

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP**

**Escola de Comunicações e Artes - ECA**

Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo - CRP

Curso de Especialização em Estética e Gestão de Moda - EGM

**MÉTRICAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DA MODA:  
UMA ANÁLISE PRÁTICA COM BASES TEÓRICAS.**

Candidato: Indra Sestini

Orientador: Prof. Ms. Diego Senise

São Paulo

Janeiro de 2015

**INDRA SESTINI**

**MÉTRICAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DA MODA.  
UMA ANÁLISE PRÁTICA COM BASES TEÓRICAS.**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências do Curso de Especialização, para obtenção do título de Especialista em Estética e Gestão de Moda, sob a orientação do Prof. Dr. Diego Senise

São Paulo  
2015

Indra Sestini

MÉTRICAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DA MODA.  
UMA ANÁLISE PRÁTICA COM BASES TEÓRICAS.

Banca examinadora

---

---

---

---

São Paulo, \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente à minha amada tia Valéria Maria Sestini e ao meu companheiro de vida Gilberto Marino Ferreira Conti. Obrigada por serem incansáveis no amor, na confiança, no incentivo e no apoio.

A família é a estrutura na qual nos reconhecemos geneticamente e tenho a sorte de sempre ter contado com pessoas que tanto entregaram, pela força dos vínculos que nos fazem tão semelhantes.

Esse espaço é muito curto para caber cada superação e exemplo dos meus pais, cada atitude de entrega, amor e estímulo de meus tios, que em muito extrapolaram suas funções; aos meus sogros, irmãos e primos, classificações que se misturam tanto quanto os papéis que exerceram na minha vida. Muito obrigada a todos vocês que investiram tanto para que eu possa não só colher frutos, mas me aventurar a semeá-los.

Aproveito também esse espaço para agradecer aos amigos que tanto me fortaleceram ao longo das iniciativas, que ensinaram este trabalho. Meu muito obrigada à Francisca Ponta, Maria Lucia dos Santos e Marina Mendes, amigas que ultrapassam barreiras de tempo e espaço.

É, da mesma forma aqui, o lugar certo para nomear as pessoas com quem tive o privilégio de contar, na minha formação. Agradeço muito à querida Eliana Sanches, cujas mãos se estenderam em conhecimento e carinho, essenciais para cada superação necessária à conclusão do curso que deu origem à presente monografia.

Muito obrigada ao coordenador do curso, Professor Eneus Trindade, pela perseverança na condução dos trabalhos e pela relação sólida que construiu com seus alunos. Agradeço a Lina, que sempre me foi tão atenta e cautelosa com relação às minhas necessidades diante do curso.

Agradeço, especialmente, ao meu orientador, Diego Senise, que dispensou seu tempo e seu conhecimento para que este trabalho fosse concluído e trouxesse argumentos tangíveis para o mercado da moda.

Muito obrigada a cada colega, especialmente aos que se tornaram amigos e que me sinto inibida de nomear aqui, e, especialmente, a cada professor do curso de

Gestão e Estética da Moda, pessoas que enalteceraam meu conhecimento ao longo desse período.

Obrigada à Professora Beatriz pelo trabalho inspirador, hábil a estimular a criação verdadeira, remontando, até mesmo, sentimentos de infância. Agradeço, também, ao Professor Emerson Nascimento, certamente o responsável por abrir as portas ao encantamento do curso da ECA com suas falas transformadoras sobre Moda, Lugar, Mundo.

Minha gratidão aos verdadeiros ícones do mercado da moda, marcas e pessoas geniais que se dispuseram a colaborar com o presente estudo: Samuel Cirnansck, Rosmeiri Moraes proprietária da marca Raizz, e Alba Prizão, analista de marketing da renomada marca de alfaiataria Ricardo Almeida.

Em meio à trajetória de teoria e prática no mercado da moda, fui acolhida em um universo tão próximo quanto complementar, de casa e decoração, ao ser contratada pela empresa Westwing, razão de especial agradecimento aos meus diretores que tanto me acolheram com amor e carinho, Alexandra Tobler e Antony Martins, compreensivos às minhas necessidades, e generosos nas palavras e atitudes de incentivo.

Por fim, muito obrigada à Priscila Silvério, amiga nova, que ofereceu amizade desinteressada e parceria inflexível, atenção e apoio em cada passo que presenciou, da elaboração dessa monografia.

## RESUMO

A presente monografia apresenta um estudo sobre a utilização das métricas de comunicação no mercado de moda brasileiro, a partir de um enfoque teórico a fim de averiguar empiricamente como as empresas brasileiras, sobretudo as de pequeno e médio porte, se comportam neste sentido. A moda no Brasil se desenvolveu extremamente ligada e vinculada aos movimentos sócio-econômicos que nossa sociedade vivenciou nas últimas décadas. A chegada ao século XXI trouxe novas realidades ao mercado: desde um alargamento do mercado consumidor com a ascensão de uma nova camada consumidora até o desembarque das gigantes varejistas estrangeiras em solo nacional. Se por um lado a moda se especializou e ganhou vislumbre na mídia e notoriedade nacional, a realidade dentro das empresas não é tão diferente daquela vista antes da abertura do mercado brasileiro em 1990. Ainda é grande o número de empresas que, mesmo progredindo e crescendo física e financeiramente, continuam sob o modelo de administração familiar, com frouxas políticas de controle financeiro e verificação de estratégias de marketing e comunicação. Neste contexto, se faz oportuno a apresentação de um estudo que analise, discuta e debata a realidade observada nas empresas do setor de moda brasileiro. A partir daí, é possível realizar uma reflexão sobre a otimização das estratégias de comunicação e marketing, mensurando de forma adequada e confiável os retornos em investimentos, além de propor novas estratégias e planos de ação com base nas análises de ROI e na interpretação dos dados obtidos por meio da aplicação de métricas de comunicação.

Palavras-chave: Moda. Comunicação. Marketing. Métricas. ROI. Consumo.

## **ABSTRACT**

This monograph presents a study on the use of communication metrics in the Brazilian fashion market, from a theoretical approach in order to empirically investigate how Brazilian companies especially small and medium-sized behave in this regard. The fashion in Brazil has developed extremely connected and linked to socio-economic movements that our society has experienced in recent decades. The arrival at the XXI century brought new realities to the market: from an extension of the consumer market with the rise of a new consumer layer to the landing of the giant foreign retailers on home soil. On the one hand the fashion specialized and gained glimpse in the media and national notoriety, the reality within companies is not so different from that seen prior to the opening of the Brazilian market in 1990. It is still large number of companies that even with progressed and grown physically and financially remain under family management model, with loose financial control policies and verification of marketing and communication strategies. In this context it is appropriate to submit a study to analyze, discuss and debate this reality observed in the companies of the Brazilian fashion industry in order to enable a reflection on how to optimize communication and marketing strategies and to appropriately measure and reliable returns in investment and propose new strategies and action plans based on ROI analysis and interpretation of data obtained by applying metrics of communication.

Keywords: Fashion. Communication. Marketing. Metrics. ROI. Consumption.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cenário do mercado.....	13
2.2 Objetivo Geral .....	14
2.2.1 Objetivos específicos .....	15
2.3 Pesquisa documental .....	16
2.3.1 Moda: analisando um prisma multifacetário .....	16
2.3.2 O setor de moda brasileiro .....	20
2.3.3 O mercado consumidor brasileiro .....	22
2.4 Marcas selecionadas e entrevistas .....	31
2.4.1 Mercado de massa ou popular: Raizz .....	31
2.4.2 Mercado Premium: Ricardo Almeida .....	32
2.4.3 Mercado de Luxo: Samuel Cirnansck.....	35
2.5 Cronograma .....	36
<b>3. ROI – Return Of Investment</b> .....	<b>13</b>
3.1 Definição .....	13
3.2 Aplicação.....	14
<b>4. MÉTRICAS E CANAIS</b> .....	<b>38</b>
4.1 Métricas nas mídias sociais .....	40
4.1.1 Facebook .....	41
4.1.2 Instagram.....	44

4.1.3 Pinterest.....	45
4.1.4 Google Plus .....	45
4.1.5 Twitter .....	46
4.1.6 LinkedIn.....	48
4.2 Métricas na imprensa .....	48
4.3 Métricas em ações off-line ou eventos.....	54
<b>5 ANÁLISE DAS MARCAS SELECIONADAS .....</b>	<b>64</b>
5.1 Raizz: Do feminino acessível ao digital democrático .....	65
5.1.1 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais.....	66
5.1.2 Métricas para mensuração de ações e eventos offline.....	66
5.1.3 Métricas para mensuração de assessoria de imprensa .....	67
5.2 Ricardo Almeida: Os níveis de exigência em um novo patamar.....	71
5.1.1 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais.....	72
5.1.2 Métricas para mensuração de ações e eventos offline.....	72
5.1.3 Métricas para mensuração de assessoria de imprensa .....	72
5.3 Samuel Cirnansck e os desafios da alta-costura .....	75
5.3.1 Métricas para mensuração de ações e eventos offline.....	76
5.3.2 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## 1. Introdução

Por atuar há dez anos neste mercado, trabalhar com branding, ter realizado sociedade em uma consultoria especializada e ser responsável pela construção de marca de um *e-commerce*, percebi a importância de ter recursos que permitam avaliar o retorno de investimentos em marketing e comunicação.

Em uma sociedade que vive a chamada Era da Informação, torna-se cada vez mais desafiante identificar quais conteúdos são relevantes para determinado público, de que maneira realizar uma comunicação de qualidade com diferentes segmentos e como mensurar o real valor do produto ofertado.

Quando nos aproximamos do mercado de moda, que em sua essência tem um histórico de construção familiar no Brasil, percebemos que existe um enorme potencial de investimentos em comunicação e marketing a ser explorado. A proposta desse trabalho é justamente avaliar com profundidade as métricas de comunicação da moda nacional, conhecimento necessário à minha atuação profissional e a de todos os interessados na área de gestão da moda.

Tal estudo envolve uma compreensão dinâmica entre o que é exercido atualmente, analisando o que funciona e o que ainda pode ser aprimorado. Além disso, permite a reflexão dos veículos e das ações de marketing que as empresas do universo *fashion* adotam, reconhecendo os resultados atingidos e o potencial dos mesmos.

Vale ressaltar ainda que tanto as plataformas off-line quanto as mídias online foram examinadas. O intuito de abranger o mundo digital e o físico surgiu pela vontade de desenvolver uma visão mais ampla e completa das operações de marketing de cada marca.

É necessário compreender que grande parte das empresas de moda existentes começou suas produções em estabelecimentos modestos, iniciando as vendas na própria vizinhança e comércio local. Com o tempo, muitas expandiram para regiões próximas e, assim, aumentaram seu quadro de funcionários e compras de matérias-primas.

Por consequência, a pequena oficina se transforma em uma corporação que conquista um espaço significativo, compondo um mercado que fatura R\$ 132 bilhões

por ano. Diversas vezes, o que prejudica as famílias proprietárias de marcas reconhecidas em âmbito nacional e/ou internacional é a falta de planejamento. O contexto, portanto, é de amadorismo e centralização, modelo que não promete perpetuar com a chegada de jovens profissionais especializados, críticos e com conhecimentos técnicos amplos. Alguns desses novos colaboradores atuaram em outros mercados e não se adaptam à verticalização do poder e às opiniões pessoais sem alicerce técnico ou mercadológico como formas de definição para determinadas ações.

Sendo assim, encontramos os negócios da moda em profunda transformação estrutural e inserida na Sociedade da Informação. Como descrito acima, tal sociedade é receptora de um turbilhão de informações que, nem sempre, é filtrado e refinado com qualidade. Com o desenvolvimento tecnológico, acompanhamos a ampliação e o alcance de conteúdos diversos para todas as classes sociais. O momento pede por uma pausa e reflexão em relação aos tipos de produtos comunicacionais ofertados.

Nessa pesquisa, nos aproximamos de algumas respostas no campo da moda ao entrevistar empresas representantes de marcas brasileiras de pequeno, médio e grande porte que atendem ao público feminino e/ou masculino em confecção e/ou acessórios.

Com a intenção de analisar o comportamento de todos os nichos e realizar comparativos entre as diferentes estratégias, selecionei uma marca de cada segmento: Samuel Cirnansck (Luxo), Ricardo Almeida (Premium) e Raizz (Popular).

As conversas aconteceram com os gestores (Brand managers, diretores, gerentes e coordenadores) das três marcas. Focando nos parâmetros que os levaram às tomadas de decisões para cada veículo de comunicação, foi possível explorar a percepção dos profissionais e, ao mesmo tempo, observar as possibilidades e necessidades de mercado.

## **2. Metodologia**

A metodologia deste projeto é constituída pelo levantamento bibliográfico e outros tipos de fontes de informação, entrevistas e pesquisa digital. Optou-se pelo método qualitativo, reunindo uma amostra restrita, definida e não aleatória com pesquisa de campo. Um roteiro (vide anexo 1) foi desenvolvido para me orientar e estimular a fazer as perguntas quando estiver olho a olho com o entrevistado, adotando a análise indutiva e apurando resultados compreensivos, holísticos e expositivos.

A técnica usada para a coleta de dados envolveu entrevistas e análise de conteúdo, ambos com o intuito de ter uma organização e desenvolvimento de maior qualidade.

Boa parte das pequenas e grandes empresas já está ciente da importância de investir em marketing e comunicação. Basta acompanharmos os efeitos de campanhas publicitárias e as reações que estratégias de marketing geram nos indivíduos. Reconheço que a produção nesse campo é imensa, porém identifiquei algumas carências em relação à mensuração dos resultados de tais investimentos.

São justamente essas métricas que busquei levantar, analisar e, a partir daí, propor possíveis caminhos e ferramentas que possam fortalecer as ações comunicacionais no universo *fashion*.

### **2.1. Cenário do mercado**

Indo além, especialmente sobre o relacionamento dessas empresas com o mercado, percebe-se a perda de espaço e clientes tanto para marcas internacionais quanto brasileiras que possuem estrutura organizacional corporativa e profissional. Muitas vezes isso ocorre por permitirem que o conhecimento e a experiência dos profissionais seja convertido, na prática, em vantagem competitiva, conferindo, por exemplo, autonomia para tomadas de decisões e iniciativas.

Somam-se a essas características, os movimentos na estrutura corporativa do mercado da moda nos últimos dez anos, valendo pontuar a formação de *holdings* e outros conglomerados empresariais com diversas marcas concorrentes ou não entre si.

Estes grupos empresariais, com lideranças específicas, realizaram uma

especulação mercadológica e buscaram as marcas com determinado perfil para fazerem parte de conglomerados. Algumas foram 100% compradas, outras agregaram os antigos proprietários como sócios, além dos casos em que houve associações de empresas, em formatos de *Joint Venture*. Verifica-se no contexto empresas familiares que estão se adaptando aos processos empresariais com o objetivo de não perderem força de venda e de reconhecimento da marca.

Dentre os negócios selecionados para realizar a amostra da pesquisa, estão casos exatamente iguais aos descritos acima. São grandes marcas que nasceram em outros momentos e com condições diferentes em relação às oportunidades de crescimento.

## **2.2. Objetivo geral**

A moda brasileira passou por um momento de crise no fim dos anos 1980 e vem se reconfigurando desde então. Uma característica comum do segmento é a participação das empresas de pequeno e médio porte que concentram juntas cerca de 90% do mercado. Os outros 10% correspondem ao papel das grandes cadeias varejistas de moda.

Neste contexto, a nível gerencial, um grande número de empresas ainda não se vale das ferramentas de marketing para otimizar seus resultados e se tornarem mais competitivas no mercado.

O objetivo central deste trabalho é o de identificar entre marcas que atuam em diferentes *target's*, quais ferramentas de marketing são utilizadas e como são aplicadas as métricas para identificar o retorno obtido (ROI) com tais ações de marketing e comunicação.

### **2.2.1 Objetivos específicos**

- Analisar e discutir sobre o aprimoramento das ferramentas de métrica existentes, visando uma produção comunicacional dinâmica, eficiente e com resultados positivos.

- Observar o cenário atual do mercado de moda paulistano e seus três principais nichos de mercado e averiguar como se aplicam os estudos de métricas nas empresas que atuam em cada um deles.
- Interpretar e analisar o cenário da última década em marketing, comunicação e gestão da moda
- Traçar um panorama do segmento e discutindo como as marcas interagem com seus consumidores.

## **2.3 Pesquisa Documental**

### **2.3.1 Moda: analisando um prisma multifacetário como ponto de partida**

A moda brasileira está intimamente ligada à mídia e é através dela que o mercado se movimenta em alta velocidade. Caldas (1999) confirma a percepção "Na moda, a mídia é o primeiro poder, tal a força institucional e a capacidade de determinar tendências dos grandes meios de comunicação [...]" (p. 26) Atualmente é bastante comum, se não corriqueiro, abrirmos uma revista de variedades e encontrarmos anúncios de marcas de sapatos, roupas e acessórios. O mesmo acontece com jornais diários, comerciais de rádio, televisão e banners em sites de internet. A moda está em tudo e tudo está na moda.

Tal afirmação é coerente com a interpretação do termo moda enquanto objeto de estudo — inerente a diferentes áreas do conhecimento —, uma vez que autores de distintas áreas do conhecimento reconhecem que a moda pode ser traduzida como uma representatividade dos gostos e hábitos de um grupo social ou de um indivíduo específico.

Se a sociologia e a comunicação social foram as áreas do conhecimento que mais se dedicaram ao longo dos anos a estudar, analisar e debater sobre as nuances da moda e suas influências em nossa sociedade durante o século XX, a chegada do século XXI ampliou o debate. A discussão toma corpo dentro de áreas como filosofia, economia, geografia, história, gestão, administração empresarial, entre outras.

Estudar um objeto tão complexo e multifacetário não é uma tarefa fácil, porém há vários caminhos que poderíamos percorrer para chegarmos ao nosso objetivo. Partiremos do entendimento de que a moda está ligada ao comportamento das pessoas — considerando que o mesmo muda constantemente. No cenário contemporâneo, as empresas do setor precisam estar sempre sincronizadas com as vontades e os anseios de um público ávido por novidades. Tal estratégia deve ser definida sem abrir mão da já conhecida relação custo X benefício. A partir dela, é possível identificarmos um dos desafios modernos do setor: manter-se atualizado e “fisgar” o consumidor que, cada vez mais informado, se tornou altamente seletivo e crítico quanto às suas decisões de compra.

O tom certo no discurso comunicacional com o consumidor exigente precisa ser alcançado, mas tratando-se de Brasil e das mudanças sociais pelas quais o país passou desde 2003, quando começou a se configurar a nova camada consumidora que hoje representa mais de metade do mercado interno, as velhas receitas e métodos se tornaram obsoletas. A sociedade mudou, o gosto mudou, os hábitos mudaram e o mais importante: a moda mudou.

Outra transformação fundamental é a popularização da Internet no Brasil, que já atinge mais da metade dos cidadãos. É o que mostra a 9ª edição da pesquisa TIC Domicílios realizada pelo governo, que desde 2005 mapeia o acesso em domicílios urbanos e rurais. Ultrapassando o número de 85 milhões de usuários, os dados mostram que celulares e *tablets* contribuíram para o constante crescimento, conforme matéria divulgada no O Globo<sup>1</sup>.

Junto a isso temos o aparecimento e disseminação das redes sociais. O acesso à informação sem fronteiras e instantânea alteraram não só a realidade das empresas como provedoras de um serviço ou comercializadoras de bens, mas também as colocaram diante de outro paradigma: o do compartilhamento do gosto.

O consumidor moderno não se limita mais ao visitar à loja e simplesmente verificar como a roupa ficou no seu corpo refletida no espelho. A prática do *self*, a publicação e o *check-in* dos lugares visitados em redes sociais, ou o simples questionamento a um amigo ou parente utilizando algum aplicativo de *smartphone*, como por exemplo o *Messenger* instantâneo *WhatsApp* (que já conta com 700 milhões de usuários ativos por mês<sup>2</sup>) são exemplos dos elementos que colocam a comunicação com o consumidor em outro patamar diferente daquele aplicado durante os anos 1990 e começo dos anos 2000.

Recentemente, a revista *Forbes*<sup>3</sup> publicou um estudo apontando que a geração Y — como são chamados os indivíduos nascidos entre 1981-1993 (atualmente um grupo

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/numero-de-internautas-no-brasil-alcanca-percentual-inedito-mas-acesso-ainda-concentrado-13027120I>>.

Acesso em: 02.08.14.

<sup>2</sup> Dado disponível em: <<https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/01/whatsapp-atinge-os-700-milhoes-de-usuarios-por-mes-em-todo-o-mundo.html>>.

Acesso em: 06.03.14.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.forbesbrasil.co/fotos/10-descobertas-sobre-como-geracao-y-consome/>

Acesso em: 23.01.15

que compõe grande parte do mercado consumidor brasileiro e estão entre os formadores de opinião) — não se identifica e nem se sente influenciada pela publicidade “pronta” quanto às suas decisões de compra.

A pesquisa revela ainda que tem um peso muito maior as manifestações de amigos, familiares e colegas através do compartilhamento de opiniões em conversas presenciais ou, como relatado anteriormente, às percepções instantâneas obtidas com a ajuda de ferramentas tecnológicas.

Se tudo isso acontece dentro do próprio ponto de venda da empresa, seria no mínimo razoável pensarmos que estudos de marketing e comunicação estivessem auxiliando estas mesmas empresas na definição de novas estratégias de comunicação com seus clientes e na manutenção de seus lucros e níveis de produtividade.

Salvo algumas exceções, que pontualmente são encontradas em grandes cadeias varejistas, a maior parte das empresas segue dois caminhos muito distantes deste conceito:

- a) Mantêm as antigas técnicas e canais de comunicação que, como já descrito, perdem aderência com o novo perfil dos consumidores contemporâneos, não garantindo um retorno positivo aos esforços e planos de ação colocados em prática.
- b) Não se atentam às novas possibilidades por continuarem em um modelo de gestão empresarial antiquado, que é o de administração familiar. Normalmente, a opinião centralizadora do patriarca/matriarca prevalece sem aberturas de argumentação ou uma análise mais profunda do mercado e suas realidades contemporâneas.

Em ambos os casos as empresas perdem. E perdem não só do ponto de vista financeiro ao não vender um de seus produtos a determinados consumidores, mas enfrentam um prejuízo enorme ao não se posicionarem corretamente no mercado e aproveitar as oportunidades atuais.

O Brasil vive um momento expressivo de consumo e observamos um inchaço representativo no mercado interno. É nele que os organismos governamentais, como o

IBGE e o Ministério da Fazenda, e os não-governamentais, como a Fundação Getúlio Vargas ou o IPEA, preveem uma durabilidade do fenômeno de crescente expansão das camadas consumidoras.

Neste cenário, a aplicação de algumas ferramentas de marketing e comunicação, como a análise através das métricas comunicacionais, pode oferecer uma vantagem gerencial significativa às empresas que apliquem e compreendam as estratégias de mensuração, independentemente do tamanho e alcance de vendas de seus produtos.

Como já discutimos anteriormente, o Brasil possui grande parte do seu mercado de moda nas mãos de médias e pequenas empresas, que geralmente, se não atuam sob o modelo de administração familiar, cresceram e se expandiram mantendo a mesma dinâmica gerencial tradicional.

Entender tal movimento anti-sincrônico é complexo e árduo, mas se faz extremamente necessário para identificar os pontos débeis do setor e propor ações pontuais efetivas que possam não só contribuir para o aprimoramento dos serviços e produtos oferecidos, mas também melhorar os painéis gerenciais internamente nas empresas, auxiliando na tomada de decisão de forma transparente e assertiva.

### **2.3.2 O setor de moda brasileiro**

No começo dos anos 2000, a indústria da moda brasileira se encontrava em um momento de repensar suas ações estratégicas e seu modelo de ações internas e externas.

Em um mundo globalizado, onde os produtos importados se transformaram em opções mais baratas que as oferecidas pela indústria local, Kalil (2010) afirma em sua obra que a competitividade com os países asiáticos, sobretudo a China, coloca a indústria nacional em uma posição delicada e de poucas alternativas para uma reação e retomada de espaço no mercado interno. Corroborando com a observação da autora, apresentamos a tabela abaixo:

## Quadro 1

<http://formatacaoabnt.blogspot.com.br/2011/10/figuras.html>

### – Custo da mão-de-obra por hora

País	Custo da mão-de-obra por hora
Brasil	U\$\$ 3,27
China	U\$\$ 0,55
Paquistão	U\$\$ 0,42
Bangladesh	U\$\$ 0,28

Fonte: ABIT (2007)

É notório, com base nas informações acima, que embora o mercado brasileiro possua um potencial grande, a indústria nacional perde em competitividade quando exposta a produtos que são de 6 a 10 vezes mais baratos<sup>4</sup> que os fabricados no Brasil. Isso coloca não só uma pressão no mercado interno, mas também dificulta a penetração de novos produtos e empresas em um cenário de competição tão acirrado, cabendo às mesmas a aplicação de novas estratégias para conquistar e fidelizar o seu cliente.

Acompanhamos uma sucessão de problemas atingirem marcas que se tornaram tradicionais no mercado interno, seja por associações equivocadas, *join ventures* mal sucedidas ou pelo insucesso nas vendas. Grande foi o número de empresas do setor de moda que enfrentaram problemas nesta transição.

Algumas simplesmente desapareceram, outras foram absorvidas por marcas mais sólidas e algumas poucas decidiram mudar seu target e se reposicionar no mercado criando um novo DNA para a marca, sobretudo aquelas que atuavam nas camadas mais populares de consumo.

---

<sup>4</sup> China e Bangladesh, respectivamente.

### 2.3.3 O mercado consumidor brasileiro

O período de 2003-2013 não só marcou o país pelo incrível aumento do faturamento no mercado de luxo que segundo Rezende (2014) chegou a US\$ 20 bilhões no país, mas também porque é o horizonte de tempo em que se verificou o surgimento, crescimento e princípio do amadurecimento de uma nova realidade brasileira, a da conformidade de uma nova camada consumidora, chamada popularmente de “Nova Classe C”.

Desde o início da presidência do governo Lula<sup>5</sup>, em 2003, a criação de políticas sociais de distribuição de renda e redução da pobreza foram uma bandeira forte, sustentada pelo governo e mantida ainda hoje.

Associada a esta dinâmica, o país passou por um momento de crescimento vigoroso e, embora este período tenha sido concomitante com o da crise das *subprimes* americanas e o da crise europeia, tais fatos não atingiram diretamente a economia brasileira. É o que Rezende (2014, p. 191-192) explica:

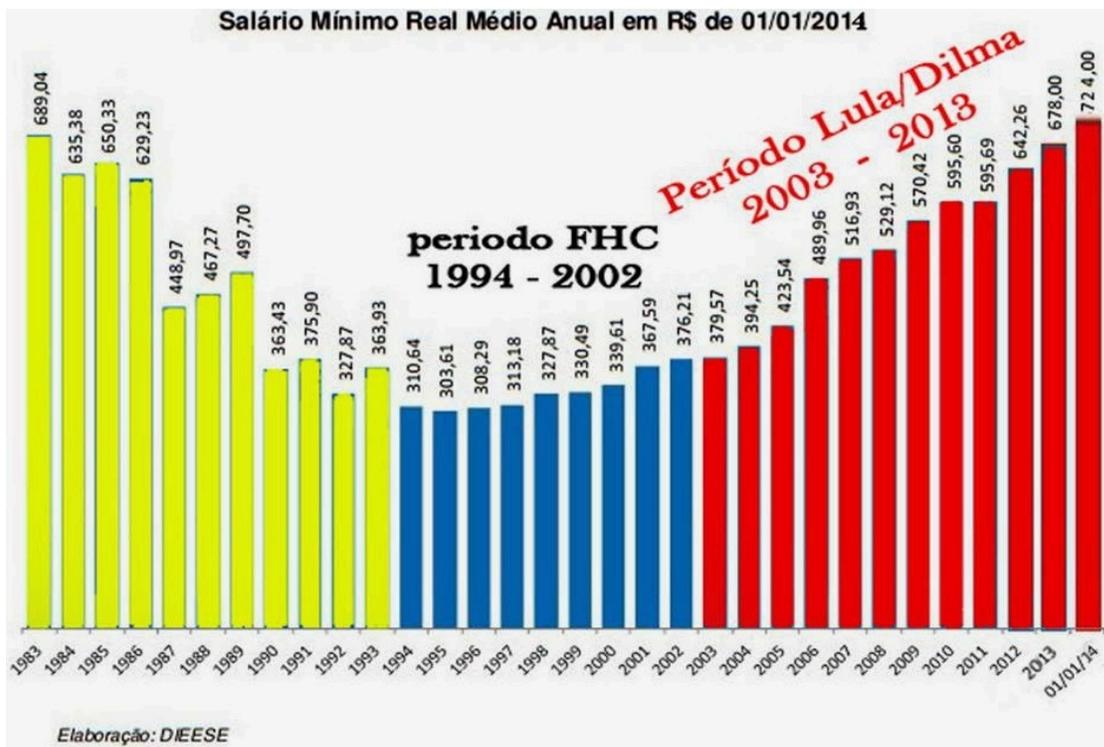
Desde 2003 através das políticas sociais adotadas pelo governo federal, observamos uma mobilidade social interna e uma redução dos níveis de pobreza. Índices estes que aceleraram a partir de 2008, durante o segundo mandato do presidente Lula, e a implementação do Plano de Aceleração da Economia – PAC em resposta aos possíveis impactos que a crise dos subprimes poderiam causar na economia brasileira. O que vemos atualmente é uma expansão da classe média, que segundo dados do Diese, no ano de 2013 recuperou o mesmo poder de compra que possuía em 1983 e houvera visto se perder ao longo destes 30 anos [...].

As considerações econômicas do mercado e seu crescimento podem ser visualizadas com facilidade no gráfico a seguir:

#### Figura 1 – Evolução do Salário Mínimo 1983-2014

---

<sup>5</sup> O presidente Luís Inácio ‘Lula’ da Silva, popularmente conhecido como Lula, filiado ao partido dos trabalhadores, governou o Brasil entre os anos de 2003 e 2010, sendo sucedido pela Presidente Dilma Rouseff do mesmo partido em 2011.



Com base nas informações acima e nas declarações apresentadas por Rezende, fica evidente o processo de recuperação do poder e compra frente ao salário mínimo real, o que sem sombra de dúvidas é uma representação do acréscimo de renda no mercado consumidor brasileiro.

De acordo com a reportagem *A moda que vale bilhões*<sup>6</sup>, publicada pela Revista EXAME, dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontam que as pessoas dobram os seus gastos mensais com moda a cada degrau que sobem na escala social. A matéria analisou este fenômeno e destacou ainda que nas classes D e E quase toda a renda disponível é gasta para a manutenção de suas necessidades básicas e que, em média, apenas R\$ 40,00 é gasto com roupas e acessórios mensalmente.

O gasto médio de quem passou para a classe C é de R\$ 97,00, enquanto os indivíduos da Classe B gastam R\$ 202,00 e os da classe A mantêm uma média mensal de R\$ 455,00 com despesas em roupas e acessórios.

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1057/noticias/a-moda-que-vale-bilhoes>>.

Acesso em: 06.05.14.

À medida em que o país enriquece e as pessoas ascendem socialmente, um dos setores mais beneficiados tende a ser o de moda. E é o que vem acontecendo no país. Esta expansão, a exemplo do que ocorreu no Japão na década de 1970, no Brasil também é sustentada pelas mulheres, como destaca a reportagem da Revista EXAME (2014, ed xx, p. 38-39):

Mais de 11 milhões delas entraram no mercado de trabalho na última década, o que impulsiona o setor por dois motivos. O primeiro e mais óbvio, porquê tem mais dinheiro no bolso, e como mostraram as estatísticas do IBGE, disposição para gastar. Segundo, porque elas passam a ter a obrigação de andar mais bem vestidas no dia a dia. Este tipo de mudanças teve impacto em nichos como produtos para cabelos. E está se repetindo no vestuário. Segundo a pesquisa da consultoria Data Popular, as mulheres das classes D e E têm em média 9 pares de sapatos em casa. Nas classes A e B a média sobe para 20.

O trecho ilustra e elucida um caso empírico observado com a marca Dudalina. Sônia Hess, umas das sócias da marca declara que a marca criada há 56 anos e atuante do mercado atacadista vendia camisas ao mercado varejistas. Após anos de pressão provocados pelo custo da matéria-prima, a pressão pelos baixos preços provocada pelos lojistas e a concorrência com os produtos importados da China, resolveu mudar sua estratégia e abrir uma loja conceito em 2010.

Enxergando uma oportunidade de negócios entre o exército de mulheres que inchavam o mercado de trabalho a cada ano e gozavam dos benefícios da expansão da renda no país, a marca começou a fabricar camisas femininas, feitas sob medida – uma novidade à época, – nenhum outro varejista explorava este nicho de mercado desta forma. O resultado disto foi o faturamento quadruplicado, que em quatro anos atingiu a marca dos R\$ 500 milhões em faturamento.

Este exemplo ilustra as potencialidades que o mercado brasileiro tem a oferecer ao setor de moda e confecções. Amparado pela oferta de crédito, o aumento da renda disponível é fruto não só da ação governamental e seus inúmeros estímulos na área social, como também de um outro fenômeno associado o da “explosão demográfica que vivenciamos na década de 1980-1990”.

Os nascidos àquela época cresceram e chegaram ao mercado de trabalho. Estes indivíduos, como mencionado, são chamados de geração Y e com seus gostos moldados de uma forma diferenciada a dos seus pais têm entre outras características, um gosto e um interesse especial por design e moda, assuntos que com a popularização da internet se transformaram no “hit do verão” entre os jovens modernos, urbanos e bem informados. Imagem que os indivíduos dessa geração se orgulham em transparecer.

Uma das tendências observadas no comportamento destes jovens tem a ver com a experiência pessoal, que já se pode observar quando vemos como estes se relacionam com as redes sociais e se utilizam destas na tomada de decisões de compra.

Repensando esta tendência entre os jovens da geração Y, que em sua maioria estão concentrados entre as classes C, B e A, podemos identificar que se comportam de forma impulsiva em relação aos novos hábitos de consumo.

Este impulso motiva consumidores emergentes e cria neles o desejo de ampliar sua capacidade de compras, integrando o círculo dos que possuem alto poder aquisitivo. O mercado, atento a tais anseios, participa do imaginário dos indivíduos ao oferecer benefícios especiais e prestigiosos. Exemplo disso é a oportunidade de viajar de avião pela primeira vez, conhecer um restaurante chique ou frequentar cinemas, teatros e exposições. Os novos hábitos incluem o consumidor em ambientes que ele não conhecia anteriormente, isso vale tanto para as compras de supermercado quanto às realizadas em shopping centers.

E com a moda não é diferente, a vontade de experimentar peças exclusivas ou que são ícones de modernidade ou status se torna cada vez mais popular. Isso sem contar que as marcas são vislumbradas muitas vezes pelo consumidor emergente como um símbolo de ascensão social e ou status.

Como destacou Rezende, este fenômeno não é uma exclusividade do Brasil e já fora observado no passado em nações que hoje possuem um vasto e sólido mercado consumidor, Estados Unidos na década de 1950 e Japão nos anos 1970. Sobre este fenômeno, o autor pondera que:

Ambas nações viram através de estímulos econômicos em respostas a momentos de recessão ou após grandes crises do consumo, como foi o período pós II guerra mundial, o fortalecimento do seu mercado interno e uma aceleração no consumo. No Japão um fenômeno sociológico surgiu deste processo, e vem sendo estudado pelo sociólogo Dr. Masahiro Yamada, professor na Universidade Gaguei em Tóquio, as chamadas solteiras parasitas. Resumidamente podemos entendê-las como mulheres entre 25 e 35 que detentoras de uma boa formação acadêmica, e bons empregos e salários, por continuarem mesmo na idade adulta a residirem com seus pais o que reduz os seus gastos mensais fixos (daí o nome de solteiras parasitas) possibilita que estas mulheres concentrem um excedente financeiro que na maioria das vezes é gasto com a aquisição de bens de luxo. No Japão a ostentação por meio da aquisição de casas imensas e carros esportivos é dificultada pela própria dimensão territorial do país, o que segundo a Dra. Genda Yuji professora associada do Instituto de ciências sociais da Universidade de Tókyo, na sociedade japonesa, homogênea por natureza, os objetos de luxo (bolsas, malas, lenços, sapatos e roupas) servem para denotar a diferenciação social e expressar o sucesso pessoal e financeiro obtido pelo indivíduo. (REZENDE, 2014:195-196).

Como observamos nas considerações acima também nos mercados maduros o crescimento se deu através de estímulos governamentais e tiveram com um de seus desdobramentos a criação de novos hábitos de consumo que passam pela aquisição de artigos de luxo e de vestuário no geral.

Ainda sob o caso brasileiro, o autor relata que:

A expansão da nova classe C e os dos indivíduos que compõe as camadas superiores das pirâmides sociais brasileiras, (...) refletem uma evolução econômica positiva que entre outros fatores, se justifica e sustenta através de uma melhor formação acadêmica o que permite à ascensão a melhores postos de trabalho, e conseqüentemente a um aumento da renda bruta. (OP. Cit, 2014:196)

A figura abaixo extraída da dissertação de mestrado apresentada por Rezende (2014) elucida este movimento de ascensão econômica:

Figura 3 – Evolução das Classe Sociais no Brasil



São notórias a expressividade e a magnitude da Nova Classe média brasileira, com seus 81,4 milhões de consumidores.

Ao final do ano de 2013 segundo dados governamentais a Classe Média gastou, 1,17 trilhão de reais, o que. O Instituto Data Popular em uma de suas pesquisas mediu o poder de consumo por classes onde descobriu que estes 81,4 milhões de brasileiros da classe C possuem R\$ 129 bilhões, frente à R\$ 19,9 dos membros da classe C e os R\$ 80 bilhões dos membros das classe A e B.

Assim, se somarmos os dados as classe A, B e D, a classe C ainda tem 1 vez e meia o potencial da classe D comparativamente em relação as outras 3 juntas. Caso fosse um país a classe C isolada estaria em 18º. Lugar em níveis de consumo mundial e poderia ser incluída entre os países membros do G20.

A estudiosa do

marketing Danielle Allérès, em sua obra *Luxo estratégias de Marketing*, também se dedicou a estudar estes fenômenos de vigor econômico e seus impactos na indústria da moda. Allérès (2008, p.100) traz em suas considerações a seguinte reflexão:

Em toda as épocas, uma classe ou uma elite da população se entregou aos prazeres do uso de objetos de luxo (...) Estes usos são simplesmente a marcação de uma fronteira intransponível entre esta classe favorecida e o resto da população... Os objetos guardados são frequentemente de materiais preciosos raros (...) sendo seu reconhecimento e seleção resultado de geração (...) eram códigos de uma elite, uma classe, uma família(...) duas classes se enfrentam através de seus códigos distintivos de reconhecimento social: aquela que pelo nascimento e pela história persiste (...) em conservar seus privilégios e marcar sua diferença pelo recurso à usos inacessíveis, e a outra que tenta permanentemente esquecer as origens trabalhadoras, sonha em pertencer à classe dominante, copia seus usos (...) com o fim de apagar o fosso entre estas duas classes.

Com este fragmento, Allérès nos expõe claramente a dinâmica social que explica as diferenças entre os hábitos dos ricos de berço e àqueles que hoje compõe a classe dos novos ricos, ou dos ricos emergentes.

Sobre o surgimento de novas camadas consumidoras como o caso da nova Classe C brasileira, a autora pondera que:

A metade do século XX viu nascer uma nova classe, não possuidora, não seletiva, resultado da explosão econômica e social de seu contexto. Essa nova classe ganha importância graças a suas atividades profissionais e retira seu poder ao mesmo tempo, de seu papel econômico dominante e seu nível social médio ou superior. ( Op. Cit., 2008:100).

Quanto aos hábitos de consumo, a autora francesa vai destacar que:

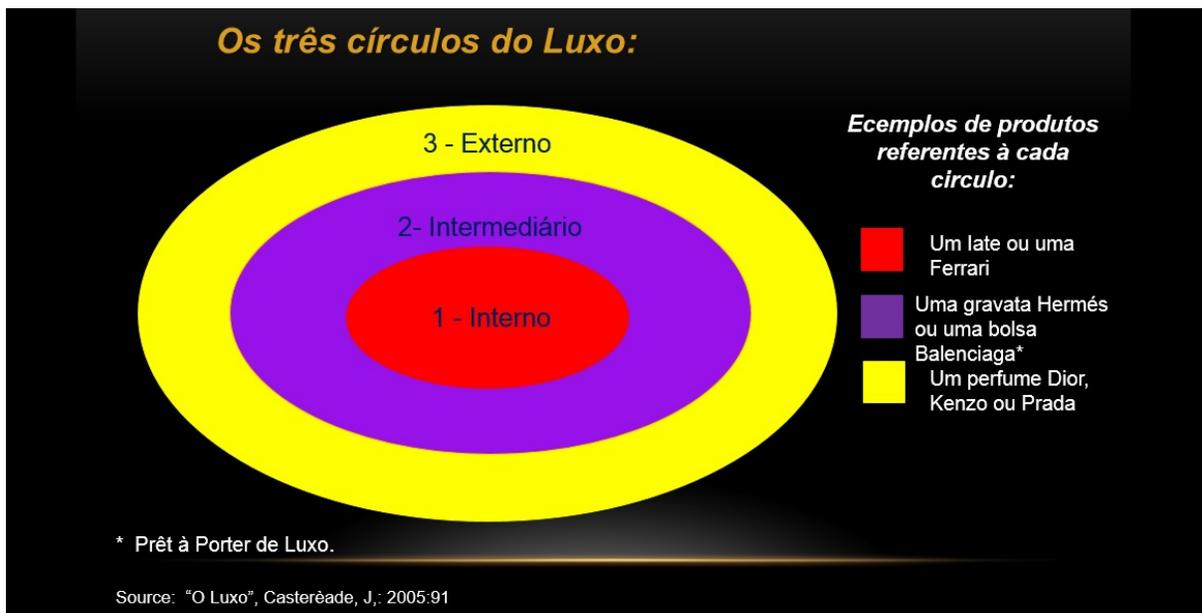
A classe intermediária, se entrega a um frenesi do consumo (...) desejosa de distinção relativa, mas pouco audaciosa, situada entre o mimetismo diante da classe dominante e uma distinção reafirmada na relação com a classe média. [ Por sua vez] a classe média advinda das gerações pós-guerra, dispõe de uma média de rendimentos extremamente revalorizada (...) [e] se satisfará na maior

parte, com “objetos em série” (...) produtos democratizados (...) correspondentes a uma importante preocupação de ‘recuperação’ e à necessidade, por parte dos consumidores, de se satisfazer tranquilizando-se por ‘mimetismos’ (...) produtos sucedâneos (perfumes, acessórios de moda) e aderir ao patrimônio cultural das marcas e ter acesso a seu território (Op. Cit., 2008:101)

Tais argumentos deixam claro que há ao menos três classes de consumidores, bem como o mercado de moda possui em suas camadas superiores três grandes nichos: o mercado de luxo, o mercado *premium* e o mais acessível, que podemos chamar de massificado.

Retratando o mesmo fenômeno, o autor citado compilou com base nas informações veiculadas por Castar’ède, o que ele chama de três círculos do consumo, como podemos observar na figura abaixo:

**Figura 4 – Os 3 círculos do Consumo de Luxo**



Fonte: REZENDE, Jeferson, Dissertação de Mestrado-2014, p.194.

Reinterpretando o autor citado neste capítulo e valendo-nos das explicações de Allèrès, fica claro que tratando-se de moda, há 3 grandes nichos de mercado:

- Mercado de Luxo
- Mercado Premium (também chamado de *prêt-à-porter de luxo*)
- Mercado de Massa ou Popular

Com base nestes três nichos identificamos três empresas que servem como estudo de caso e conduzimos nossos estudos de verificação de aplicação de métricas comunicacionais e de marketing como estratégias para obtenção de melhores resultados e comportamento competitivo.

## **2.4 Marcas selecionadas e entrevistas**

Para o presente estudo, foram identificadas as três empresas a seguir descritas, cujas atuações correspondem aos principais nichos do mercado paulistano da moda.

É oportuno mencionar que a resistência em relação aos novos meios e processos comunicacionais em profissionais de ponta de um segmento tão potencialmente importante para a economia brasileira revela exatamente a ausência de familiaridade de seus participantes com quaisquer processos de mensuração dos resultados de suas ações de marketing.

### **2.4.1 Mercado de massa ou popular: Raizz**

Rosmeiri Moraes fundou e inseriu a marca Raizz em um contexto feminino e urbano. Os produtos procuram refletir o prazer de se vestir bem e a satisfação das mulheres em sentirem-se bonitas.

A proprietária da marca explica que o grande intuito foi atender o público feminino contemporâneo que possui uma personalidade marcante e postura decidida. “É a partir delas que o nosso processo criativo é movimentado e as coleções ganham

vida”, conta Rosimeiri.

A expertise de 25 anos no mercado de produção *fashion*, em conjunto com a ousadia e a visão empreendedora, fez com que a Raizz conquistasse seu espaço na moda feminina, atuando fortemente no segmento de atacado, estampando às vitrines das principais multimarcas do país.

### **Preço e distribuição**

O ticket médio da marca é de R\$ 160,00. O atendimento e as vendas são realizados na sede da marca localizada na Loja 261 - Rua Barão de Ladário, 670 - Brás, São Paulo, segundo Rosmeiri Morais.

A marca está presente em quatro localidades: mantendo 2 lojas em São Paulo, uma no bairro do Brás e outro no Bom Retiro (dois polos de moda tradicionais da cidade) e mais duas filiais no interior paulista: uma em Ibirá, cidade natal dos seus proprietários e outra em São José do Rio Preto, importante cidade média do interior paulista.

#### **2.4.2 Mercado Premium: Ricardo Almeida**

Em conversa com Alba Prizão, responsável pelo departamento de Marketing e Relações Públicas da Ricardo Almeida, foi possível compreender a relevância da marca no mercado da moda. Prizão contou um pouco sobre a trajetória do estilista Ricardo Almeida e concedeu um release oficial para obtermos um conhecimento aprofundado em relação à história da empresa.

Referência em alfaiataria masculina, o trabalho de Ricardo Almeida se destaca há mais de 30 anos e tem como propósito principal atender aos que querem se sentir elegantes em todos os momentos da sua vida. Vivendo em contato no setor têxtil desde a infância, sua família era proprietária da Casa Almeida, tradicional loja paulistana especializada em cama, mesa e banho.

Foi em 1977 que Almeida se tornou funcionário de uma camisaria e passou a se

interessar por tecidos e modelagens. Seis anos depois abriu um negócio próprio e esboçou o que seria a sua marca no futuro. Os negócios ampliaram em 1985 com investimentos em maquinário, equipe e parcerias com lojas multimarcas como a C&A. Nos anos 90, decide parar de atender outros lojistas para abrir seu primeiro espaço físico.

A empresa explica que qualidade na matéria-prima e uma modelagem equilibrada são os pilares para desenvolver a coleção. Hoje, possui um mix diversificado de peças e atende com a mesma proposta de sofisticação o público feminino quando, em 2012, lança For Special Ladies.

Com mais de duas décadas de história e 12 lojas próprias, é uma marca com potencial para este estudo tanto pelo valor estético e faturamento, quanto pela variedade de produtos e exclusividade.

#### **2.4.3 Mercado de Luxo: Samuel Cirnansck**

Samuel Cirnansck é um estilista brasileiro reconhecido por desenvolver criações ricas em estamparias, bordados e moulage. Há 10 anos no mercado da moda, ele atua com um forte perfil de design, luxo e sensualidade para o público feminino.

##### **Histórico**

Em entrevista com responsável pela gestão administrativa da marca, Artur Freitas, soubemos que Samuel Cirnasck participou de sete edições no Projeto Amni Hot Spot, mostrando segurança com trabalhos atemporais, explorando técnicas *handmade*. Após apresentar com sucesso doze coleções no São Paulo Fashion Week, o estilista se mostra cada vez mais maduro e inserido no mercado de moda nacional e internacional.

##### **Preço e distribuição**

Freitas contou que o ticket médio dos vestidos desenvolvidos pelo estilista é de R\$ 13.000,00. O atendimento e as vendas são realizados no ateliê do estilista, que fica na

Rua João Moura, 278, Jardins em São Paulo. Para as poucas peças que são produzidas para pronta entrega, existem 3 pontos de vendas no Brasil. São lojas multimarcas que oferecem um mix de produtos de luxo.

## 2.5 Cronograma 2014 / 2015

<b>SEMANA</b>				
	<b>1<sup>a</sup></b>	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>3<sup>a</sup></b>	<b>4<sup>a</sup></b>
<b>MÊS</b>				

<b>Janeiro</b>	Recesso.	Recesso.	Recesso.	Recesso.
<b>Fevereiro</b>	Recesso.	Recesso.	Discussão do tema.	Discussão do tema.
<b>Março</b>	Discussão do tema.	Definição do tema.	Redação da introdução.	Entrega da introdução.
<b>Abril</b>	Primeiros contatos, agendamento de entrevistas. Redação da Metodologia.	Entrega da Metodologia.	Pesquisa e redação da fundamentação teórica.	Pesquisa e redação da fundamentação teórica.
<b>Maiο</b>	Entrega da Fundamentação teórica.	Pesquisas, apurações e checagens. Redação do	Entrega da Estrutura do Produto.	Entrega da versão final do relatório acadêmico

		Produto.		
<b>Junho</b>	Preparação para a pré-banca.	Pré-banca.	Última seleção de pesquisas do que ainda poderia ser incluído.	Início do processo prático.
<b>Julho</b>	Visitas e entrevistas.	Visitas e entrevistas.	Visitas e entrevistas	Visitas e entrevistas.
<b>Agosto</b>	Vivência com o autor (Bienal)	Processo de decupagem das entrevistas.	Processo de decupagem das entrevistas.	Entrevistas mais aprofundadas.
<b>Setembro</b>	Vivência com o autor (palestras e outros eventos).	Análise do material que já temos em mãos.	Análise do material que já temos em mãos.	Separação do material já apurado.
<b>Outubro</b>	Pesquisa da gráfica para impressão da grande reportagem.	Definição da gráfica e reunião com alguns profissionais para confirmação de todos os detalhes finais.	Diagramação.	Diagramação.
<b>Novembro</b>	Diagramação.	Entrega do TCC.	Preparação para banca final.	Preparação para banca final.
<b>Dezembro</b>	Bancas.	Recesso.	Recesso.	Recesso.

Referente ao ano de 2014.

### 3. ROI - Return of Investment

#### 3.1. Definição

A definição para a sigla ROI é *Return on Investment*, que em português significa Retorno sobre o Investimento. Esse termo muito usado por profissionais de marketing, branding e publicidade, representa a relação entre o dinheiro investido em determinada ação e o quanto, de forma objetiva ou subjetiva obteve-se de retorno.

Consideremos a seguinte situação: em um orçamento anual para o departamento de marketing da empresa X, depois de uma profunda análise de mercado define-se que x% desse orçamento será revertido para um comercial de televisão. Após a realização e veiculação desse comercial, aplica-se um estudo de ROI com o objetivo de identificar e entender quais foram os resultados desse investimento.

Neste contexto, Yanaze em seu livro sobre Retorno de investimento em comunicação pondera que:

O processo de análise de Retorno de Investimento é uma atividade fundamentalmente interna de planejamento e controle. Desse modo de servir como base de fundamentação de tomadas de decisões estratégicas e para o acompanhamento e ajuste de possíveis variações que ocorram no meio do projeto. (Op. Cit; 2012:128)

Para que os estudos de retorno de investimento sejam aplicáveis de forma concreta, existem três possibilidades: retorno efetivo, retorno exigido e retorno previsto.

- Retorno efetivo - Utilizado para mensurar o desempenho de investimento.
- Retorno exigido – É a medida que precisa ser obrigatoriamente alcançada para que o investimento se pague e seja validado.
- Retorno previsto - Pode ser a média imposta como meta equilíbrio, ou seja, é a média que iguala o valor do investimento do preço ou custo.

### 3.2. Definição

No universo digital os focos de investimento se manifestam em diferentes frentes: a publicidade online, as estratégias monetárias para soluções de CRM e até mesmo as mídias sociais, que possuem poder para aquisição de membros, seguidores ou números de curtidas, que se convertem para o engajamento calculado.

Citando especificamente a publicidade online, o ROI permite definir o custo das campanhas de publicidade com o lucro gerado por conversões, como vendas ou leads. Lenskold (2007) comenta um relatório chamado “Maximizando o retorno de investimento em marketing” (Maximizing Marketing ROI), para ele as empresas que aplicavam as práticas de ROI tinham uma grande vantagem competitiva e lideravam a lucratividade pelo fato de mensurarem seus investimentos em comunicação e marketing.

Essas organizações-referências agora são capazes de comparar e priorizar mais rapidamente as alternativas de marketing e, tomar decisões baseadas em informações mais facilmente, e de espalhar aprendizados pela organização a partir dos trabalhos que já existem. Medidas de retorno de investimento permitem aos executivos das organizações, aos gestores financeiros e aos gestores de marketing falar a mesma língua com relação as expectativas de desempenho. (LENSKOLD, 2007: 7)

Nesse caso, o ROI aponta quais os valores reais e virtuais ganhos por essa ação em relação ao custo de sua campanha de publicidade. Para chegar a esse cálculo matemático que mostra conclusões claras e objetivas, há uma forma que é subtrair o investimento com a publicidade do valor resultante das vendas e dividir o resultado pelo total dos custos com publicidade.

O conceito pode ser compreendido com simplicidade através do quadro:

**Investimento com publicidade – (menos)**  
**Valor total vendas ÷ (dividido) por Custo total =**  
**Investimento recuperado =**  
**retorno (o retorno aqui representa o montante que sobra como lucro para a**  
**organização)**

Assim, fica claro a relação entre Faturamento, Margem de Lucro e Retorno. O autor explica uma das grandes dificuldades de mensuração do ROI é: “(...) levar em consideração o investimento e o lucro bruto e, como esses dois pontos devem ser calculados”. (Op. Cit.,2003,127)

Yanaze comenta e ressalva um ponto de vista bastante peculiar a respeito das considerações de Lenskold. Devemos aqui fazer uma ressalva importante em relação a nosso entendimento sobre o retorno de investimento. Como vimos anteriormente, a perspectiva de investimento adotada neste trabalho difere da apresentada por Lenskold, que só considera valores financeiros. Preferimos trabalhar com a perspectiva de Yanaze (2007) e Freire (2008), os quais definem investimento como a soma total dos esforços (materiais e imateriais, financeiros e não financeiros) de uma organização para atingir algum objetivo. Nesse ponto se estabelece toda a diferença conceitual entre as duas perspectivas que guiam o trabalho de mensuração e análise de retorno de investimento para dois caminhos opostos.

Sob esse ponto de vista, Yanaze contribui para situações de maior subjetividade como por exemplo, um trabalho de branding cujo foco é a construção de uma marca por meio diversos de ações, de projetos e de investimentos. Desse modo, podemos mensurar ou ao menos qualificar aqueles resultados que não estão conectados apenas as vendas ou tangibilidade financeira.

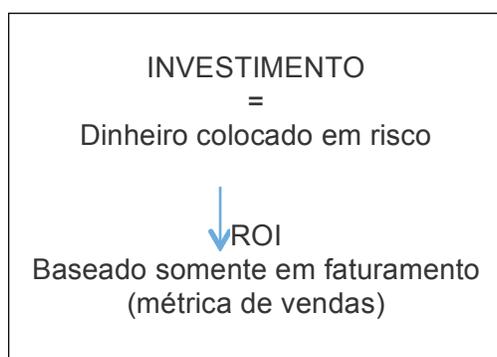
Ainda em seu livro, Yanaze aponta que: “Outra limitação dessa visão é que, na equação, são considerados o montante total do investimento e o montante total de retorno. Ou seja não se pondera a contribuição de cada esforço específico para que

esse retorno total seja atingido.” ( op. Cit., 2012:132).

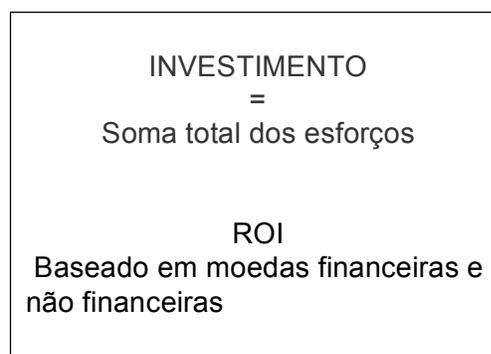
Assim, conforme apresentamos no esquema abaixo, podemos visualizar de forma simplificada as divergências conceituais sobre o tema defendidas por Yanaze e Lenskold sobre as Consequência das diferentes definições.

### Conceitos de Investimento

JAMES D. LENSKOLD



MITSURU YANAZE  
E OTAVIO FREIRE



Fonte adaptada de Yanaze, Freire e Senise (2009)

Comparando as duas formas de se aplicar ROI, fica nítida a diferença holística entre ambas. Enquanto Lenskold pensa no retorno de investimento como fórmula financeira e não como uma forma de coordenar ou gerir a mensuração de uma determinada ação como um todo, Yanaze emprega um olhar para o conjunto de ações e resultados em sua totalidade.

Dessa maneira, torna-se possível medir os resultados da comunicação como um todo e não apenas através de dados financeiros. O que para o mercado da moda no Brasil proporciona possibilidades de encontros, reconhecimento de soluções e resultados para todas as atividades envolvidas na pauta de comunicação e divulgação da marca, porque apenas usando o fato monetário as dificuldades seriam ainda maiores, tendo em vista as falhas técnicas e estruturais em todo o processo de estudo

em casos pela busca de provas e resultados concretos.

O conceito de que 'investimento é a soma total dos esforços' dá luz a um pensamento muito mais complexo acerca do retorno, já bem delineado por Yanaze (2007), mas que admitimos, apresenta um grau maior de dificuldade e absorção. Ocorre que, se realmente queremos falar em Retorno de Investimento em Marketing e Comunicação e se realmente estamos dispostos a apresentar valor tangível da área de comunicação e seus projetos executados, devemos nesse caso, com certeza, tomar o caminho mais complexo, pois o resultado será bastante satisfatório e, ao mesmo tempo mais realista, por considerar um número significativamente maior e variáveis e indicadores. (YANAZE, 2012: p.134)

Tendo em vista a ideia formatada pelo autor acima, o mesmo discorre sobre suas métricas e plataformas de soluções criadas para mensurar e compreender o uso de ROI de maneira que o foco não esteja apenas nos resultados financeiros, mas sim na gestão por inteiro.

Para o estudo aqui proposto, as possibilidades de métricas criadas sob o ponto de vista de Yanaze seriam as oportunidades mais completas e abrangentes para se calcular os investimentos realizados por proprietário, diretores e gestores das marcas de moda citadas.

A verdade é que este mercado, em geral, não tem em sua cultura o hábito de mensurar profissionalmente seus investimentos. A maior parte das empresas da área não valoriza apenas os resultados financeiros, mas também a visibilidade, construção e reconhecimento da marca, além da capacidade de inseri-la em grandes eventos de moda, a qualidade do relacionamento entre a empresa e os veículos de comunicação, o esforço físico da equipe, a interação social e os valores embutidos em suas ações.

Assim, os profissionais do segmento buscam aliar a questão prática (vendas e números) ao valor conceitual (missão, visão e crescimento da marca). Yanaze (2012, p.170) ainda explica:

É inegável que os processos de avaliação e mensuração são efetivamente beneficiados pela evolução tecnológica, que permite o desenvolvimento de plataformas de gestão que funcionem independentemente mas, amigavelmente, produzindo por meio das interações e cruzamento das informações geradas,

indicações e constatações importantes para subsidiar as decisões em investimentos e legitimar as definições as estratégias de marketing e comunicação.

Para tal, exemplifica que existem plataformas que servem como verdadeiros guias para calcular o ROI (*Return of Investment*) com base em seus ensinamentos, que hoje são determinantes para o dia a dia dos profissionais de marketing:

- Plataforma de Eficiência/ Eficácia/ Efetividade da(s) Ação(s) de comunicação.
- Plataforma de Avaliação da Integração da Ações de comunicação.
- Plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico/Situacional.
- Plataforma de Informações dos Resultados de Marketing e Comunicação e dos Indicadores de Performance.

O autor também defende que as métricas de Retorno de Investimento, embora sejam comumente usadas para uma mensuração financeira, também podem ser aplicadas para a obtenção de dados não necessariamente conectados à moeda. Ele defende que algumas plataformas são aproveitadas como referência para a obtenção destes resultados. A plataforma de Eficiência / Eficácia / Efetividade da(s) Ação(s) de comunicação, por exemplo, tem como objetivo avaliar e mensurar os seguintes pontos:

- Se a ação foi adequada e implementada exatamente como o planejado.
- Se há aderência entre os objetivos da(s) ação(ões) de comunicação e os objetivos estratégicos da empresa em relação a Identidade e a Imagem, ao Relacionamento, etc.
- Se os objetivos e metas específicos foram bem definidos.
- Se a execução foi bem feita em relação ao conteúdo, formato, meios utilizados, período de exposição etc.
- Se houve adequação da quantidade e perfil dos públicos impactados e etc.

A aplicação desta plataforma permite uma visão holística da energia e do tempo

gastos, e se a aderência da mesma produzira um efeito positivo e sólido ao decorrer de sua implementação. Vale ainda ressaltarmos as funções de outros modelos recomendados por Yanaze.

- Plataforma de Avaliação da Integração das Ações de comunicação

Busca contextualizar a ação avaliada no Processo Geral de Comunicação Integrada. Tem como princípio verificar o grau de integração e complementariedade da ação e de outras ações de comunicação da empresa.

- Plataforma de Análise do Ambiente Mercadológico / Situacional

É importante conhecer as variáveis que podem afetar, positiva ou negativamente, as ações de comunicação da empresa. Não basta conhecê-las, pois é preciso identificar sua importância relativa no campo das influências, atribuindo pesos a cada um de acordo com sua relevância quanto ao impacto gerado no caso de incidência. Além disso, faz-se necessário avaliar a intensidade dessa influência conferindo graus de favorabilidade (maior que 1,0) ou desfavorabilidade (menor que 1,0).

- Plataforma de informações dos Resultados de Marketing e Comunicação e dos Indicadores de Performance

Seleciona, organiza, atualiza, congrega e armazena informações dos resultados econômicos — financeiros, mercadológicos, logísticos e dos processos produtivos e de compra da empresa, que tenham aderência às moedas financeiras e não financeiras relacionadas aos objetivos e metas das ações de comunicação.

Yanaze ainda analisa as vantagens sobre o uso do monitoramento por meio das plataformas explicando que:

- É Instrumento de Gestão da Comunicação Institucional, Mercadológica e Administrativa (interna e externa).

- Demanda os registros das principais informações do planejamento (antes da ação) e do que foi efetivamente realizado (pós ação).

- Possibilita comparações e a identificação das razões do não cumprimento das estratégias de comunicação.

- Permite a Análise Ambiental e a Avaliação do papel da comunicação diante de outras variáveis do Mix de Marketing (preço, produto e vendas).

- Permite realizar mensuração em todas as fases do processo (14 objetivos de marketing).

- Identifica o grau de integração entre as ações.

- Monitora e promove a Integração efetiva de todas as ações de comunicação.

- Permite registro histórico das ações (o que foi feito), Ambiente (em que condições) e Resultados Obtidos com as ações (considerando o papel da comunicação diante de outras variáveis do Mix de Marketing).

- Permite a identificação de Pontos Fortes e Fracos, e Gaps no planejamento da Comunicação.

- Fornece Diretrizes para a Definição de Objetivos/Metas e de recursos financeiros, além de *Guidelines* para a Definição de Estratégias e Ações de Comunicação, principalmente.

- Análise do ROI é consequência do monitoramento, não o fim.

Baseado em todas as conceituações apresentadas, é possível afirmar que as análises sobre o Retorno do investimento são ferramentas extremamente úteis e importantes para o desenvolvimento do setor de moda.

#### 4. Métricas e canais

Para compreender o significado de métrica, podemos citar o conceito apresentado em *Métricas de Marketing*, da Wharton Business School. De acordo com os autores:

Uma métrica é um sistema de mensuração que quantifica uma tendência, uma dinâmica ou uma característica. Em virtualmente todas as disciplinas, os praticantes usam métricas para explicar os fenômenos, diagnosticar causas, compartilhar descobertas e projetar os resultados futuros. (BENDLE, 2006: 70)

Naturalmente nenhuma métrica é perfeita. Por isso, a recomendação é que haja uma “painél” com uma série de métricas que possam ser relacionadas em entre si, tendo papéis complementares. “(...) Devem considerar as relações entre elas e as limitações inerentes a cada uma”. Assim, a chave parece ser entender como cada métrica se relaciona com a outra, e saber quais análises realmente são necessárias para a tomada de decisão [...]” (YANAZE, 20012: 95)

A partir daí, podemos interpretar as métricas como os critérios de avaliação de performance e resultados estabelecidos sobre os indicadores de desempenho. Para que tais indicadores se tornem úteis ao trabalho de métricas, eles devem ser apontados em razão da meta definida para cada projeto ou caso específico, tanto aos departamentos de comunicação e marketing, quanto às demais áreas que encontrarem necessidade de mensuração de seus trabalhos e resultados.

Para alguns, a palavra pode ser pouco usada e até mesmo pouco conhecida, mas aos profissionais de comunicação, marketing e branding é praticamente um mantra que deve ser repetido todos os dias, aplicado em cada mínima ação e usado para nortear todas as decisões de gestão da empresa.

Apenas as métricas e seus resultados são capazes de provar o sucesso ou comprovar o porquê do insucesso em determinada situação.

Segundo Mitsuhiro Higuchi Yanaze, em *Retorno de Investimento em Comunicação*, é preciso ter clareza teórica sobre métricas. Por isso, mais do que citar e descrever exemplos de métricas, ele usa outros autores para contrapor sua visão e

complementar essa tão importante definição.

Tendo em vista as pontuações acima, entendemos que cada gestor dentro de seu departamento e empresa, precisa ter autonomia suficiente para determinar suas próprias métricas.

Com base em sua realidade mercadológica, financeira e acima de tudo em suas metas, o gestor deve entender e estudar as características de métricas a serem aplicadas em cada caso específico, sendo que elas podem ser definidas para cada área ou mesmo em uma ação pontual. Por exemplo: determina-se uma métrica para fazer a mensuração e cálculo de engajamento de uma rede social específica, assim como é possível criar uma métrica para compreender o sucesso de um lançamento de coleção. Sobre as diferentes possibilidades de métricas, Yanaze, Freire e Senise (2012, p. 95) apontam:

Para poder escolher um painel coerente de métricas, que não leve os gestores a conclusões erradas, devemos entender muito bem as funções estratégicas da comunicação nos contextos administrativo, mercadológico e institucional da empresa, que, por sua vez, demandam métricas próprias relacionadas aos seus objetivos intrínsecos, representados por indicadores.

Os autores classificam os indicadores como “Moedas Financeiras” quando inseridos em uma perspectiva de Retorno de Investimento, que exige “restituição em moedas” e também por “Moedas não financeiras” os indicadores que, em um primeiro momento, estão relacionados a porcentagens, volumes, índices, graus, quantidades e etc., mas que podem ser convertidos em indicadores financeiros, direta ou indiretamente.

Nesse caso, as moedas são definidas entre os setores solicitantes. Por exemplo: a área comercial e o departamento de marketing (responsável pela comunicação comercial da marca x), devem definir juntos quais são as metas que querem alcançar. Para tal, traçam igualmente quais pesos e quais moedas serão levados em consideração para cada operação específica.

Para exemplificar como as métricas podem ser aplicadas em diferentes áreas e servir para ações distintas, citaremos alguns exemplos que, para o mercado da moda, são úteis e práticos, servindo como *Guideline* para aplicações assertivas e focadas na

compreensão dos resultados.

#### **4.1 Métricas nas mídias sociais**

Neste capítulo vamos falar especificamente sobre as mídias sociais porque, no cenário estudado até aqui, foram os canais de comunicação mais citados e, por sua vez, com maior número de utilizações e mensurações dentro de suas particulares possibilidades.

No livro *Monitoramento e Métricas de Mídias Sociais: do estagiário ao CEO*, conseguimos começar a entender que a mensuração de resultados e performance não é tão simples como muitos fazem crer:

Buscamos sempre o caminho mais fácil: “Se deu certo com ele, vai dar certo comigo”, “Vamos fazer como nosso concorrente”, “Se o guru falou é porque vai dar certo”. Será que medir está tão misturado com nosso cotidiano que esquecemos de tratá-lo como tal? Afinal de contas, tomamos a dose correta de remédio para o efeito sair como desejamos, compramos roupas sabendo que medida precisamos e nossos edifícios ficam de pé porque usamos as medidas certas entre largura e distância entre pilares. (AZARITE; MONTEIRO, 2012, p. 05)

Os autores abordam a ideia de que os números e resultados que são gerados a partir de ações experimentais contribuem para avaliarmos melhor os dados qualitativos, pontos muito mais difíceis de colocar dentro das métricas.

Albert Einstein uma vez disse “Que nem tudo que pode ser contado, conta e nem tudo que conta, pode ser contado”. Essa é a beleza e a verdadeira ciência da medição de desempenho: nunca sabemos a resposta correta e a incerteza apimenta nosso cotidiano profissional. No frigir dos ovos, todos queremos saber o que podemos tirar das mídias sociais para justificar o investimento em tempo e dinheiro nelas e, uma vez faltando algo nesse ambiente, como acompanhar de maneira efetiva. (AZARITE; MONTEIRO, 2012, p. 06)

Atualmente, um departamento de comunicação e marketing que não tem conhecimento e nem aplica noções de métricas enfrenta mais dificuldade em consolidar e fortalecer suas ações. Os autores Azarite e Monteiro (2012, p. 12), afirmam que é necessário ter:

A clareza da importância e do impacto multidisciplinar das mídias sociais nos negócios faz do monitoramento (que é capturar e ouvir o que as pessoas dizem nos canais sociais e analisar essas informações para a tomada de decisão) o pré-requisito principal desse novo campo do conhecimento. Se as redes são um diálogo entre pessoas e empresas, sabemos que não existe conversação sem o ouvir.

A obra abrange ainda um tema de extrema importância para o assunto de mídias sociais, que é o fato de que toda a empresa deve estar envolvida em suas necessidades de produção de conteúdos e publicações. O profissional responsável pelas mídias sociais precisa estar atento à comunicação da instituição porque ele tem as ferramentas essenciais no momento de realizar a inter-relação de comunicação interna e externa. Portanto, deve fazer uso de forma precisa de cada uma delas para alcançar determinados objetivos.

A competência das mídias sociais engloba conhecimento em monitoramento de métricas para que seu trabalho seja coerente com as necessidades do momento e para que, financeiramente, o investimento feito em cada uma delas se prove válido.

As redes sociais estão no mercado social, que tem critérios diferentes dos que regem o econômico. A reputação, o engajamento e a credibilidade são as novas moedas que você acumula quando aumenta seu capital social. As métricas de rede social não medem simplesmente os cliques, mas sim os whuffies. Este é um termo criado pelo jornalista e escritor canadense Cory Doctorow, que pensou em uma moeda que se baseia em ações e reputação. Ou seja, o comportamento da marca nas mídias sociais gera um retorno: quanto mais positivo, mais Whuffies.

Fonte: Disponível em <http://www.conrado.com.br/> Acesso em: 16 dez.2014.

- Engajamento (o quanto as pessoas estão se engajando junto à sua marca): quantos fãs sua marca passou a ter no Facebook, quantas pessoas estão assinando seu RSS ou podcasts, quantas pessoas estão se inscrevendo no seu canal do YouTube, quantos seguidores passou a ter no Twitter, quantas de vezes o post foi “favoritado” etc.

- Buzz (o quanto sua marca está gerando de barulho na internet): quantos retweets sua marca está gerando, quantos comentários em posts do blog, quantas novas

citações sua marca teve no Google, quantas referências no Twitter por dia, quantas vezes a sua marca saiu na mídia etc.

- Conversão (o quanto sua marca está sendo convertida para o mercado econômico): quantas vendas foram geradas vindas de mídias sociais, quantos leads foram gerados, quantos emails foram captados etc.

Fonte: Disponível em <http://www.conrado.com.br/> Acesso em: 16 dez.2014.

Atualmente as mídias sociais mais usadas pelas empresas em geral e em especial por marcas de moda são as descritas abaixo. Cada uma delas com sua comunicação focada em um objetivo diferente, o que claramente nos leva a entender que sua mensuração também é calculada.

#### **4.1.1 Facebook**

O Facebook é a mídia de interação social mais usada por todas as empresas. O canal abrange todos os públicos em âmbito nacional e internacional, contando com 1,35 bilhões de usuários<sup>7</sup>, conforme dados do terceiro trimestre de 2014. Diante deste público imenso, as marcas têm oportunidade de criar páginas próprias e expor seu conteúdo definindo a linguagem e a periodicidade que quer adotar.

Na plataforma, é possível comprar o que se chamam de posts (publicações e anúncios). São os posts patrocinados que possuem um alcance mais amplo e profundo. Isso porque neste tipo de investimento é possível escolher o perfil do público que deve ser atingido. Como, por exemplo região, sexo, faixa etária, gostos pessoais e histórico de compras pela Internet.

Também é caracterizado pelo seu alcance orgânico, que é o número total de pessoas impactadas por posts não patrocinados. Ou seja, uma publicação em que não foi necessário gastar uma quantia de dinheiro pré-determinada, pois ela por si só despertou a curiosidade ou atingiu diversos públicos que a encontrou com pesquisas diretas.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://codigofonte.uol.com.br/noticias/numero-de-usuarios-do-facebook-esta-quase-ultrapassando-a-quantidade-de-pessoas-na-china>>  
Acesso em: 01.11.14.

Para mensurar a rede social, sugiro uma métrica de engajamento e conversão em vendas. A mesma será capaz de analisar: Curtidas + Compartilhamentos + Clicks que levam para o canal em que a venda pode ser realizada.

### **3.1.2 Instagram**

Instagram é uma rede social de fotos para usuários de Android e iPhone. Basicamente se trata de um aplicativo gratuito que pode ser baixado e, a partir dele, é possível tirar fotos com o celular, aplicar efeitos nas imagens e compartilhar com seus amigos.

Há ainda a possibilidade de postar essas imagens em outras redes sociais, como o Facebook e o Twitter. No Instagram, os usuários podem curtir e comentar nas suas fotos e há ainda o uso de hashtags (#) para que seja possível encontrar imagens relacionadas a um mesmo tema, mesmo que as pessoas que tiraram essas fotos não sejam seus contatos. (Fonte: [analtech.com.br](http://analtech.com.br))

Para as marcas de moda, essa rede social veio com toda a força pelo fato de ser um canal ideal para compartilhar imagens, fotos e produções das coleções, looks, campanhas, lojas, inspirações e até mesmo o dia a dia dessa marca.

No caso do Instagram, a maneira mais prática de mensurar o crescimento e engajamento, é contabilizar o número de Followers, também conhecidos como seguidores.

Da mesma forma que contamos o aumento desse número, podemos observar também a redução dos mesmos pela possibilidade de clicar no botão de Unfollow, que significa não seguir mais.

Além disso, existe uma ferramenta do próprio aplicativo que chama-se Iconosquase (<http://iconosquare.com/tag/mensura%C3%A7%C3%A3o>) que é capaz de mensurar dados como dias e horários melhores para realizar as postagens, posts mais

curtidos, quantidade de seguidores por determinado post (ou dia) e número de seguidores perdidos.

Essa é uma ferramenta gratuita, porém se o gestor tiver interesse em acessar algumas informações mais detalhas tem a possibilidade de pagar para obtê-las.

### **3.1.3 Pinterest**

Pinterest é uma rede social de compartilhamento de fotos. Assemelha-se a um quadro de inspirações, onde os usuários podem compartilhar e gerenciar imagens temáticas, como de jogos, de hobbies, de roupas, de perfumes, etc. Cada usuário pode compartilhar suas imagens, recompartilhar as de outros utilizadores e colocá-las em suas coleções ou quadros (boards), além de poder comentar e realizar outras ações disponibilizadas pelo site.

Com fácil layout e rápido crescimento, tornou-se um novo meio de compartilhamento de imagens na internet. Foi eleito um dos melhores websites de 2011 pela revista Time2.

Fonte: Disponível em <https://www.pinterest.com> Acesso em 21 nov. 2014.

Para os analistas de mídias sociais e gestores de comunicação que lideram as marcas de moda, esse é uma midial social absolutamente efetiva quando o assunto é inspiração e imagens.

A mensuração se dá através da quantidade de pins (são os clicks que tem em cada painél) e número de seguidores.

Quanto maior for o número de pins, mais pessoas estão olhando e curtindo aquela imagem, o que de certa forma se relaciona com o número de seguidores, porque quanto maior for o número de seguidores maior é o engajamento da marca com essas pessoas.

### **3.1.4 Google Plus**

Google+ (às vezes abreviado G+, pronunciado Google Plus) é uma rede social e serviço de identidade mantido pelo Google Inc.. O serviço foi lançado em 28 de junho de 2011, em uma fase de testes por convite. No dia seguinte, os usuários existentes foram autorizados a convidar amigos, que estão acima de 18 anos de idade, ao serviço para criar suas próprias contas.

Construída para agregar serviços do Google, como Google Contas, Fotos, PlayStore, Youtube e Gmail, também introduz muitas características novas, incluindo Círculos (grupos de amigos), Sparks (sugestões de conteúdo), Hangouts (chat individual ou em grupo por texto ou vídeo) e Hangouts On Air (transmissões ao vivo via YouTube). Atualmente o Google+ tem mais de 350 milhões de usuários e teve seu visual totalmente reformulado.

Fonte: Disponível em <https://plus.google.com/> Acesso em 13 dez.2014.

No caso do Google Plus para o universo da moda, sua profundidade de utilização ainda é delicada e não muito citada entre as favoritas das mídias sociais. Ele tem uma dinâmica de uso bastante inteligente, é esteticamente fácil de se manejar e tem um bom layout para imagens, porém o público da moda ainda prefere outras redes como fonte de inspiração e conhecimento.

A maneira mais objetiva e rápida de mensurar o sucesso do G+ é através dos likes (curtidas) e compartilhamentos por posts.

Dessa forma entende-se como está o engajamento da rede como um todo, que entende-se por Alcance e impacto da marca sob os seguidores.

### **3.1.5 Twitter**

Twitter é uma rede social e um servidor para microblogging, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos (em textos de até 140 caracteres, conhecidos como "tweets"), por meio do website do serviço,

por SMS e por softwares específicos de gerenciamento.

As atualizações são exibidas no perfil de um usuário em tempo real e também enviadas a outros usuários seguidores que tenham assinado para recebê-las. As atualizações de um perfil ocorrem por meio do site do Twitter, por RSS, por SMS ou programa especializado para gerenciamento. O serviço é gratuito pela internet, entretanto, usando o recurso de SMS pode ocorrer a cobrança pela operadora telefônica.

O Twitter foi criado em 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass nos EUA. A ideia inicial dos fundadores era que o Twitter fosse uma espécie de "SMS da internet" com a limitação de caracteres de uma mensagem de celular. Inicialmente chamada Twtr (sem vogais), o nome da rede social, em inglês, significa gorjear. A ideia é que o usuário da rede social está "piando" pela internet.

Fonte: Disponível em <<https://twitter.com/?lang=pt>> Acesso em 13 dez.2014.

Para algumas marcas de moda em especial, essa é uma ferramenta muito utilizada porque expõe de forma pontual algumas situações através de poucas palavras, ou pequenas frases, o que proporciona ao seguidor uma interação imediata com o universo da marca.

Para calcular as métricas de alcance e impacto no Twitter e compreender quantas de vezes o post foi "favoritado", é preciso medir a Adequação, Influência Engajamento. Para tal existem algumas ferramentas pagas e gratuitas, tal como:

**How Sociable** - Uma ferramenta de monitoramento na web que indica as diversas redes e pontos de contato da marca dentro desses ambientes. Ele também pontua a marca por pontos de contato, quanto maior a pontuação melhor sua marca está posicionada na internet.

**Addict-o-matic** - Quando buscamos um termo, o site o identifica dentro de

algumas redes sociais e sites específicos. Mostra já na primeira tela os resultados mais recentes, muito prático de utilizar.

**Twitter Counter** - Com esta ferramenta é possível fazer diversas análises e comparar até três usuários do Twitter. Bem simples de utilizar.

**Twazzup**- Pega o termo buscado e varre os últimos acontecimentos do Twitter, listando hashtags, tweets e fotos vinculadas a rede.

**Tweet Stats** - Com o Tweet Stats instalado e configurado, você recebe dados estatísticos sobre a sua conta do Twitter. Por dia, por hora ou somente pelas replies; é configurável.

**Twitter Grader** - Faz um ranking dos usuários, basta inserir o nome do usuário e seguindo alguns critérios elabora esse ranking por região que o usuário está.

### 3.1.6 LinkedIn

Este é um canal de recrutamento inteligente, mas que também tem seu lado de publicidade porque a marca sendo bem trabalhada, certamente irá gerar benefícios de divulgação e engajamento entre os seguidores e profissionais interessados em trabalhar nesta determinada empresa.

Como forma de mensuração, aqui não necessariamente a métrica é aplicada por moeda financeira, mas sim por tempo e investimento intelectual.

Nesse caso o ponto alto para se compreender os resultados, é calcular a partir do marco zero de uma linha do tempo:

Quantos profissionais novos estão seguindo a página + quantas mensagens de interesse em vagas abertas + quantos e-mails de interesse sobre possíveis vagas ainda não divulgadas + curtidas e compartilhamento nos posts sobre publicações da empresa.

### 3.2 Métricas na imprensa

Grande parte das empresas ou marcas de moda conta com o serviço de uma Assessoria de Imprensa ou Relações Públicas para construir o relacionamento da marca com os veículos de comunicação.

Porém, em muitas vezes não existe uma prova mensurável de que esta parceria está sendo bem sucedida e gestor de comunicação e marketing, acaba em diversas situações refém do que foi veiculado ou não, sem saber que existe possibilidades e formas de mensurar de forma assertiva o quanto esta contratação está sendo de fato eficiente e até mesmo, esteja sendo financeiramente coerente com as entregas da empresa.

Corroborando com esta idéia, Yanase afirma em seu livro sobre Retorno de Investimento em Comunicação que existem fórmulas facilmente aplicáveis a essas ocasiões.

“Medir a eficácia das iniciativas de Relações Públicas ainda é um grande desafio. No caso específico de Relacionamento com a Imprensa, ainda se utiliza o método de comparação com a mídia publicitária por meio de centimetragem. Mede-se o espaço pela notícia que fala sobre a empresa em questão ou os segundos de uma notícia veiculada no rádio ou na TV (STACKS, 2008: 112). A comparação desses valores com preço de tabela ou espaço publicitário resultaria no retorno de investimento do trabalho da assessoria.” (Op. Cit., 2012: 249)

Porém, é sabido na área de relações públicas que esse método foi questionado inúmeras vezes porque a notícia tem naturalmente mais credibilidade que o anúncio ou *publish* editorial.

Existem diversos artigos que citam as divergências dessas métricas com a realidade percebida pelo leitor ou telespectador. O professor Jim MacNamara escreveu o artigo Advertising Values to Measure PR: Why they are invalid. Yanase se baseia nessa teoria para nos provar outras perspectivas:

- A notícia pode ser negativa ou neutra, devendo falar também dos concorrentes.
- A notícia pode estar em um veículo irrelevante para o target da empresa.
- Pode estar mal posicionada da publicação.
- A comparação é feita com base no preço pago pelo anunciante.
- A comparação leva em conta somente o preço de compra de mídia, não o impacto e os efeitos que são gerados no público, assim como o modo que a publicidade é medida. (Op. Cit., 20012, 250)

Yanase ao concordar com as idéias de MacNamara (2006) afirma que deve-se também ir além da análise “notícia” positiva, negativa ou neutra”, pode-se analisar:

- Importância da mídia (audiência atingida)
- Onde a notícia está posicionada (na capa, nas primeiras páginas, e etc.)
- Onde a empresa é apresentada (na manchete, no lead e etc...)
- Tamanho da notícia ou artigo
- Share of the voice (comparação com a exposição dos concorrentes)
- Presença de fotos, logo e e etc.
- Mensagem comunicada

- Fonte das declarações e citações
- Tom (aplicado princípios semióticos) (Op. Cit., 20012, 251)

É importante ressaltar aqui, que quando o departamento de comunicação e marketing realiza um trabalho assertivo e intenso, muitas vezes os resultados de divulgações da marca, são provenientes deste departamento e não apenas resultados da assessoria de imprensa.

Como concorda Yanase, o trecho abaixo:

Além disso, deve-se considerar também que nem toda a publicação editorial é resultado direto dos esforços de relações públicas. Em muitos casos, a notícia é tão relevante, que seria publicada em alguns veículos independentemente das estratégias de Relações com a Imprensa. Então o ideal seria a existência de um estudo sobre o comportamento de publicação dos veículos com relação a cada tem para que se pudesse identificar quando, onde e quando, realmente, o Relacionamento com a Imprensa faz a diferença. (Op. Cit, 2012: 251)

Para essas e demais situações pode-se aplicar também o Índice de Qualidade e Exposição na Mídia (IQEM) da CDN Comunicação Corporativa, que é uma empresa brasileira especializada em comunicação corporativa, pesquisas e análises de tendências e outros serviços.

Entretanto existem também as métricas particulares de cada empresa ou marca. Não existe uma regra exata, como foi citado anteriormente, o que existem são indicadores de desempenho que devem ser muito bem calculados para que não aconteçam erros de mensuração e percepção da imagem.

Sugerimos aqui uma métrica de cálculos de menções na imprensa, baseada em KPI'S (Key Performance Indicator) que são ponderados por pesos de acordo com o julgamento de importância de cada veículo para a marca citada.

Por questões de sigilo, não citaremos o nome dessa marca e os dados foram

absolutamente em todas as citações substituídos por outros pseudônimos, o valor dessa métrica é provar que existem formas práticas e extremamente eficientes para mensurar o trabalho da assessoria de imprensa e do próprio departamento de Relações Públicas, Marketing e Comunicação da empresa.

### 3.3 Métricas em ações off-line ou eventos

Sob o ponto de vista do autor Mitsuru Higuchi Yanaze, os eventos são parte integrante dos objetivos de marketing e devem necessariamente ser mensurados para justificar o investimento realizado e compreender um universo de possíveis melhorias.

Para as marcas de moda, essa é uma métrica fundamental porque esse ponto - evento - é um dos mais presentes para esse universo. Algumas das marcas citadas neste trabalho realizam desfiles, feiras, eventos de lançamento de coleção e até mesmo festas de promoção ou liquidação. É mais que necessário entender o retorno desse investimento, o que se obteve em relação a resultados financeiros, de retorno em marketing, de exposição na mídia e de qualidade a respeito do que foi falado e exposto sobre esta ação específica.

A consultoria, especializada nas áreas de comunicação e marketing, Mitsuru Higuchi Yanaze e associados desenvolveu uma metodologia, hoje muito usada por gestores de grandes empresas para mensurar a eficácia da realização de um evento.

O modelo proposto considera que a organização de eventos é parte integrante e complementar de um processo de comunicação (14 objetivos de marketing); portanto, seus resultados devem ser avaliados e mensurados de acordo com os objetivos e, conseqüentemente, metas (moedas financeiras e não financeiras) a eles relacionados. (Op. Cit., 2012:277)

Dessa forma, o que o autor propõe são métricas aplicadas na prática e embasadas pelos protagonistas do evento, que podem ser desde o departamento solicitante até a presença dos convidados esperados.

O autor produziu indicadores que complementem o conjunto total dos mesmos para advir da avaliação e mensuração de outras ações de comunicação.

- Yanaze descreve os indicadores por ele desenvolvidos,

- Métricas de cumprimento de objetivos e metas quantitativas
- Métricas de público e custos
- Métrica complementar
- Caracterizações sobre o evento

(nome, característica, período da realização, abrangência territorial, áreas solicitantes, públicos –alvo, objetivos, metas, investimento total, custo RH, custo dos materiais não previstos, produção e veiculação da comunicação e condições ambientais). (ADAPTADO DE YANASE, 2012:278)

De forma resumida criamos aqui uma proposta de mensuração que foi baseada nos conceitos criados por Yanase, para mensurar os eventos.

#### **4. Análise das marcas selecionadas**

Após realizar os estudos de identificação das métricas utilizadas em cada uma das empresas relacionadas ao mercado da moda, apresentamos a seguir uma análise propositiva para cada uma delas.

Tendo em vista os estudos analisados neste trabalho a respeito das Métricas de Comunicação no Mercado da Moda, podemos aqui analisar as marcas entrevistadas com o objetivo de contribuir com a dinâmica e embasamento dos trabalhos realizados pelo departamento de comunicação e marketing das mesmas, focando objetivamente nas construções das técnicas de Mensuração e Retorno de Investimento.

Tratando-se das metodologias de mensuração de resultados, durante as entrevistas tive a oportunidade de entrar em contato com a realidade de cada uma dessas marcas dos mercados Popular, Premium e Luxo. Em cada uma delas, conversei com os proprietários e gestores responsáveis pela comunicação da empresa e em todas as entrevistadas, claro que cada qual com sua particularidade e forma de trabalhos diferentes, tem seus méritos aplaudidos por terem crescido e se estruturado de forma a se manterem saudáveis no mercado e serem marcas referências no âmbito onde atuam.

As três marcas abordadas têm sua história construída no alicerce familiar e ainda hoje mantem esse organograma vivo dentro de sua instituição, o que para o Brasil é algo que faz parte do DNA histórico da moda, portanto em todas elas o olhar crítico – construtivo foram constatadas características homogêneas.

O que proponho neste trabalho são opções de melhoria na estrutura interna que de forma assertiva seriam soluções e até mesmo métodos que se aplicados em seu dia a dia, contribuiriam para o crescimento e reconhecimento dos resultados alcançados até então.

#### 4.1 Raizz: Do feminino acessível ao digital democrático

Na marca Raizz os canais de comunicação adotados para uso de divulgação são; o site da marca (<http://raizdamoda.com.br/>) e as mídias sociais Facebook: (<https://www.facebook.com/raizz.bomretiro>), Instagram: @raizzdamoda e o Pinterest : raizzdamoda

A marca atualmente investe em peças para produção de moda na revista Vogue e em alguns programa de televisão, como por exemplo vestindo a apresentadora Claudia Tenorio no programa Vida Melhor! na Rede Vida de televisão.

No ano de 2014, a marca realizou uma ação promocional com direito a premiação pela Caixa Econômica Federal. A ação contemplava uma viagem para Paris. Os participantes que gastassem R\$ 3.000,00 concorreriam a este prêmio.

Para tal, a divulgação foi realizada através de e-mail marketing, banner e comunicação no site, Instagram e Facebook. Nas lojas físicas além de folders terem sido entregues, as vendedoras usaram durante 30 dias uniformes da promoção. Por último, foi promovido um chá da tarde nas lojas com o representantes comerciais de atacado (40 dias 10/set a 31/out -14). O resultado final foi um feliz contemplado e crescimento de 30% das vendas neste período.

Porém nenhuma das outras ações envolvidas ou tiveram um estudo sobre o retorno de seu investimento.

Atualmente a Raizz mensura apenas o Instagram pelo crescimento de seguidores e pela procura de produtos na loja. Mensalmente a marca investe em parceria com blogueiras de moda da região (interior de São Paulo) e da capital (SP), porém não existe uma metodologia sobre o retorno desse investimento realizado.

O departamento de marketing não faz uso da ferramenta de clipagem de mídias, o

que de certa forma prejudica o histórico de divulgações e publicações de seu nome no mercado.

Sob uma ótica abrangente para a comunicação da Raizz, tive a compreensão de que não é aplicado nenhum tipo de métrica, planejamento ou metodologias para o estudo de investimentos.

O que proponho como objetivo de implementação de avaliação e mensuração para os investimentos em comunicação da Raizz, são as métricas citadas abaixo.

#### **4.1.1 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais**

Facebook: Relatório de engajamento e alcance realizado por período

Instagram: Uso do Iconosquare (<http://iconosquare.com/tag/iconsquare> ) para compreender quais é a melhor performance dos posts e potencializar seu crescimento.

Pinterest: Metodologia para cálculos de pins e seguidores.

#### **4.1.2 Métricas para mensuração de ações e eventos offline**

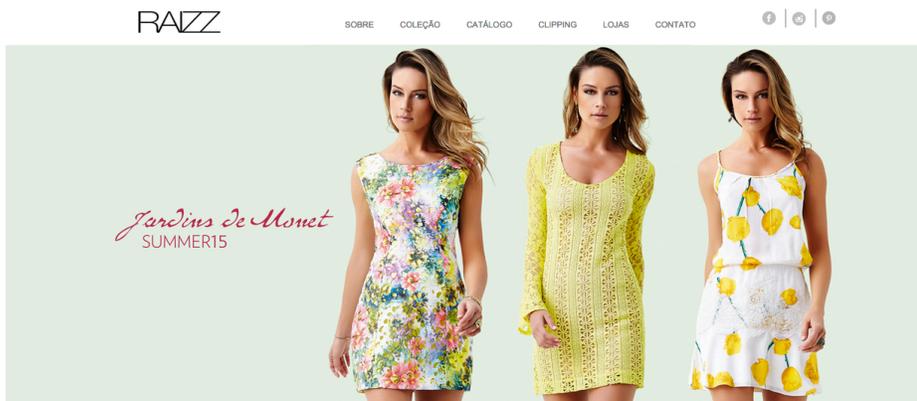
Por ser uma marca que promove diversas ações como promoções, eventos de lançamentos, desfiles entre outros, é fundamental que os mesmos tenham seus investimentos mensurados. Dessa maneira será possível também mensurar as moedas não financeiras envolvidas em determinado projeto.

#### **4.1.3 Métricas para mensuração de assessoria de imprensa**

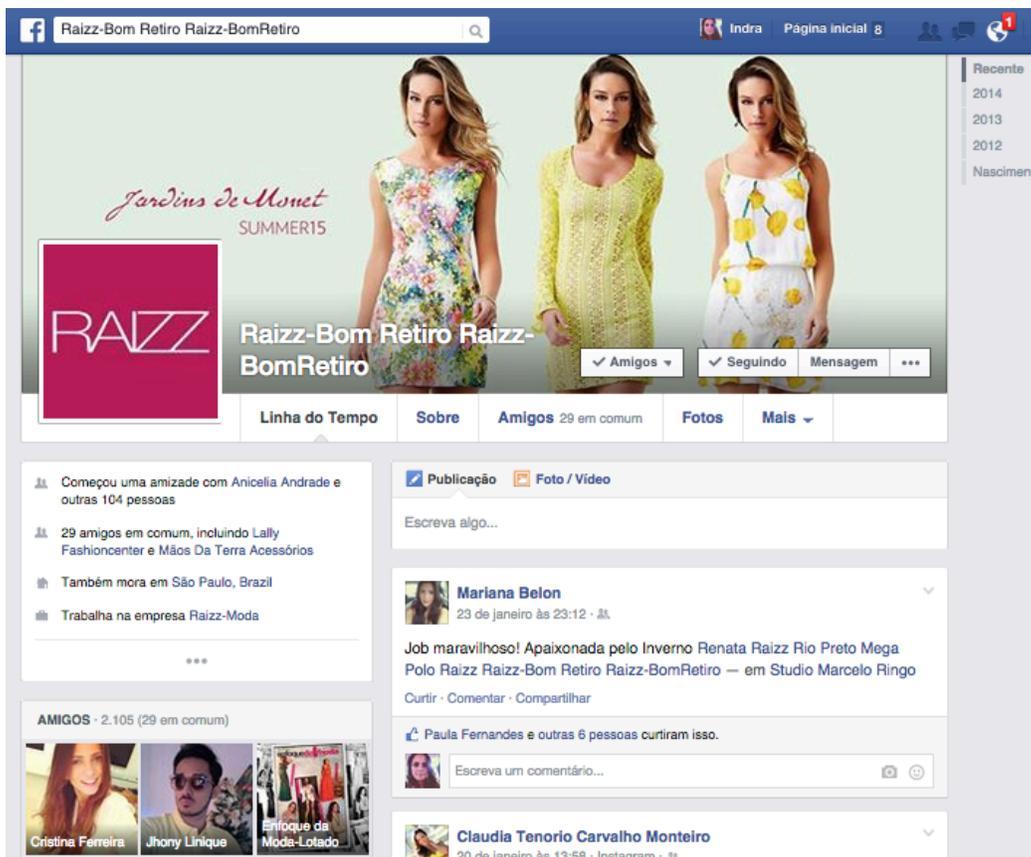
Sugiro aqui o uso do anexo 2 que mostra de forma objetiva os pesos particulares de cada veículo e se suas metas como divulgação da marca, foram alcançados

Além da contratação de clípagem por meio de uma empresa especializada para de forma detalhada realizar a busca diária por publicações na mídia online e impressa.

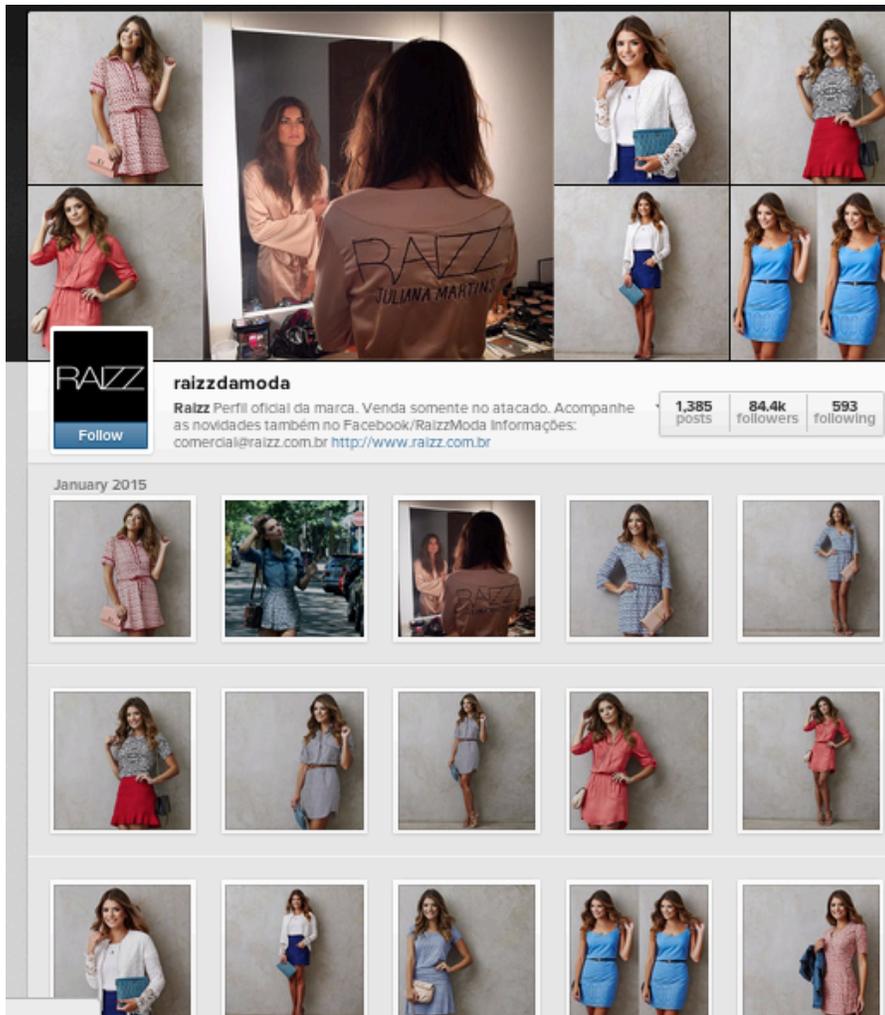
Site: <http://raizdamoda.com.br/>



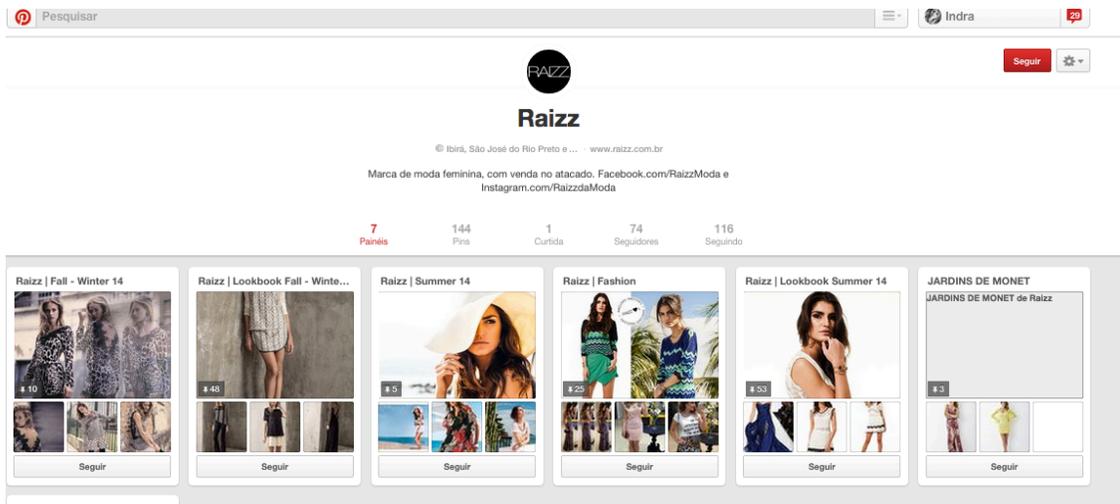
Facebook: <https://www.facebook.com/raizz.bomretiro>



Instagram: <http://instagram.com/raizzdamoda>



Pinterest: <http://www.pinterest.com/raizzdamoda/>



Flyer promoção: Você em Paris com a Raizz!



## 4.2 Ricardo Almeida: Os níveis de exigência em um novo patamar

Na Ricardo Almeida, conceituada afaiataria do segmento premium, os canais de comunicação adotados são, o site da marca (<http://ricardoalmeida.com.br/#/home>) , o blog que tem a intenção de ser um canal mais próximos de seus clientes e, é uma forma de o estilista Ricardo se comunicar diretamente com eles ( <http://blog.ricardoalmeida.com.br> ) e as mídias sociais, Facebook Ricardo (<https://www.facebook.com/ricardoalmeidaoficial>) Almeida e o Instagram @ricardoalmeidaoficial.

Esses canais atendem os públicos masculino e feminino. Não existe no departamento de comunicação e marketing da marca, um orçamento anual definido para os projetos desta área e as ações acontecem de acordo com as oportunidades do mercado.

No ano de 2014, a Ricardo Almeida publicou alguns anúncios em revistas impressas como Wish, Go Where (página dupla) Top Magazine e como ação especial houve a produção de 8.000 unidades de look book que vieram como encarte dentro da revista Elle.

Para o público masculino, a tiragem foi de 20.000 unidades enviadas para o mailing por meio dos correios. Ainda para este segmento, a marca fez grandes investimentos em anúncios impressos nas revistas L'officiel, Go Were, Wish, Exame, Revista Jorge, Top Magazine.

Foi um investimento e tanto, a marca certamente pode sentir o reflexo nas vendas, porém essa informação ficou no âmbito do abstracionismo tendo em vista a não aplicação das metodologias de mensuração de resultados.

Por outro lado, existe o trabalho de clipagem realizado através de uma empresa especializada no recolhimentos das informações publicadas nas mídias online e offline (digital e impressa). A assinatura deste serviço proporcionaria a facilidade de aplicação das métricas para a imprensa.

Tendo em vista o potencial de criação, gestão e reconhecimento da marca Ricardo Almeida como sendo uma referência em alfaiataria no Brasil, certamente a marca só teria a ganhar com a implementação de determinadas métricas de retorno de investimento em comunicação.

Sugiro neste trabalho algumas opções de aplicação dessas métricas.

#### **4.2.1 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais**

Facebook: Relatório de engajamento e alcance dos posts e conversão para o site.

Instagram: Uso do Iconosquare (<http://iconosquare.com/tag/iconsquare> ) para compreender qual é a melhor performance dos posts e potencializar seu crescimento

#### **4.2.2 Métricas para mensuração de ações e eventos offline**

Por ser uma marca que promove diversas ações como promoções, eventos de lançamentos, desfiles entre outros, é fundamental que os mesmos tenham seus investimentos mensurados.

Dessa maneira será possível também mensurar as moedas não financeiras envolvidas em determinado projeto.

No caso, essa métrica também pode ser utilizada para as ações de promoções realizadas nas lojas.

#### **4.2.3 Métricas para mensuração de assessoria de imprensa**

Sugiro aqui, o uso do anexo 2 que mostra de forma objetiva os pesos particulares de cada veículo e se suas metas como divulgação da marca, foram alcançados.

Site: <http://ricardoalmeida.com.br/#/home>



Blogs: <http://blog.ricardoalmeida.com.br/>



Facebook: <https://www.facebook.com/ricardoalmeidaoficial?fref=ts>

Facebook profile page for Ricardo Almeida, a clothing brand (Vestuário).

**Header:** Ricardo Almeida (verified), 21.987 curtidas. Navigation: Linha do tempo, Sobre, Fotos, Instagram, Mais.

**Recent Post:** Ricardo Almeida (13h) - Mais de 30 anos de experiência e 461 motivos para agradecer São Paulo. #playricardoalmeida

**Text of Post:** Plural e bem informado, O PAULISTANO traduz perfeitamente o LIFESTYLE da marca Ricardo Almeida.

**Left Sidebar:**

- PESSOAS: 21.987 curtidas. Renata Lage, Carolina Razuk Leibi e outras 8 pessoas curtiram isso.
- SOBRE: Ícone da alfaiataria no país, é uma referência quando o assunto é elegância, conforto e qualidade. Acesse: loja.ricardoalmeida.com.br

**Right Sidebar:**

- Recente: 2014, 2013, 2012, 2011, Fundada em
- Patrocinado: Vixeze Calçados (www.vixeze.com.br), VESTIDO ESTAMPA PE... (e-store.animale.com.br, R\$699.00 | Animale)

Instagram: <http://instagram.com/ricardoalmeidaoficial>

### 4.3 Samuel Cirnansck e os desafios da alta-costura

A marca Samuel Cirnansck, contemplada por fazer parte de uma das poucas marcas brasileiras do segmento Luxo que ainda realmente criam suas coleções a partir do zero, que inspira e dita a regra dos vestidos de noivas e festas no Brasil.

Seus canais de comunicação são o site da marca <http://www.samuelciranansck.com.br/> e as mídias sociais Facebook Samuel Cirnansck (<https://www.facebook.com/pages/Samuel-Ciranansck/131425006882621?fref=ts>) e Instagram @samuelciranansck.

Por estar inserida no mercado de noivas, a marca tem forte participação nos desfiles especializados e feiras especializadas, além destes Samuel Cirnansck participa há 10 dos maiores desfiles de moda do país e de alguns icônicos internacionais, como Paris e Aruba Fashion Week.

Suas publicações na mídia são em boa parte das vezes, espontânea já que é uma marca que gera notícias pelo fato, de o estilista ser protagonista de ações especiais no universo da moda brasileira, vestir celebridades e atuar de maneira intensa em debates a respeito da moda no Brasil.

O departamento de comunicação da marca não faz nenhum tipo de investimento direto em anúncios ou comerciais, o que existe de orçamento é direcionado para os desfiles e eventos de lançamento ou parcerias.

Porém, para nenhum desses pontos citados acima existe um trabalho de mensuração de resultados e retorno de investimento.

A proposta oferecida aqui, tem como objetivo otimizar os canais de comunicação da marca com o mercado da moda, além de possibilitar uma visão analítica de como os esforços financeiros estão sendo aplicados e quais são os resultados deste trabalho.

### 4.3.1 Métricas para mensuração de ações e eventos offline

Com essa métrica, a marca terá uma visão holística e analítica sobre quais foram os resultados alcançados dentro de um objetivo proposto. Dessa maneira será possível também mensurar as moedas não financeiras envolvidas em determinado projeto.

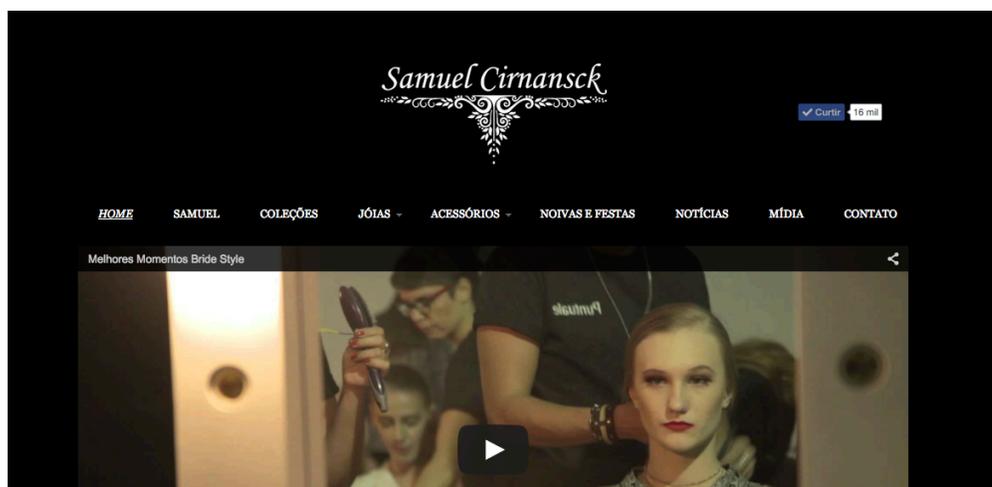
Outro ponto que deve ser levado em consideração nessa métrica, é consequência da transparência com possíveis patrocinadores ou investidores de um determinado evento.

### 4.3.2 Métricas para análise de investimentos nas mídias sociais

Facebook: Relatório de engajamento e alcance dos posts e conversão para o site.

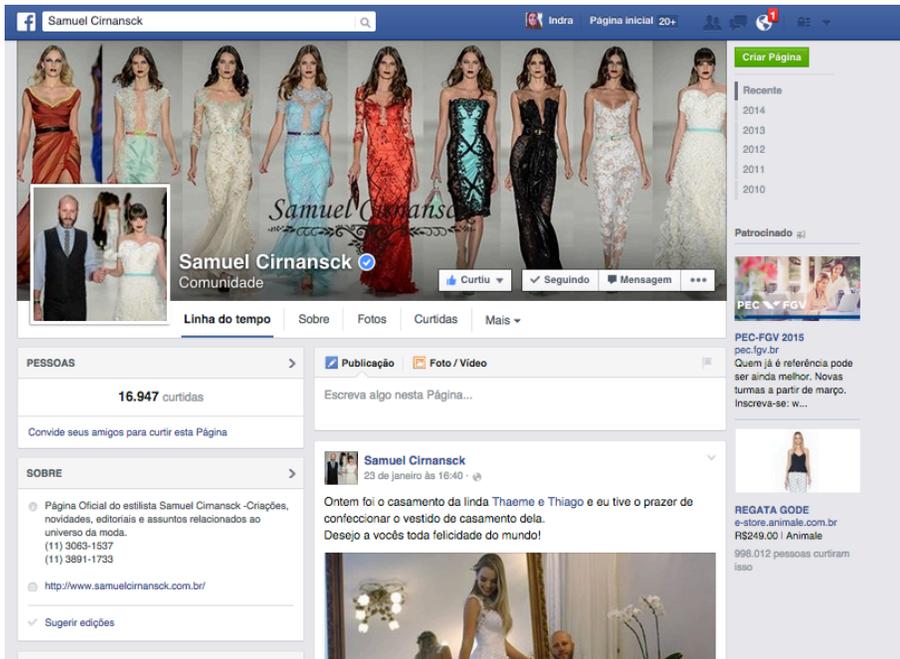
Instagram: Uso do Iconosquare (<http://iconosquare.com/tag/iconsquare> ) para compreender qual é a melhor performance dos posts e potencializar seu crescimento.

Site: <http://www.samuelcirnansck.com.br/>



Facebook:

<https://www.facebook.com/pages/Samuel-Cirnansck/131425006882621?fref=ts>



Desfiles São Paulo Fashion Week/ Inverno 2014

## Inverno 2014 RTW / SPFW SAMUEL CIRNANSCK

[Curtir](#)
[+1](#)
[Pin it](#)
[Tweetar](#)



**Marca:** Samuel Cirnansck

**Direção criativa:** Samuel Cirnansck

21.03.2013 / DESFILES

Verão 2014 RTW / SPFW

## SAMUEL CIRNANSCK



**Marca:** Samuel Cirnansck

**Direção criativa:** Samuel Cirnansck

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao decorrer da pesquisa, foi possível avaliar diversas facetas de tal mercado, desde o popular e criado para a massa até o Premium e a alta-costura. O contato com diversas marcas e a avaliação do contexto que as envolve serve de motivação para descobrir novos caminhos e estratégias de marketing.

Ao longo do processo de estudos, entrevistas, apuração e análise, os responsáveis pelas empresas selecionadas estiveram disponíveis e acessíveis para auxiliar em dúvidas. Assim, mostraram parte dos seus desafios em relação a mensurações, novas mídias e ações comunicacionais.

Em um trabalho acadêmico como esse é natural encontrar adversidades. Porém, cada uma delas foi importante para o crescimento do conceito que quis apresentar. No momento final, ficou claro o valor e a necessidade de se atualizar e se aprofundar nos diferentes tipos de ferramentas disponíveis. Com elas, os negócios podem potencializar imensamente o seu alcance e impacto.

Procurei explicar a situação de três marcas de nichos distintos para detectar as dificuldades e oportunidades de cada uma, assim como suas semelhanças e especialidades. Por conta disso tudo, espero contribuir de forma positiva para a área de marketing, branding e PR, incentivando as reflexões sobre as análises de métricas e ações efetivas para inovar em mercados tão tradicionais como o da moda.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

ALLÉRÈS, Danielle. “Luxo... Estratégias & Marketing”. São Paulo, Ed. FGV – 2ª. Edição, 2008.

AMPOFO, Lawrence. The Social life of real-time social media monitoring. Participations, vol 8, n1, 2011

BOSH, Annette L. M.; ELVIN, Wim J.; JONG, Menno D. The impact of organisational characteristics on corporate visual identity. European Journal of Marketing; Vo. 40 No. 7/8 pg. 870 – 885. 2006.

CAMPUZANO GARCÍA, Susana. “El Universo del Lujo: una visión estratégica y global para profesionales y amantes del lujo”. Ed. McGrawHill.Madrid: 2003, 346p.

CARRERAS, Carles; PACHECO, Susana M. M. “Cidade e Comércio: A rua comercial na perspectiva internacional”. Ed. Armazém das Letras. Rio de Janeiro: 2009, 281p.

CARRERAS, Carles. “Da Cidade industrial à Cidade dos Consumidores – Reflexões teóricas para o debate”. In CARLOS, Ana Fani Alessandri, CARRERAS, Carles (organizadores). Urbanização e Mundialização – estudos sobre a metrópole. Contexto. São Paulo: 2007, pp 21-28.

CASTARÈDE, Jean. “Histoire du luxe en France – Des origins à nos jours. Ed. Eyrolles. Paris, 2007, 389p.

CASTELLS, Manuel. “The Informational City”. Londres: Blackwell, 1989.

CHEVALIER, Michel; GUTSATZ, Michel. "Luxury retail management – How the world's top brands provide quality product and service support". Ed. Jhon Wiley & Sons Singapore. Cingapura, 2012, 241p.

CHEVALIER, Michel; GUTSATZ, Michel. "Luxury brand management – a world of privilege". Ed. Jhon Wiley & Sons Singapore. Cingapura, 2012, 437p.

CHEVALIER, Michel; LU, Pierre. "Luxury China". Ed. Jhon Wiley & Sons Singapore. Cingapura, 2010, 273p.

CLICHEVSKY, Nora (coord.); HERZER, Hilda María (colab.). "Construcción y administración de la ciudad latinoamericana". Buenos Aires: II Edição - América Latina: Grupo Editor Latinoamericano, 1990.

D'ANGELO, André D'Angelo. "Precisar não Precisa". Ed. IBEP Nacional, 1ª ed. São Paulo, 2006. 192p

DEAECTO, Marisa Midori. "Comércio e Vida Urbana na Cidade de São Paulo" (1889-1930). Editora SENAC. São Paulo, 2002, 235p.

DILON, Susan. Princípios de Gestão de Negócios de Moda. São Paulo, Editora GG Modas, 2013.

DINIZ, Cláudio. "O Mercado de Luxo no Brasil – tendências e oportunidades". São Paulo, Ed. Seoman, 2013.

DOURADO, Danila; AYRES, Marcel; BESSA, Aline. Netnografia e Coolhunting: identificando aspectos comportamentais e tendências nas Mídias Sociais. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. (Orgs.). Comunicação e marketing digitais: conceitos, práticas, métricas e inovações. Edições VNI, 2011, v. 1, p. 119-141.

DURAND, José Carlos. "Moda, Luxo e Economia". Editora Babel Cultural. São Paulo, 1988, 135p.

FRANK, ROBERT H. "Luxury Fever. Why money fails to satisfy in an era of excess". Ed. The Free Press. Nova York, 1999, 416p.

FARRIS, Paul; BENDLE, Neil; PFEIFER, Phillip; REIBSTEIN, David. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. New Jersey: Pearson Education, 2010.

FEATHERSTONE, M. Cultura de consumo e pós-modernismo. Tradução de Julio Assis Simões. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

GARCÍA CANCLINI, Nestor. "Consumidores y Ciudadanos". Ed.: Grijalbo. Ciudad de Mexico: 1995, p.42.

\_\_\_\_\_. "Conflitos multiculturais da globalização". Tradução de Maurício Santana Dias e Javier Rapp. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

HOFFMANN, Jonas; COSTE-MANIÈRE, Ivan. "Luxury strategy in action". Ed Palgrave Macmillan. Basingstoke- Hampshire-UK, 2012.

\_\_\_\_\_. "Global Luxury Trends – Innovative strategies for emerging markets". Ed Palgrave Macmillan. Basingstoke- Hampshire-UK, 2013,

KALIL, Glória (Org.). Fashion Marketing – Relação da Moda com o Mercado. São Paulo, Editora SENAC, 2010.

KELLER, Kevin Lane, MACHADO, Marcos - Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

KOZINETS, Robert. Netnografia: a arma secreta dos profissionais de marketing. São Paulo, 2010.

LENT, Robin; TOUR, Geneviève. "Selling Luxury". Ed. John Wiley & Sons. New Jersey, 2009, 180p.

LENSKOLD, James D. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. São Paulo, Editora FGV 2007.

LIPOVETSKY, Gilles. “O Império do Efêmero: A moda e seu destino nas sociedades modernas”. Ed. Companhia de bolso. São Paulo, SP: 2013, 347p.

LOCHARD, Cécile; MURAT, Alexandre. “Luxe et développement durable - la nouvelle alliance”. Ed. Eyrolles. Paris, 2011.

MONTEIRO, Diego; AZARITE, Ricardo. Monitoramento e Métricas de Mídias Sociais: do estagiário ao CEO. São Paulo, DVS Editora, 2012.

REZENDE, Jeferson Hugo Pacheco de. “O Comércio de Luxo na Cidade de São Paulo: As espacialidades de uma atividade Milionária”. Dissertação de Mestrado apresentada ao Depto. de Geografia - FFLCH-USP, 2014, 238p.

TYBOUT, Alice M e STERNTHAL, Brian – Branding. São Paulo, Editora Atlas, 2006.

VOLLMER, Christopher. Always On: Advertising, Marketing, And Media In an Era of Consumer Control.

YANAZE, Mitsuru Higushi, FREIRE, Otávio, SENISE, Diego, – Retorno de investimentos em comunicacao: Avaliação e mensuração. São Paulo, Editora Senac, 2013.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Roteiro de Entrevistas

*Indra Sestini\**

*E-mail: [indrasestini@yahoo.com.br](mailto:indrasestini@yahoo.com.br)*

*<http://www.eca.usp.br/moda/home.html>*

**\* Aluna do Curso de Especialização em Gestão de Moda (EGM) ECA/USP**

### **“MÉTRICAS DE COMUNICAÇÃO NO MERCADO DA MODA. UMA ANÁLISE PRÁTICA COM BASES EXPERIMENTAIS E TEÓRICAS”**

*Em função da conclusão da minha monografia final de curso, solicito aos colegas, profissionais do setor e interessados em geral que se disponham a colaborar comigo neste último esforço acadêmico e que por gentileza respondam ao questionário abaixo. As perguntas são dirigidas e as respostas livres, o que está em consonância com a método qualitativo aplicado à Pesquisa. Desde já agradeço a colaboração de todos! Muito Obrigada!*

*Indra Sestini*

***Todos os dados pessoais dos entrevistados serão ocultados na publicação da monografia!***

*Entrevistado:*

*Profissão / Cargo:*

*Empresa/ Segmento:*

*Idade:*

*Área de Formação:*

*Estado civil*

## APRESENTAÇÃO E AGENDAMENTO

### INTRODUÇÃO

1. Apresentação do projeto de pesquisa
2. Agendamento de entrevistas por telefone ou pessoalmente
3. Agradecer a atenção e participação

### HISTÓRICO

---

- **Objetivo:** Entender a logística e o funcionamento das decisões de marketing relacionadas à divulgação da marca nos veículos de comunicação.

*Entender o organograma da empresa e da área para contextualizar o lugar de fala do entrevistado (quais são suas funções e poder de decisão). No fim das contas, isso impactará na visão que ela tem sobre as estratégias e métricas*

- Estimular o entrevistado para discutir sobre a história e o desenvolvimento da empresa e/ou de seu desenvolvimento profissional.
- Incentivar o entrevistado a contar sobre o relacionamento da marca com os veículos.
- Definir período – 12 meses (para estudo das análises).
- Questionar objetivamente sobre os veículos de comunicação em que a marca anuncia, qual a periodicidade e os valores investidos. O porquê dessas escolhas e quais são os resultados alcançados com cada uma.
- Ao falar sobre resultados, devemos entender se existem métricas de retorno de investimento, quais são elas e como são aplicadas.
- Abordar as mídias sociais e entender quais são os canais explorados pela marca, ações realizadas nesses meios e as métricas aplicadas para mensurar crescimento e engajamento.

- Se possível, recolher clipagem de anúncios impressos e digitais para fazer citações e comparativos.
- Questionar se a empresa aplica ROI para ações offline e off-press. Se sim, quais são essas métricas e como são aplicadas.

## **PERCEPÇÃO DA IMAGEM**

---

- **Objetivo:** Explorar fatores objetivos ou subjetivos, atributos funcionais ou de imagem da marca. Entender quais deles influenciaram o processo de escolha, como estes fatores se apresentam hoje e qual a visão dos entrevistados sobre sua importância no futuro.

- Entender se existe um planejamento para as próximas ações
  - Como se chegou a este planejamento (explorar o processo, mesmo que seja informal e sem informações confiáveis)
  - Como as métricas entram neste processo de planejamento
- Entender qual é a visão do gestor sobre a imagem da marca no mercado brasileiro e cenário atual.
  - De onde vem esta percepção (pesquisa? Experiência? Feeling? feedback de vendedores? etc.
  - Como enxerga a imagem que a marca no futuro
  - Como vai monitorar se a marca está alcançando isso?
- Qual empresa de moda se destaca em gestão de comunicação?
  - Por que você acha que eles chegaram lá? O que podemos aprender com eles?

### **Comparação com outros setores.**

#### **Enxergando o mercado da moda como parte relevante da economia brasileira.**

- Você vê alguma diferença entre a forma de gerir a comunicação de marcas de moda e outras?
- Quais outros setores você conhece (de ter trabalhado ou ouvir falar)
- Quais são as principais diferenças que você enxerga

- no planejamento
  - nas ações
  - na mensuração
- Por que você acha que há estas diferenças?
  - Quais são os próximos passos que você enxerga para melhorar a gestão de comunicação das empresas de moda?

## **FINALIZAR**

---

- **Objetivo:** Finalizar a entrevista, agradecer pela oportunidade e tempo do entrevistado. Comprometer-se a enviar um exemplar da monografia quando o trabalho for finalizado.

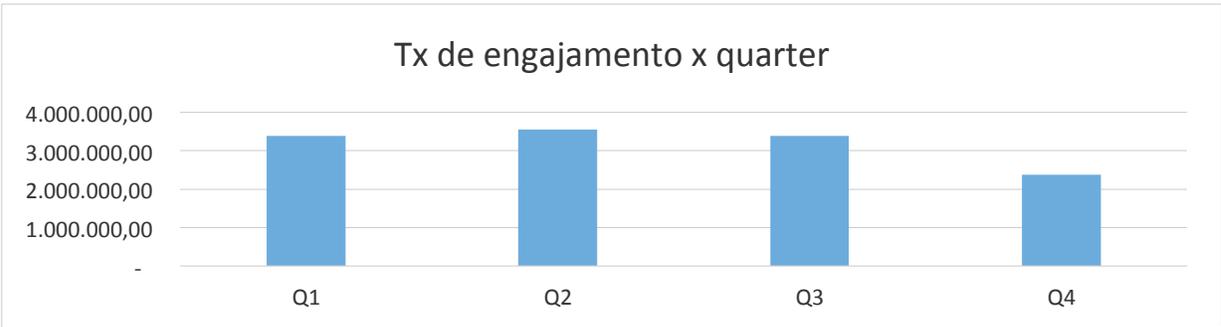
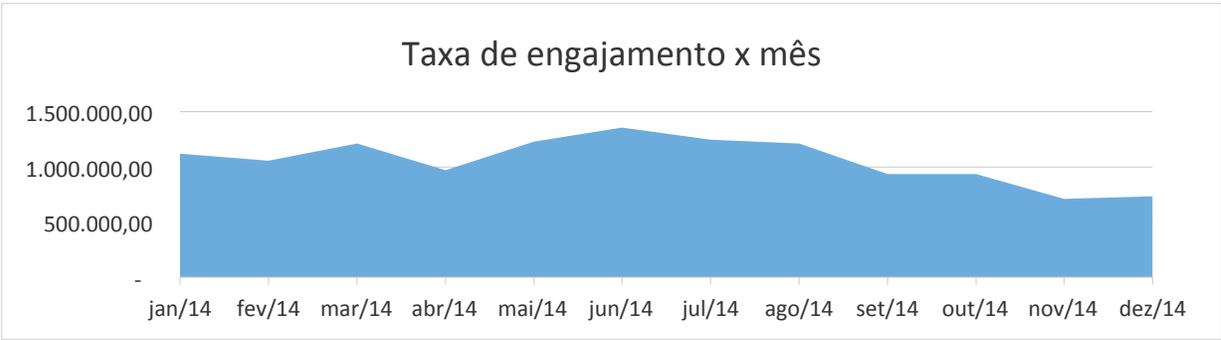
## ANEXO 2

Q1	Q2	Q3	Q4
3,385,068.00	3,556,587.00	3,386,750.00	2,381,752.00
<b>% de aumento</b>	17%	18%	20%
<b>meta</b>	3,960,529.56	4,196,772.66	5,036,127.19
<b>Atingido até o momento</b>	90%	81%	47%
<b>Dinâmica</b>	100%	81%	52%
<b>Vitalício histórico das publicações</b>	90%	76%	61%

### Publicado (amostragem por horário)

	link clicks	photo view
3/31/14 5:00 PM	216	2032
3/31/14 10:00 AM	101	2006
3/31/14 5:50 AM	190	2099
3/30/14 5:00 PM	72	1840
3/30/14 10:20 AM	174	2043
3/30/14 6:30 AM	212	2506

Jan-14	Feb-14	Mar-14	Apr-14	May-14	Jun-14	Jul-14	Aug-14	Sep-14	Oct-14	Nov-14	Dec-14
1,118,828.00	1,056,332.00	1,209,908.00	971,475.00	1,230,578.00	1,354,534.00	1,244,822.00	1,209,258.00	932,670.00	935,457.00	710,614.00	735,681.00
	-5.59%	14.54%	-19.71%	26.67%	10.07%	-8.10%	-2.86%	-22.87%	0.30%	-24.04%	3.53%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

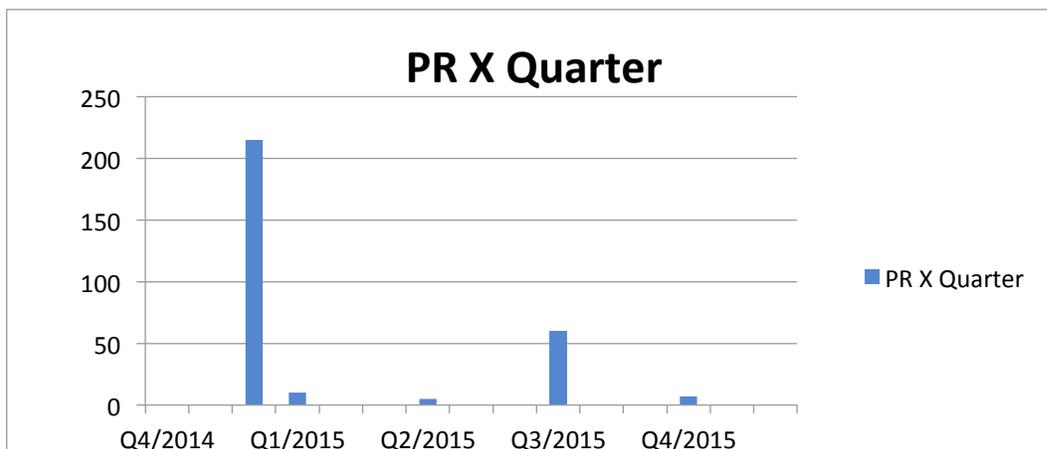


### ANEXO 3

Peso	5	4	3	2	1
	Matéria ou Citação	Matéria ou citação	Matéria ou citação	Matéria ou citação	Matéria ou citação
	<b>Edições Especiais</b>	<b>Veículos Especializados</b>	<b>Grandes Veículos Notícias - Citação</b>	<b>Revistas Regionais</b>	Mídias Sociais - Canais Relevantes
	<b>Capas</b>	Casa Vogue	Isto É	<b>Revistas de Empresas</b>	Pequenos Portais
	<b>Reportagens Especiais</b>	Casa Claudia	Veja SP	Portais: Uol/Terra/G1	Pequenos Blogs
	<b>Entrevista em TV</b>	Casa & Decoração	Valor Econômico	Correio do Povo	Exemplos: Vitrine Capital, Maxpress, etc
		Casa e Jardim	Demais canais de TV - Citação	O Povo	
		Bamboo	Rádios	A Gazeta	
		O Estado de S. Paulo	Decora Baby	Portal Casa	
		Exame	Noiva de Passarelli	Portais falando de Produtos	
		Época negócios	Portal - Grandes Jornais	Revista Viver Bem	
		Forbes	Revista Living	Correio Braziliense	
		Folha de S. Paulo	TOP Magazine	DCI (Online/Impressão)	
		Veja	Glamour/Cláudia/Vogue/NOVA	Glamurama	
		Você S/A	RG/TPM		
		Exame			

	Data	Publicações	Nota Total	Quarter Nota	Quarter Menções
Q4/2014	Dec-14	55	62	215	162
	Jan-15		5	10	0
Q1/2015	Feb-15				
	Mar-15		5		
Q2/2015	Apr-15			5	5
	May-15		5		
	Jun-15				
Q3/2015	Jul-15			60	60
	Aug-15		55		
	Sep-15		5		
Q4/2015	Oct-15			7	7
	Nov-15		3		
	Dec-15		4		





## ANEXO 4

### AÇÕES

#### 1. APRESENTAR A MARCA X PARA A IMPRENSA

Desenvolver um press kit com apresentação da marca para enviar aos veículos que se comunicam com nosso público alvo (digital e impresso): Vogue e Vogue casa, Wish Casa, Casa Claudia, Casa e Jardim, Elle, Haper's Bazar, Bolsa de Mulher, M de Mulher, UOL Mulher (...)

##### 1.1 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

- Quantas, de quem e quais foram as manifestações de retorno ao envio do press kit
- E-mails de agradecimento ou contato para pautas
- Curtiram a página da marca x no Facebook
- Começaram a seguir a marca x no Instagram
- Posts no Instagram

#### 2. ENVOLVER OS OPINION MAKERS

Realizar um encontro com a imprensa e formadores de opinião, com o objetivo de apresentação da marca x e de suas disponibilidades para trabalhos e parcerias.

- Brunch no Capim Santo; com entrega de mídia kit, apresentação sobre a história da marca x uma palavra dos gestores sobre as expectativas do mercado e etc.

## **2.2 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS**

- Quantas menções em mídias sociais, retorno de contato e valores em mídia espontânea
- Mídia espontânea: O que e em qual veículo saiu referência sobre o evento
- Posts no momento do evento, check in no local
- Começaram a seguir a marca x no Instagram
- E-mails de agradecimento ou contato para pautas
- Curtiram a página da marca x no Facebook
- Economia em reais no evento por mediação da assessoria

## **3. VEICULAÇÃO EM NOVOS CANAIS**

Veicular a marca x em pelo menos 6 novos canais de comunicação (televisão, impresso, digital) abordando temas como estilo, casa e decoração, moda casa e lifestyle.

### **3.3 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS**

- Qual o valor de veiculação da marca no veículo
- Quantas pessoas foram alcançadas
- Qual é a qualidade desse alcance e impacto

## **4. TRABALHAR A PERSONA NA MARCA**

### **QUEM REPRESENTA A MARCA X | PORTA VOZ DA EMPRESA**

Promover uma entrevista com a diretora de estilo, *FERNANDA ABREU* em um programa com foco no público feminino, casa e decoração ou lifestyle.  
Decora GNT, Super bonita, Encontro com Fátima Bernardes, Cultura Pop Brasileira...

### **4.4 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS**

- Qual o valor de veiculação comercial da marca no canal e horário da entrevista
- Qual foi a audiência no momento ( o próprio canal fornece esse dado)
- Replicaremos nas mídias sociais, logo poderemos medir a repercussão do 'post' (Quantos likes e comentários)

## **5. PROMOVER AÇÕES DE CO-BRANDING**

Promover parcerias de co-branding entre a marca x e outra marca de segmento diferente para curadoria ou licenciamento. Estilista que tenha sinergia com a marca em relação a posicionamento, produto e público alvo.

Personalidade/Celebridade com background e reconhecimento de mercado e público para fazer uma curadoria com produtos da marca x.

### **5.5 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS**

- Como foram as vendas da campanha
- Qual a repercussão na mídia
- (Quem falou sobre o assunto e em quais canais saíram menções espontâneas)
- Como foi a audiência nas mídias sociais (Quantidade de likes, comentários e compartilhamentos)

## **6- INAUGURAR LOJA FÍSICA**

Realizar a abertura da Pop UP Store com o respaldo e apoio absoluto da assessoria para, mailing de convidados, formadores de opinião, mídia e celebridades.

### **6.6 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS**

- Posts no Instagram com check in no local e #marcax
- Referências em blogs e sites (quais e qual a relevância)
- Quem esteve presente e o que isso gerou em relação a menções sociais (quali e quantitativo)
- Veiculação: Quais canais divulgaram o evento, e o que foi falado.
- Economia em reais no evento por mediação da assessoria