio/alto em termos de private label.

A presença em feiras internacionais representa «a única forma de conseguir contactos e novos clientes», para além de servir de apoio, ao nível da apresentação de colecções aos clientes da empresa, e de veículo de marketing, atendendo ao elevado número de empresas presentes. A presença nos certames funciona também como «garante de qualidade», salienta Luís Carlos.

Exportações crescem 189% no semestre

Neste momento a Di Stilo participa semestralmente nas feiras da Holanda (BUNNIK), Itália (MIPEL e MICAM), Rússia (CPM Moscow) e Brasil (Showroom) e os resultados da aposta em mercados externos estão à vista. As exportações para 21 países - onde se incluem a Espanha, França, Bélgica, Holanda, Alemanha, Itália, Dinamarca, Suécia, Noruega, Rússia, Japão, Coreia, Peru, Chile, Brasil, EUA e Eslovénia - representam 51% de 2,109 milhões de euros do total de facturação em 2005, mais 35% do que no ano anterior.

Como principais mercados, a Di Stilo aponta Espanha para o private label, e Holanda, Dinamarca, Bélgica e Suécia para a marca própria.

No primeiro semestre deste ano o volume de negócios da empresa cresceu 80% face a igual período do ano anterior e as exportações registam uma subida homóloga de 189%.

Calçado português de gama alta tem qualidade e preço competitivos

As principais vantagens competitivas deste sector em Portugal assentam «na qualidade superior, aliada a um preço atractivo, quando comparado com os principais países produtores de qualidade alta», salienta Luís Carlos.

Quanto aos desafios, Luís Carlos enumera a «a sobrevivência das empresa, adaptação continua às necessidades e alterações constantes do mercado e o desenvolvimento de produtos adaptados aos clientes, apostando na diferenciação. É a diferenciação que permite penetrar no mercado e consolidar as marcas, enquanto marcas de referência para determinados segmentos, explica.

Por que vão as empresas mostrar-se nas feiras nacionais e internacionais

As empresas não querem perder as novidades do seu sector e há algumas que até aproveitam para recrutarem.

Seja a feiras nacionais ou internacionais, grande parte das empresas portuguesas não perdem a oportunidade de ir, como participantes ou visitantes. E cada uma tem as suas feiras favoritas, que variam conforme o sector em que actuam.

Participar numa feira não é barato, e nem sempre tem retorno imediato. Mas é uma ferramenta de marketing poderosa. E para as empresas que não querem ou não têm capacidade de investir muito neste tipo de eventos, há apoios.

De facto, no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) que promove a qualificação das empresas portuguesas, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) promove concursos para apoiar a ida das empresas nacionais a feiras e exposições. Para além destes concursos, a Associação Industrial Portuguesa e a Associação Empresarial de Portugal prestam outro tipo de apoios às empresas, com vista à sua internacionalização. Com a designação de "Missões", estas associações desenvolvem todo o trabalho de consultoria prévia, que inclui a prospecção dos países onde apostar, o diagnóstico do mercado a visitar e o agendamento de contactos com empresas congéneres. Para além de se ocuparem da organização das viagens, marcação de hotéis, transporte para as feiras e locais a visitar e montagem de stands, as associações garantem o acompanhamento dos empresários durante toda a viagem.

Aerosoles investe 200 mil euros em três feiras

As feiras internacionais de calçado "são imprescindíveis na estratégia 'business to business' da Aerosoles", garante o presidente do grupo Aerosoles Europa, Artur Borges Duarte.

Por isso, em quase todos os mercados onde a empresa portuguesa está implementada, a participação na principal feira do sector que se realiza em cada mercado, está garantida, sendo a inscrição feita pela Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de

Peles e seus Sucedâneos. "O maior investimento recai sobre as três maiores feiras mundiais de calçado: MICAM (Milão), GDS (Dusseldorf) e Modacalzado (Madrid)", assegura o responsável. Em média, a empresa investe 200 mil euros nestas três feiras, sendo que o preço médio por m² é de 140 euros, e tendo em conta que a Aerosoles "contrata serviços de aluguer, 'design', montagem do stand e iluminação, que ronda um investimento de 20 mil euros", informa o responsável.

Após a inscrição, a empresa procede à adjudicação da construção do stand, e leva as propostas da nova colecção que serão apresentadas no certame.

Na opinião de Artur Borges Duarte, "as feiras são, para uma marca global como a nossa e no domínio do 'business to business', uma das nossas principais montras para o mercado". Nesse âmbito, é imperativa a presença nas mais importantes feiras do mundo, nomeadamente "em locais privilegiados e com um stand sempre atractivo", revela. Até porque esta "é a melhor forma de comunicarmos ao mercado que somos, no segmento de conforto, uma das principais marcas de calçado do mundo".

Critical aproveita para recrutar

A Critical Software participa em feiras onde possa encontrar oportunidades de negócios e potenciais clientes. O retorno da participação em feiras "não é imediato", garante Rui Melo Biscaia, director de marketing e comunicação da empresa. Porém, os objectivos são conseguidos, uma vez que a empresa "consegue identificar oportunidades de negócios". A Critical consegue igualmente rentabilizar o capital investido através do recrutamento. "Como precisamos de quadros qualificados e estamos a crescer 60% ao ano, temos muita necessidade de aumentar os nossos recursos humanos, pelo que aproveitamos estes eventos para aumentar a notoriedade da marca e com isso poder recrutar pessoas qualificadas", afiança.

Cerca de 70% da sua facturação é oriunda da actividade internacional, "pelo que se reveste de grande importância a participação em feiras internacionais como forma de aferir tendências e permitir um contacto próximo com os clientes", diz.

A empresa está presente fisicamente nestes eventos isoladamente ou integrada numa associação. Nesses casos, não escolhe nem o tamanho nem a localização do stand, mas tenta "dinamizar a sua presença, com a realização de workshops, seminários ou conferências e convidando os seus potenciais clientes a

participar", explica.

Quando a participação é isolada, a Critical Software dinamiza e decora o stand "de forma a que este possa merecer uma visita", recorrendo por isso ao audiovisual, mas também "oferecendo a quem nos visita a informação que procura de forma apelativa", assegura Rui Melo Biscaia.

Todos os anos, a empresa faz questão de estar presente no certame internacional de referência no mercado da aeronáutica, o Farnborough International Airshow. Este ano realiza-se a 60ª edição em Julho, no Reino Unido.

Gismédia vai a feiras com conferências

A Gismédia - Sistemas de Informação Geográfica dá particular importância à participação em feiras e exposições, "uma vez que as considera um excelente meio de divulgação de competências, novos projectos, troca de conhecimento e de criação de oportunidades", esclarece Carlos Pereira, do departamento de marketing da empresa.

A aposta nestes eventos é grande e a empresa considera imprescindível a participação anual, pelo menos em dois eventos em Portugal, relacionados com as tecnologias de informação. São eles Encontro de Utilizadores de Informação Geográfica e o Congresso Rodoviário Português. A nível internacional está assegurada a presença no NAVTEQ Connections Conference.

Quando os custos não são muito elevados e o evento é considerado "estrategicamente recomendável, a empresa participa em outros eventos realizados no estrangeiro", informa. A empresa aposta sobretudo em exposições associadas a conferências e congressos onde decorram sessões temáticas e onde seja possível divulgar as soluções que desenvolve e específicas para sectores estratégicos. A presença nestes eventos serve assim, para "apresentar novas comunicações e casos de estudo, destacando sobretudo o aspectos-inovadores e diferenciados das nossas soluções SIG", afirma Carlos Pereira que garante que ter um espaço próprio nas feiras, permite "demonstrar aos visitantes as nossas mais recentes soluções SIG, e de um modo pessoal e directo, poder responder a questões é demonstrar certas potencialidades das soluções que de outra forma não teria tanto impacto". Escolher a feira passa por variáveis de diversa ordem.

A decisão de participação numa feira é sempre estratégica, sendo "imperativo avaliar com antecedência o interesse temático do evento e sobretudo qual o público-alvo a que se destina",

assegura o assistente de marketing da Gismédia.

A empresa aplica os investimentos em recursos humanos e materiais, bem como no planeamento e na operacionalização do evento. Além disso, investe ainda com a aplicação de recursos financeiros inserido no 'budget' disponibilizado para tal no plano de marketing anual.

Sap escolhe cirurgicamente os eventos onde participa

A SAP equaciona a participação em feiras "sempre de forma cirúrgica", garante Paulo Almeida, director de marketing da SAP Ibéria. É que a empresa tem que analisar todos os factores. Mas, na base da decisão está "o custo/benefício, e se é uma área estratégica para o negócio", assegura o responsável.

Antes de escolher a feira onde participar a SAP tenta identificar "os participantes que estão num momento de decisão de comprar um 'software'", informa Paulo Almeida. Vendo a possibilidade de oportunidades de negócio, a empresa inicia o contacto, que visa a apresentação da empresa e do seu produto. Interagir é a palavra de ordem, pelo que a localização e apresentação do stand são factores essenciais. "Tentamos sempre obter o melhor espaço em termos de dimensão e localização, e decorar de forma apelativa e que nos permite passar a mensagem que queremos", diz o director de marketing da SAP. Geralmente, a SAP escolhe stands com 18m², recorrendo ao audiovisual, que permite "uma maior interactividade", explica Paulo Almeida. A montagem, decoração e iluminação dos stands da SAP são sempre feitos por uma agência externa.

É importante referir que em alguns eventos a empresa conta com o apoio de parceiros estratégicos.

Porto Editora quer desenvolver área do 'e-learning'

A Porto Editora ambiciona implementar o 'e-learning' em Portugal. Esta é a grande batalha da empresa, a única que disponibiliza 'e-learning' nos 1º e 2º ciclos. Por isso, a editora participa anualmente em algumas feiras, mas "a escolha é muito criteriosa, uma vez que marcamos presença apenas em eventos nas áreas das tecnologias e educação", esclarece Paulo Gonçalves, director de comunicação da Porto Editora. O retorno esperado é simples: "esperamos que a médio longo prazo as novas tecnologias façam parte do dia-a-dia dos alunos".

Mas há retorno imediato na imagem e reputação da empresa. A possibilidade de apresentar novos produtos e serviços, com a possibilidade de vender e conseguir parcerias. Segundo Paulo Gonçalves as feiras "servem para concluir negócios já iniciados, consolidar contactos e iniciar novos contactos", adianta. A empresa vê a sua participação em feiras como "uma estratégia global do negócio", pelo que opta por ser uma presença destacada, "sempre com stand único e de média e grande dimensão". E para que a interactividade seja maior, com equipamentos de audiovisual.

A participação e o investimento realizado varia consoante a feira e a sua organização. "Tudo depende das oportunidades que surjam e do nosso poder negocial". Por isso não há um investimento concreto e definido.

Unilever sem retorno nas feiras

Neste momento, a Unilever não aposta muito em feiras. A explicação é simples, "consideramos que o retorno do investimento tem ficado à quem daquilo que seria desejável", explica Pedro Cruz. "Os custos de participação são elevados, sobretudo se considerarmos uma participação individual da empresa", diz o responsável. No contexto de uma participação nacional, via AICEP e/ Associações, "esta avaliação muda, pois há uma grande diluição de custos fixos", adianta.

A empresa chegou a participar nas feiras Sial, em Paris e na Fancy Food, em Nova York. Na altura, antes de se decidir a participar, "a empresa identificava as mais relevantes nos mercados que se pretendiam desenvolver", informa Pedro Cruz. O passo seguinte era o contacto com a organização "directamente, via AICEP, via associações ou, como em 2007, dentro do projecto da FIPA", explica. A partir daí era "organizar a logística e desenvolver a rede de contactos.

Lameirinho aposta forte em Frankfurt

A participação em feiras internacionais revela-se de extrema importância no firmar da posição da Lameirinho no mercado, mas também, na apresentação da empresa a novos clientes.

Actualmente, a principal feira onde participa a empresa têxtil é a Heimtextil em Frankfurt, "para a qual nos preparamos com muitos meses de antecedência", revela Isabel Aragão, marketing manager da empresa. Esta antecedência explicase com o facto do stand ser de 200 m², uma dimensão que implica um trabalho árduo e

"extremamente exigente em termos de decoração e de criação de espaços inovadores em termos de produto", explica a responsável.

Habitualmente, a Lameirinho participa de forma isolada nas feiras. Porém, "em certos certames participamos integrados em espaços representativos de Portugal", afirma Isabel Aragão, que adianta que os investimentos são "avultadíssimos, na sua maioria sem qualquer apoio".

O investimento feito "varia muito de feira para feira", revela, mas os proveitos são semelhantes na maioria delas. "Mostrar que continuamos a inovar e que estamos na linha da frente do que de melhor se faz no mundo na área dos têxteis lar". [12-03-2008 10:37:33] [icep] [aicep Portugal Global] [11822 caracteres] [Catarina Duarte e R.C., Diário Económico]