



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Transformação Digital no Setor

Têxtil:

O Caso da Lanidor

Ana Portugal da Cunha Leite da Silva

Católica Porto Business School

2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Transformação Digital no Setor Têxtil:

O Caso da Lanidor

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ana Portugal da Cunha Leite da Silva

sob orientação de

Professora Doutora Ana Margarida de Lima Ferreira e
Carvalho Oliveira Juncker Madsen

Católica Porto Business School

abril, 2025

Agradecimentos

Finalizada esta etapa, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta dissertação:

Aos meus pais, irmão e namorado, um agradecimento especial pelo apoio incondicional, paciência e por acreditarem sempre em mim.

A toda a minha família, por estarem sempre presentes e por serem o meu pilar em qualquer circunstância, em especial aos meus avós, que são o meu exemplo em todos os aspetos da vida.

A todos os meus amigos, pelos momentos de descontração e por estarem sempre ao meu lado, em especial à Maria, que me apoia e motiva em todos os momentos.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Madsen, pelo apoio e partilha de conhecimento ao longo deste trabalho.

À minha tia, Margarida Silvestre e à Professora Doutora Célia Ribeiro pela ajuda e disponibilidade.

À Dra. Maria Xavier, Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor, pela simpatia e por toda a disponibilidade em contribuir para esta dissertação.

Resumo

Num mundo cada vez mais digital e competitivo, a transformação digital tornou-se essencial, impactando significativamente vários setores, designadamente o setor têxtil. Este estudo analisou a adaptação da Lanidor, uma marca têxtil portuguesa de moda feminina, às transformações digitais, com o objetivo de responder à questão: “Como é que uma empresa portuguesa, do setor têxtil, se tem adaptado às transformações digitais?”. A metodologia adotada foi mista, combinando uma abordagem qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionário). A análise baseou-se na Teoria da Sinalização (Spence, 1973), que explica como é que a emissão de sinais pode reduzir assimetrias de informação entre duas partes, e no Modelo de Conteúdo dos Estereótipos (Fiske et al., 2002), que avalia perceções com base nas dimensões de simpatia e competência.

Os resultados confirmam que a Lanidor se tem adaptado com sucesso à transformação digital, através da adoção de uma estratégia digital que integra a utilização de serviços como o Klarna e o THE BOX, o recurso às redes sociais, o envio de *newsletters* e a aposta no *marketing* de influência. Esta estratégia tem permitido à marca reforçar a sua presença no mercado, aumentar as vendas, estabelecer uma relação mais próxima e de confiança com os consumidores e consolidar a perceção de competência da marca. Os sinais transmitidos pela Lanidor, através da estratégia digital adotada, têm sido bem recebidos e interpretados, ao mesmo tempo que a marca é percecionada como próxima, confiável e competente, o que valida a aplicação da Teoria e do Modelo estudados.

Palavras-chave: Transformação digital, Lanidor, Teoria da Sinalização, Modelo de Conteúdo dos Estereótipos.

Abstract

In an increasingly digital and competitive world, digital transformation has become essential, significantly impacting various sectors, including the textile industry. This study analysed the adaptation of Lanidor, a Portuguese womenswear textile brand, to digital transformations, with the aim of answering the question: 'How has a Portuguese, in the textile sector, adapted to digital transformations?'. The methodology adopted was mixed, combining a qualitative (interviews) and quantitative (questionnaire) approach. The analysis was based on Signalling Theory (Spence, 1973), which explains how the emission of signals can reduce information asymmetries between two parties, and the Stereotype Content Model (Fiske et al., 2002), which assesses perceptions based on the dimensions of friendliness and competence.

The results confirm that Lanidor has successfully adapted to the digital transformation by adopting a digital strategy that includes the use of services such as Klarna and THE BOX, social media, newsletters and influencer marketing. This strategy has allowed the brand to strengthen its presence in the market, increase sales, establish a closer and more trusting relationship with consumers and consolidate the perception of the brand's competence. The signals transmitted by Lanidor, through the digital strategy adopted, have been well received and interpreted, while the brand is perceived as close, trustworthy and competent, which validates the application of the Theory and Model studied.

Keywords: Digital Transformation, Lanidor, Signaling Theory, Stereotype Content Model.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas.....	xvi
Introdução.....	18
1.1. Enquadramento.....	18
1.2. Falhas de Investigação.....	19
1.3. Questão de Investigação.....	19
1.4. Objetivos.....	20
1.5. Motivação.....	20
1.6. Estrutura.....	20
Revisão da Literatura.....	22
2.1. Teoria da Sinalização.....	22
2.1.1. Emissores de Informação.....	24
2.1.2. Recetores de Informação.....	30
2.1.3. Interpretação do Sinal.....	30
2.1.4. Evidência Empírica.....	31
2.2. Modelo de Conteúdo dos Estereótipos.....	34
2.2.1. Simpatia.....	35
2.2.2. Competência.....	36

2.2.3. Evidência Empírica.....	36
2.3. <i>Case Study</i>	39
Metodologia.....	42
3.1. Método de Pesquisa.....	42
3.2. Estudo de Caso.....	43
3.3. Técnica de Recolha de Dados.....	43
3.3.1. Seleção da Amostra das Entrevistas.....	44
3.3.2. Processo de Elaboração das Entrevistas.....	45
3.3.3. Processo de Elaboração do Questionário.....	45
Resultados.....	47
4.1. Resultados das Entrevistas.....	47
4.2. Resultados do Questionário.....	51
4.3. Discussão dos Resultados.....	62
Conclusões.....	74
Limitações do Estudo.....	76
Pesquisas Futuras.....	77
Bibliografia.....	79
Apêndices.....	89

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução da Lanidor Fonte: Elaboração própria.....	41
Figura 2: Conhecimento da Lanidor	52
Figura 3: Período de conhecimento da Lanidor	52
Figura 4: Percepção sobre a Lanidor	53
Figura 5: Histórico de compras na Lanidor	53
Figura 6: Acompanhamento das tendências tecnológicas por parte da Lanidor	54
Figura 7: Mudança na comunicação e posicionamento da Lanidor.....	54
Figura 8: Aspectos da mudança na Lanidor	55
Figura 9: Aspectos relevantes na diferenciação de uma marca	55
Figura 10: Fatores de diferenciação da Lanidor	56
Figura 11: Percepção relativamente ao investimento digital da Lanidor.....	57
Figura 12: Influência da inovação da Lanidor na confiança na marca.....	57
Figura 13: Proximidade da Lanidor com os clientes	58
Figura 14: Perspetiva relativamente à presença da Lanidor no digital.....	58
Figura 15: Perspetiva relativamente à competência da Lanidor	59
Figura 16: Avaliação da Lanidor relativamente aos seus investimentos	59
Figura 17: Comparação da transição digital da Lanidor com outras marcas	60
Figura 18: Faixa etária dos inquiridos	60
Figura 19: Género dos inquiridos.....	61

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela criada pela autora tendo por base as variáveis da Teoria da Sinalização definidas por Friske et al. (2022).....	23
Tabela 2: Caracterização de Estudos Empíricos sobre a Teoria da Sinalização Fonte: Elaboração própria	33
Tabela 3: Tabela criada pela autora tendo por base as variáveis do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos definidas por Fiske et al. (2007).....	34
Tabela 4: Caracterização de Estudos Empíricos sobre o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos Fonte: Elaboração própria	38
Tabela 5: Características dos instrumentos de recolha de dados utilizados Fonte: Elaboração própria	46
Tabela 6: Análise dos dados recolhidos sobre a Lanidor em relação às variáveis da Teoria da Sinalização Fonte: Elaboração própria.....	62
Tabela 7: Análise dos dados recolhidos sobre a Lanidor em relação às variáveis do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos Fonte: Elaboração própria.....	67

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

A transformação digital tem modificado significativamente a maneira como as empresas operam e interagem com os consumidores.

A investigação aqui desenvolvida estuda o caso da Lanidor, uma empresa portuguesa do setor têxtil, tendo como objetivo responder à questão de investigação **“Como é que uma empresa portuguesa, do setor têxtil, se tem adaptado às transformações digitais?”**.

É um facto que a crescente presença *online* das marcas tem um impacto significativo nas escolhas dos consumidores e também na perceção que estes têm das marcas, sendo por isso necessário analisar a forma como as marcas se posicionam digitalmente, forma essa que pode transmitir sinais importantes que permitem aos consumidores formar opiniões sobre as mesmas.

O estudo aqui apresentado baseia-se na Teoria da Sinalização e tem como objetivo compreender de que forma a estratégia digital da Lanidor emite sinais relevantes e como os recetores interpretam e reagem a esses sinais. Utiliza-se também o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos para investigar a perceção da marca em termos de simpatia (características relacionadas com a atitude) e

competência (características relacionadas com a capacidade), dois conceitos que influenciam a imagem de uma marca (Fiske et al., 2007).

A metodologia adotada neste estudo de caso é uma metodologia mista, dado que inclui duas entrevistas (análise qualitativa), realizadas com a Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor, e inclui um questionário (análise quantitativa).

1.2. Falhas de Investigação

A literatura existente sobre a transformação digital no setor têxtil em Portugal é limitada. Existem poucos estudos sobre como as empresas têxteis portuguesas se têm adaptado a esta transformação para se manterem competitivas. Além disso, também não estão suficientemente estudados os desafios e oportunidades que esta adaptação pode criar. Foi a partir desta carência de informação que surgiu a formulação da minha questão de investigação.

1.3. Questão de Investigação

De acordo com Silva (2019) é essencial compreender como as empresas estão a enfrentar a transformação digital. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é analisar o modo como a Lanidor se tem adaptado às transformações digitais, identificando os desafios e as oportunidades que surgem ao longo deste processo. Portanto, a questão de investigação que se coloca nesta dissertação é a seguinte: “Como é que uma empresa portuguesa, do setor têxtil, se tem adaptado às transformações digitais?”.

1.4. Objetivos

Os principais objetivos desta investigação são: (1) analisar o modo como a Lanidor se tem adaptado às transformações digitais; (2) identificar os desafios e oportunidades proporcionados pela transformação digital da marca; (3) analisar como a sua estratégia digital emite sinais relevantes que influenciam as perceções dos consumidores sobre a marca; (4) analisar de que forma estas perceções estão relacionadas com os conceitos de simpatia e competência.

1.5. Motivação

A motivação para esta investigação surge da necessidade de compreender como é que as empresas se têm ajustado à realidade atual, de modo a se manterem competitivas e relevantes no mercado.

O presente estudo centra-se no processo de transformação digital de um caso relevante, o da Lanidor, uma empresa portuguesa com longa tradição no setor têxtil, que tem vindo a explorar as oportunidades proporcionadas pela digitalização.

1.6. Estrutura

Este trabalho está organizado em sete capítulos: o primeiro consiste na introdução, onde é realizado um enquadramento do estudo, são identificadas as falhas de investigação, definida a questão de investigação, os objetivos, a motivação e a estrutura; o segundo capítulo consiste na revisão da literatura, na qual são introduzidos conceitos fundamentais para a compreensão do estudo, nomeadamente a Teoria da Sinalização (Spence, 1973), o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos (Fiske et al., 2002) e informações essenciais sobre as suas variáveis – Emissores de Informação, Recetores de Informação e Interpretação do

Sinal, no primeiro caso, e Simpatia e Competência, no segundo –, sendo também apresentada, neste capítulo, a evidência empírica que sustenta tanto a Teoria como o Modelo, bem como o *Case Study*; o terceiro capítulo é composto pela metodologia, são apresentados os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa, o conceito de estudo de caso, as técnicas de recolha de dados utilizadas, a amostra selecionada para as entrevistas, o processo de elaboração das entrevistas e, por fim, o processo de elaboração do questionário; no quarto capítulo são apresentados os resultados tanto das entrevistas como do questionário e a discussão dos mesmos; no quinto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, nas quais se responde à questão de investigação; no sexto capítulo são expostas as limitações do estudo; e, por fim, no sétimo capítulo, são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

A presente revisão da literatura aborda inicialmente a Teoria da Sinalização, seguida pela análise das respectivas variáveis, com ênfase nas informações fundamentais para a compreensão do estudo. De seguida, é apresentada a evidência empírica associada à Teoria. Posteriormente é abordado o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos e as variáveis correspondentes, sendo igualmente apresentada a evidência empírica relacionada com o Modelo. Por fim, é apresentado o *Case Study*.

2.1. Teoria da Sinalização

A Teoria da Sinalização foi proposta por Andrew Michael Spence em 1973, com foco na aplicação da mesma no mercado de trabalho, para explicar o modo como os indivíduos utilizam sinais, como a educação, para transmitir informações aos empregadores (Spence, 1973). Embora tenha sido inicialmente desenvolvida por Spence nesse contexto, a sua aplicabilidade expandiu-se rapidamente para diversas áreas, sendo aplicada na explicação de situações em que duas partes, sejam indivíduos ou organizações, lidam com assimetrias de informação (Bird & Smith, 2005; Connelly et al., 2011).

A Teoria da Sinalização envolve 3 variáveis principais - os Emissores de Informação, os Recetores de Informação e a Interpretação do Sinal - cujos conceitos constam da Tabela 1.

Variáveis	Conceitos
Emissores de Informação	São indivíduos que possuem informações exclusivas, acessíveis apenas internamente, e que as transmitem através de sinais para o exterior. Independentemente da natureza ou do intuito do sinal, este tem como objetivo reduzir a discrepância de conhecimento entre as partes.
Recetores de Informação	Examinam os sinais e obtêm vantagens a partir das informações que lhes são transmitidas.
Interpretação do Sinal	Realizada pelos recetores, pode resultar em <i>feedback</i> que quando enviado aos emissores poderá melhorar a eficiência da comunicação em interações futuras.

Tabela 1: Tabela criada pela autora tendo por base as variáveis da Teoria da Sinalização definidas por Friske et al. (2022).

Tal como é definido por Connelly et al. (2011), as assimetrias de informação entre emissores e recetores de informação podem ter consequências negativas na interpretação do sinal e nestas circunstâncias, uma das partes - o emissor - decide se e como irá comunicar determinado sinal, transmitindo informações úteis para a outra parte - o recetor - que por sua vez interpreta esses sinais e toma decisões. A Teoria da Sinalização é uma ferramenta útil neste contexto, uma vez que

explica como é que os sinais podem ser fundamentais para a troca de dados e diminuição da incerteza entre as partes envolvidas (Choudhury, 2024).

Quanto às decisões de compra, atendendo ao facto de que o consumidor tem menos informações sobre a marca, de acordo com Li et al. (2023) o mesmo baseia as suas decisões na interpretação dos sinais projetados pelos vendedores, que possuem maior conhecimento sobre o produto ou o serviço. Contrariamente às empresas, os consumidores não dispõem de todas as informações essenciais para avaliar a qualidade de uma oferta (Stiglitz, 2000). Assim, as empresas tentam transmitir informações sobre a qualidade dos seus produtos ou serviços através desses sinais (Pappu & Quester, 2016).

Por último, é importante salientar a importante relação existente entre a Teoria da Sinalização e a inovação. Pappu e Quester (2016) defendem que a inovação de uma marca funciona como um sinal que reforça positivamente a perceção dos consumidores em relação à qualidade da mesma. Lichtenstein e Burton (1989) defendem igualmente que a inovação da marca pode ser um sinal que transmite confiança sobre a qualidade aos consumidores, particularmente em situações em que eles não conseguem avaliar de forma clara a qualidade dos produtos ou serviços.

2.1.1. Emissores de Informação

A **transformação digital** e a **digitalização** têm sido temas amplamente estudados devido ao impacto que têm nas empresas, havendo perspectivas complementares sobre os conceitos. Enquanto a digitalização se refere à adoção de tecnologias digitais em processos específicos, o conceito de transformação digital é mais abrangente, obrigando a alterações mais profundas nas empresas, tanto a nível estratégico como estrutural (Gobble, 2018; Vial, 2019).

A **transformação digital** envolve a adoção de tecnologias digitais de forma a estimular melhorias nos negócios, quer em aspetos estratégicos como operacionais (Morakanyane & Grace, 2017). Este conceito envolve a incorporação de tecnologia em todas as áreas das empresas, o que resulta em mudanças estruturais e operacionais e altera a maneira como as mesmas criam e entregam valor aos seus clientes (Vial, 2019). A transformação digital representa, assim, uma mudança profunda nas empresas. Reddy e Reinartz (2017) definem a transformação digital como o uso de computadores e da internet para criar valor económico nas empresas, enquanto Lin et al. (2020) destacam que a implementação de tecnologias digitais tem como objetivo criar impactos positivos também na sociedade.

Para Saad (2022), a **digitalização** é um processo de transformação e adaptação da comunicação nas organizações. Alguns autores direcionam o foco para o impacto da digitalização no funcionamento das empresas. Parida et al. (2019) destacam que a digitalização permite modificar a forma como as empresas são geridas, e realçam a importância de inovar as estratégias empresariais. Complementarmente, Gobble (2018) refere que a digitalização envolve a transição de processos de negócios tradicionais específicos para digitais, através da utilização de ferramentas tecnológicas. A digitalização tem tido um impacto transformador nas empresas. A adoção de processos digitais em setores menos digitalizados contribui para a redução de custos e do impacto ambiental, assim como para o aumento da produtividade ao mesmo tempo que oferece uma vantagem competitiva considerável (Cataldo & McQueen, 2014; Arendt, 2008).

Com o avanço da digitalização, os Emissores de Informação deixaram de se limitar a transmitir os sinais através dos meios tradicionais e passaram a utilizar as novas tecnologias. A **internet**, as **redes sociais**, o **marketing digital**, o **marketing de influência** e os **influenciadores** tornaram-se meios essenciais para a transmissão de sinais entre marcas e o seu público.

A **internet**, uma das inovações mais significativas do século XX, surgiu em outubro de 1969, no entanto, apenas na década de 90 foi desenvolvida a internet nos moldes em que a utilizamos hoje. (Souza, n.d.). Este desenvolvimento possibilitou o crescimento da economia digital, facilitando a transição da terceira revolução industrial para a quarta, conhecida como indústria 4.0 (Roblek et al., 2020). A internet tornou-se, assim, a base para os emissores a que abaixo se fará referência, permitindo a criação de novas formas de comunicação.

As **redes sociais** são espaços dinâmicos onde os indivíduos partilham as suas experiências e valores, sendo atualmente um dos principais meios de partilha de opiniões e perspetivas sobre produtos, temas ou acontecimentos, de forma contínua e instantânea (Chauhan et al., 2021; Souza & Quandt, 2008). Estas redes funcionam como um espaço de debate aberto e diversificado, permitindo que qualquer pessoa, com a literacia e recursos adequados, colabore para a criação de informações (Cardoso, 2011). Assim, as redes sociais não se limitam a ser um simples meio de interação, tendo-se tornado numa rede de troca de conhecimentos e experiências bastante importante. Podem ainda funcionar como espaços de exibição pública, com o objetivo de atrair o interesse dos utilizadores e produzir fontes de inspiração entre os mesmos (Rosa, n.d.). No entanto, para uma comunicação mais eficaz, é essencial que as marcas utilizem diversas plataformas para criar uma maior fidelização com o cliente, melhorar a experiência do consumidor e fortalecer a relação com o mesmo (Tojal, 2014).

As redes sociais disponibilizam uma série de vantagens para as marcas e consumidores. Destacam-se pela sua elevada abrangência e baixo custo, o que tem incentivado um número crescente de empresas a utilizá-las para divulgar os produtos ou serviços no ambiente digital (Kvitschal, 2023). A presença das marcas nestas plataformas possibilita uma análise mais aprofundada dos gostos e interesses dos consumidores (Tojal, 2014). Além disso, as redes sociais tornaram-se uma parte essencial da presença *online* das empresas, criando uma

comunicação direta e constante com o público (Cheng et al., 2024). As mencionadas plataformas desempenham um papel fundamental de influência nas escolhas de compra dos consumidores. Schiffman e Kanuk (2009) afirmam que as redes sociais e os grupos virtuais têm um papel crucial neste processo, uma vez que permitem o acesso a uma grande quantidade de informação e promovem interações sociais que influenciam as decisões de compra.

Contudo, apesar das inúmeras vantagens que oferecem, as redes sociais também podem apresentar algumas consequências menos positivas. Embora promovam a divulgação de conhecimento e a ligação entre indivíduos, podem resultar na substituição do contacto presencial, especialmente nas gerações mais jovens, que as utilizam de forma excessiva (Lorenzo, 2011).

Com o aumento exponencial de utilizadores e dispositivos ligados à internet, o *marketing* teve de se ajustar a estas novas dinâmicas (Kvitschal, 2023). Neste contexto, o **marketing digital** tornou-se num complemento imprescindível da estratégia de *marketing* global, funcionando não só como uma ferramenta essencial para expandir a rede de clientes, mas também para fortalecer as marcas (Belmont, 2020).

O *marketing* digital refere-se à utilização de estratégias de comunicação e *marketing* através de canais digitais, como redes sociais e sites, para promover produtos ou serviços (Faustino, 2019). De acordo com Kannan e Hongshuang (2017), é um processo dinâmico que permite às empresas construir relações com os seus clientes, criando e transmitindo valor, não apenas para beneficiar as empresas, mas também para satisfazer os consumidores. A relevância do *marketing* digital cresce no contexto atual, em que os telemóveis mantêm os consumidores constantemente ligados à internet. Segundo Faustino (2019), este cenário incentiva os utilizadores a procurar, de forma contínua, produtos ou serviços que atendam às suas necessidades.

Uma das principais vantagens do *marketing* digital é a possibilidade de medir em tempo real o retorno dos investimentos. De acordo com Faustino (2019) é possível acompanhar instantaneamente o alcance e as interações de uma publicação, tornando este tipo de *marketing* mais eficiente e atrativo em comparação com o *marketing* tradicional. Porém, é importante que os profissionais de *marketing* prestem também atenção aos consumidores de faixas etárias superiores. Conforme destacado por Nunan e Domenico (2019), é necessário compreender como é que estes consumidores estão a adotar, ou não, as novas tecnologias, identificar os desafios que enfrentam e procurar forma de os solucionar, garantindo que todas as faixas etárias estão a ser alcançadas de maneira eficaz com as estratégias digitais.

O conceito de *marketing* tem evoluído bastante ao longo do tempo. Com o aparecimento de novas tecnologias e com as mudanças no mercado foram surgindo novos tipo de *marketing*, como o ***marketing de influência***, uma das principais tendências dentro do *marketing* digital (Dinis et al., 2020). O *marketing* de influência é caracterizado pela utilização de influenciadores digitais - pessoas que criam conteúdos *online* e que têm a capacidade de moldar comportamentos e opiniões - para promover produtos ou serviços (Prado & Frogeri, 2017).

O *marketing* de influência tem-se destacado como uma estratégia vantajosa para as marcas. A razão para tal resulta do facto de as pessoas confiarem mais na opinião de indivíduos em quem se revêm do que nas mensagens das próprias marcas (Barros, 2022). Tornou-se uma estratégia fundamental para estabelecer uma ligação entre a marca e o público-alvo, transmitindo confiança e incentivando o consumo de determinados produtos ou serviços (Moratori et al., 2020). Através desta estratégia, as empresas conseguem criar uma ligação mais genuína com os consumidores, tornando a promoção dos seus produtos ou serviços mais eficaz.

Os **influenciadores digitais** destacam-se nas redes sociais pela capacidade de mobilizar opiniões e comportamentos de um determinado público, através da exibição dos seus estilos de vida, experiências e opiniões (Silva & Tessarolo 2016). De acordo com Fonseca (2022), esta presença marcante na internet permite-lhes criar uma relação de confiança com o público-alvo, tornando-os figuras essenciais na orientação das decisões de compra, através de conteúdos e recomendações. De acordo com Torres (2009), estes profissionais dedicam-se à criação de conteúdos para um público *online*, envolvendo-se com diversas marcas e criando as suas próprias estratégias de *marketing*, com o objetivo de ganhar visibilidade por parte dos seus seguidores. Como intermediários das mensagens de *marketing*, os influenciadores digitais transformam o modo de fazer publicidade ao dar às marcas novos significados através de histórias e experiências pessoais que partilham (Silva et al., 2020). Permitem, assim, que as marcas se aproximem de forma mais autêntica do público. Por este motivo, as marcas têm adotado o *marketing* de influência como ferramenta estratégica para alcançar o público de forma mais personalizada. Pelo exposto, é fundamental que as empresas avaliem o estilo de vida e o perfil dos influenciadores ao planearem as parcerias (Silva et al., 2020).

O recurso a influenciadores digitais também apresenta desafios que precisam de ser superados. Segundo Lanz et al. (2024), o elevado custo associado a influenciadores mais reconhecidos pode limitar a capacidade de realização de campanhas por parte de muitas empresas; para superar este desafio é necessário identificar influenciadores menos reconhecidos, promovendo parcerias de longo prazo que reduzam os custos e fortaleçam as marcas ao longo do tempo.

2.1.2. Recetores de Informação

A transformação digital mudou a forma como as pessoas utilizam a internet, facilitando o acesso a informações e influenciando a avaliação que as mesmas fazem das empresas (Oliveira, n.d.). Nesse contexto, Vinerean (2017) e Tiago e Veríssimo (2014) acrescentam que essas mudanças redefiniram as interações sociais, incentivando uma participação mais ativa dos utilizadores na internet. Essa maior participação manifesta-se, de acordo com Hennig-Thurau et al. (2010), na expressão de opiniões, no debate de temas, na realização de avaliações e na expansão de conhecimentos, alterando significativamente a maneira como os consumidores comunicam, partilham e recebem informação sobre produtos e adquirem e consomem bens. Nesse quadro, Medeiros et al. (2013) destacam que o consumidor é influenciado pelo meio social em que está inserido e adapta o seu comportamento conforme as circunstâncias. Salientam ainda, que conhecer os hábitos de consumo dos consumidores, bem como os fatores que impactam nas suas escolhas, tornou-se fundamental para compreender o processo que leva à decisão de compra (Medeiros et al., 2013).

Nesse sentido, os algoritmos das redes sociais tornam-se cada vez mais relevantes ao automatizar a análise de hábitos de consumo. Segundo Valente (2019) ao processar dados fornecidos pelos utilizadores – como interações e registos de atividades – esses algoritmos criam recomendações personalizadas, influenciando as decisões de compra.

2.1.3. Interpretação do Sinal

O comportamento do consumidor desempenha um papel fundamental na forma como os sinais são interpretados, permitindo que os profissionais de *marketing* possam desenvolver estratégias para melhorar a oferta de produtos e serviços, convertendo as necessidades em satisfação (Schinaider, 2016).

O interesse pelo comportamento do consumidor tem aumentado bastante. Halat (2018) destaca que este resulta de diversos fatores, incluindo necessidades, preconceitos ou até efeitos inconscientes que influenciam as decisões dos consumidores, sem que eles se apercebam. O autor explica que estes fatores podem ser internos, como a personalidade e a idade, ou externos, relacionados com o ambiente sociocultural, como família e grupos de referência (Halat, 2018). Simanjuntak e Shahirah (2024), ampliam essa análise ao destacar que fatores externos podem incluir influências demográficas e culturais, como etnia e geração, que afetam a forma como cada grupo avalia os produtos e serviços. Estes autores referem ainda que a geração Y (nascidos na década de 80 até meados da década seguinte) tende a ser mais exigente e crítica, demonstrando maior propensão para identificar defeitos e manifestar insatisfação com a qualidade do que adquirem.

2.1.4. Evidência Empírica

A análise de alguns estudos empíricos revela que a Teoria da Sinalização desempenha um papel crucial na redução de assimetrias de informação em diversos contextos.

No mercado de trabalho, Spence (1973) demonstrou que a educação funciona como um sinal de competência e qualidade, facilitando o processo de seleção de candidatos por parte dos empregadores. Em contextos em que os empregadores não dispõem de informações suficientes sobre as competências dos indivíduos no momento da contratação, a educação é utilizada como um indicativo das suas capacidades, contribuindo para a redução da incerteza nesse processo (Spence, 1973).

Connelly et al. (2011) destacam que a Teoria tem sido amplamente aplicada em áreas como antropologia, economia, *marketing* e gestão para explicar como

indivíduos e organizações emitem sinais com o objetivo de reduzir incertezas e facilitar a tomada de decisões. No contexto de gestão empresarial, por exemplo, as empresas emitem sinais sobre a qualidade não observável das suas operações, através das demonstrações financeiras, com o objetivo de transmitir confiança a potenciais investidores (Connelly et al., 2011). Já na gestão de recursos humanos, a sinalização ocorre durante o processo de recrutamento, facilitando a identificação de competências dos candidatos (Connelly et al., 2011). Estes sinais desempenham um papel fundamental ao influenciar comportamentos e decisões, contribuindo para a redução de assimetrias entre as partes envolvidas (Connelly et al., 2011).

No contexto organizacional, Choudhury (2024) destaca que os sinais emitidos pelas empresas não só reduzem assimetrias na contratação, como também fortalecem a reputação e evidenciam a responsabilidade social. Quando aplicada a contextos como recrutamento de funcionários, reputação organizacional e responsabilidade social, a Teoria da Sinalização permite que as organizações utilizem esses sinais de forma estratégica, contribuindo para a obtenção de melhores resultados e para o fortalecimento da confiança de investidores e de outras partes interessadas (Choudhury, 2024).

Além disso, Pappu e Quester (2016) concluíram que a inovação de uma marca funciona como um sinal relevante de qualidade, exercendo um impacto positivo na fidelização dos consumidores. A investigação, realizada no setor tecnológico, analisou 3 marcas globais e baseou-se na recolha de dados realizada em centros comerciais (Pappu & Quester, 2016). Os resultados evidenciaram que a inovação

influencia diretamente a lealdade dos consumidores às marcas, ao melhorar a percepção de qualidade das mesmas (Pappu & Quester, 2016).

Os objetivos e os principais resultados/conclusões dos estudos mencionados constam da Tabela 2.

Autores	Objetivo do Estudo	Principais Resultados/Conclusões
Spence (1973)	Analisar como a Teoria pode ser aplicada no contexto do mercado de trabalho.	A educação funciona como um sinal para os empregadores, demonstrando a qualidade e competência dos candidatos. Este sinal permite reduzir a assimetria de informação entre empregadores e candidatos.
Connelly et al. (2011)	Apresentar uma síntese detalhada da Teoria da Sinalização, abordando os seus conceitos centrais.	A Teoria tem sido aplicada em diversas áreas como antropologia, economia, <i>marketing</i> e gestão, para explicar situações em que indivíduos e organizações utilizam sinais para tomar decisões em contextos de informação assimétrica.
Choudhury (2024)	Analisar como a Teoria pode ser aplicada no contexto de comportamento organizacional.	A Teoria permite reduzir incerteza em situações de assimetria de informação, sendo útil para contratar pessoas, melhorar a reputação organizacional e demonstrar responsabilidade social. As empresas podem recorrer à emissão de sinais para atingir melhores resultados.
Pappu e Quester (2016)	Analisar como a inovação de uma marca afeta a fidelidade dos consumidores.	A Teoria é utilizada para explicar de que forma a inovação atua como um sinal de qualidade percebido pelos consumidores, influenciando positivamente a sua fidelidade à marca.

Tabela 2: Caracterização de Estudos Empíricos sobre a Teoria da Sinalização

Fonte: Elaboração própria

2.2. Modelo de Conteúdo dos Estereótipos

O Modelo de Conteúdo dos Estereótipos proposto pela Psicóloga Susan Fiske, juntamente com os seus colegas Jun Xu, Peter Glick e Amy Cuddy, em 2002, sugere que as impressões formadas sobre as pessoas ou grupos são definidas com base em duas dimensões: Simpatia e Competência (Fiske et al., 2002; Cuofano, 2024). Esses elementos determinam como as pessoas ou grupos são interpretados. Os conceitos dessas variáveis constam da Tabela 3.

Variáveis	Conceito
Simpatia	Refere-se às características relacionadas com a atitude - simpatia, sinceridade e confiabilidade.
Competência	Refere-se às características relacionadas com a capacidade - inteligência, habilidade e criatividade.

Tabela 3: Tabela criada pela autora tendo por base as variáveis do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos definidas por Fiske et al. (2007).

Fiske et al. (2002) definem os estereótipos como um conjunto de percepções sobre as características de membros de um grupo ou categoria social, desempenhando um papel significativo no comportamento social. Essas percepções dão origem a uma diversidade de emoções, como admiração, desprezo, pena ou inveja, que influenciam comportamentos individuais e coletivos (Cuddy et al., 2009; Fiske et al., 2007). Os estereótipos também afetam as relações sociais e a forma como determinados grupos são tratados: os indivíduos consideram os outros como amigáveis, simpáticos e confiáveis quando a dimensão simpatia é interpretada como elevada; e eficazes, inteligentes e competentes, quando a dimensão competência é interpretada da mesma forma (Follmer & Jones, 2017; Boysen et

al., 2020). Já Sadler et al. (2012) salientam que quando a percepção de ambas as dimensões são interpretadas como baixas, resultam em estereótipos negativos.

Por último, é importante ampliar esta análise, aplicando as dimensões simpatia e competência à forma como os consumidores percebem uma marca. Considerando que essas duas dimensões são fundamentais na forma como os consumidores vêem e avaliam uma marca, a transformação digital pode influenciá-las, alterando a percepção dos consumidores e impactando o desempenho das mesmas no mercado (Li et al., 2023).

2.2.1. Simpatia

Os seres humanos procuram construir o maior número possível de relações, uma vez que estas são valiosas e fundamentadas na confiança e lealdade (Epley et al., 2007; Fournier, 1998). Esse princípio não se restringe apenas às interações interpessoais, mas também ao vínculo entre consumidores e marcas; mais do que atributos e características, os consumidores valorizam a forma como as marcas constroem uma relação com o cliente (Fournier, 1998). Diante disso, torna-se essencial que as marcas adotem uma abordagem mais humana, pois, os consumidores tendem a estabelecer e manter interações duradouras com aquelas que demonstram maior proximidade e autenticidade e, para tal, a comunicação deve ser genuína, exigindo uma seleção criteriosa dos conteúdos partilhados, dos canais utilizados e da frequência de interação com os consumidores (Aggarwal & McGill, 2012).

2.2.2. Competência

Como mencionado na Tabela 3, a competência está relacionada com as características de capacidade, como a inteligência, habilidade e criatividade. A inovação também reflete a competência de uma empresa, ao evidenciar a sua capacidade de adaptação, evolução e diferenciação no mercado, segundo Schumpeter (2021) a inovação envolve a reconfiguração de recursos, conhecimentos e equipamentos disponíveis numa empresa, o que permite alterar processos existentes ou desenvolver algo novo.

2.2.3. Evidência Empírica

Foram analisados alguns estudos empíricos sobre o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos.

Fiske et al. (2002) demonstram que os estereótipos são formados com base nas dimensões competência e simpatia, influenciando profundamente as emoções e comportamentos das pessoas. A pesquisa realizada por Fiske et al. (2002) analisou os estereótipos associados a diferentes grupos sociais, considerando aspectos como género, etnia, raça, idade e deficiência, em diversos contextos. Para isso, foram utilizadas amostras variadas, que classificaram grupos com base nesses aspectos (Fiske et al., 2002). Os resultados indicam que a posição social está associada à alta competência, enquanto a competitividade gera percepções de baixa simpatia (Fiske et al., 2002).

Cuddy et al. (2009) aplicaram este modelo em 10 culturas diferentes, incluindo 7 culturas europeias e 3 asiáticas. Os resultados indicaram que, apesar das variações culturais, fatores universais como o status e competição permanecem sempre constantes (Cuddy et al., 2009).

No contexto organizacional, a doença mental é cada vez mais comum entre os funcionários. Follmer e Jones (2017) investigaram os estereótipos baseados nas dimensões de competência e simpatia, associados a funcionários com transtornos mentais, como ansiedade, depressão e transtorno bipolar. O estudo, realizado com trabalhadores nos Estados Unidos, de diferentes setores, indicou que funcionários com esses transtornos são frequentemente interpretados como pouco simpáticos e competentes (Follmer & Jones, 2017). O estudo revelou também que estes estereótipos influenciam diretamente o tratamento destes funcionários no ambiente de trabalho, afetando o nível de distanciamento social que os outros estabelecem com eles, o que pode influenciar negativamente a sua inclusão e bem-estar no ambiente organizacional (Follmer & Jones, 2017).

Além disso, Li et al. (2023) realizaram uma pesquisa com 693 participantes para analisar o impacto da transformação digital nas percepções de competência e simpatia das marcas. Os resultados indicaram que a digitalização pode reforçar essas percepções, influenciando a forma como as marcas são avaliadas e contribuindo para um melhor desempenho das mesmas no mercado (Li et al., 2023).

Os objetivos e os principais resultados/conclusões dos estudos mencionados constam da Tabela 4.

Autores	Objetivo do Estudo	Principais Resultados/Conclusões
Fiske et al. (2002)	Explicar como os estereótipos são formados com base nas dimensões competência e simpatia.	Os estereótipos seguem um padrão baseado nas dimensões competência e simpatia, influenciando emoções e comportamentos em relação a diferentes grupos.
Cuddy et al. (2009)	Aplicar o Modelo em diferentes culturas para analisar padrões de estereótipos.	Embora os estereótipos variem entre culturas, fatores como o status e competição são universais. A cultura influencia a forma como esses fatores são interpretados, resultando em estereótipos diferentes.
Follmer e Jones (2017)	Investigar os estereótipos com base nas dimensões simpatia e competência associados a funcionários com ansiedade, depressão e transtorno bipolar.	Funcionários com transtornos mentais como ansiedade, depressão e transtorno bipolar, são frequentemente interpretados como pouco simpáticos e competentes. O estudo revela que esses estereótipos afetam diretamente o tratamento destes funcionários no ambiente de trabalho, influenciado o grau de distanciamento social que os colegas estabelecem com eles.
Li et al. (2023)	Analisar o impacto da transformação digital no desempenho da marca, considerando competência e simpatia.	A digitalização de uma marca melhora o seu desempenho no mercado, reforçando a percepção de competência e simpatia da mesma.

Tabela 4: Caracterização de Estudos Empíricos sobre o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos
Fonte: Elaboração própria

2.3. *Case Study*

O setor têxtil é considerado um dos setores produtivos mais importantes do mundo (Luján-Ornelas et al., 2020). Em Portugal, este setor assume uma relevância significativa para a economia, tendo registado, em 2023, um volume de negócios de 8 365 milhões de euros (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, n.d.). Nos últimos anos, o setor têxtil tem assistido a uma transformação digital, impulsionada pelo crescimento do comércio eletrónico e pelas mudanças nas preferências dos consumidores (Pal & Jayarathne, 2022). Perante este cenário, a digitalização tornou-se essencial para as empresas do setor, permitindo-lhes responder de forma mais eficaz às novas procuras do mercado (Pal & Jayarathne, 2022).

Com base no exposto, o *case study* foi selecionado, tendo em conta a importância deste setor, a necessidade de se adaptar às atuais exigências de transformação digital e também as características específicas das empresas familiares.

Um exemplo desta adaptação no setor têxtil em Portugal foi a Lanidor. Fundada em 1966 em Valongo do Vouga por Armando Xavier, a Lanidor começou como uma pequena empresa familiar, tendo-se transformado numa das principais marcas portuguesas de pronto-a-vestir, sob a liderança de João Pedro Xavier, filho do fundador e atual Presidente (Antelme, 2011).

Inicialmente esta marca fazia parte de um grande grupo industrial têxtil, cujo foco era a comercialização de fios de malha (Antelme, 2011). A resposta às oscilações do mercado foi um fator determinante na transformação da marca. Em 1980, a queda nas vendas de fios de malha levou a Lanidor a adaptar o seu negócio, transformando-se numa marca de malhas, expandindo-se para pronto-a-vestir em 1994 (Lanidor, n.d.; Antelme, 2011). A capacidade de adaptação também se refletiu em 1995, quando pesquisas de mercado indicaram que, apesar da qualidade dos produtos oferecidos, a comunicação com clientes era pouco

eficaz, o que motivou a decisão de modificar a sua imagem e comunicação (Antelme, 2011).

O crescimento da Lanidor também se refletiu na diversificação do seu portefólio de marcas. Segundo o perfil de LinkedIn da Lanidor (n.d.), o grupo inclui as marcas Lanidor, Globe, Throttleman, Casa Batalha, Pablo Fuster e Once a Day e tem mais de 200 lojas distribuídas por 16 países e aproximadamente 1000 colaboradores em Portugal, distribuídos pelas diferentes marcas.

Em 1998, João Pedro Xavier assumiu o controlo da empresa, e iniciou um plano de expansão, apostando no franchising a nível nacional (Antelme, 2011). No ano seguinte, em 1999, deu início ao processo de internacionalização da Lanidor *Woman* (Antelme, 2011). Além da sua expansão geográfica, a Lanidor diversificou a sua atuação, criando novos segmentos de mercado e canais de venda: em 2002, lançou a Lanidor *Kids*; em 2006, apostou no digital, tornando-se pioneira no comércio eletrónico em Portugal com a inauguração da sua loja *online*; e em 2007, criou a Lanidor *LOFT*, dedicada à venda de produtos desatualizados a preços de fábrica (Antelme, 2011; Lanidor, n.d.). A diversificação incluiu ainda a Lanidor *Accessories* e, em 2009, o lançamento das linhas *New Born* e *Baby* (Antelme, 2011).

Apesar de todo o crescimento e expansão, a Lanidor enfrentou desafios a partir de 2011. Entre 2011 e 2013, a marca registou uma redução de 40% no volume de negócios, consequência direta da recessão económica e da crise em Portugal, o que resultou no encerramento de lojas e ajustes na produção (Monteiro, 2017). No entanto, a recuperação teve início em 2016, quando o volume de negócios voltou a crescer, impulsionado pela expansão internacional e pelas reestruturações internas efetuadas (Monteiro, 2017). A Figura 1 apresenta os principais marcos da evolução da Lanidor.

Evolução da Lanidor

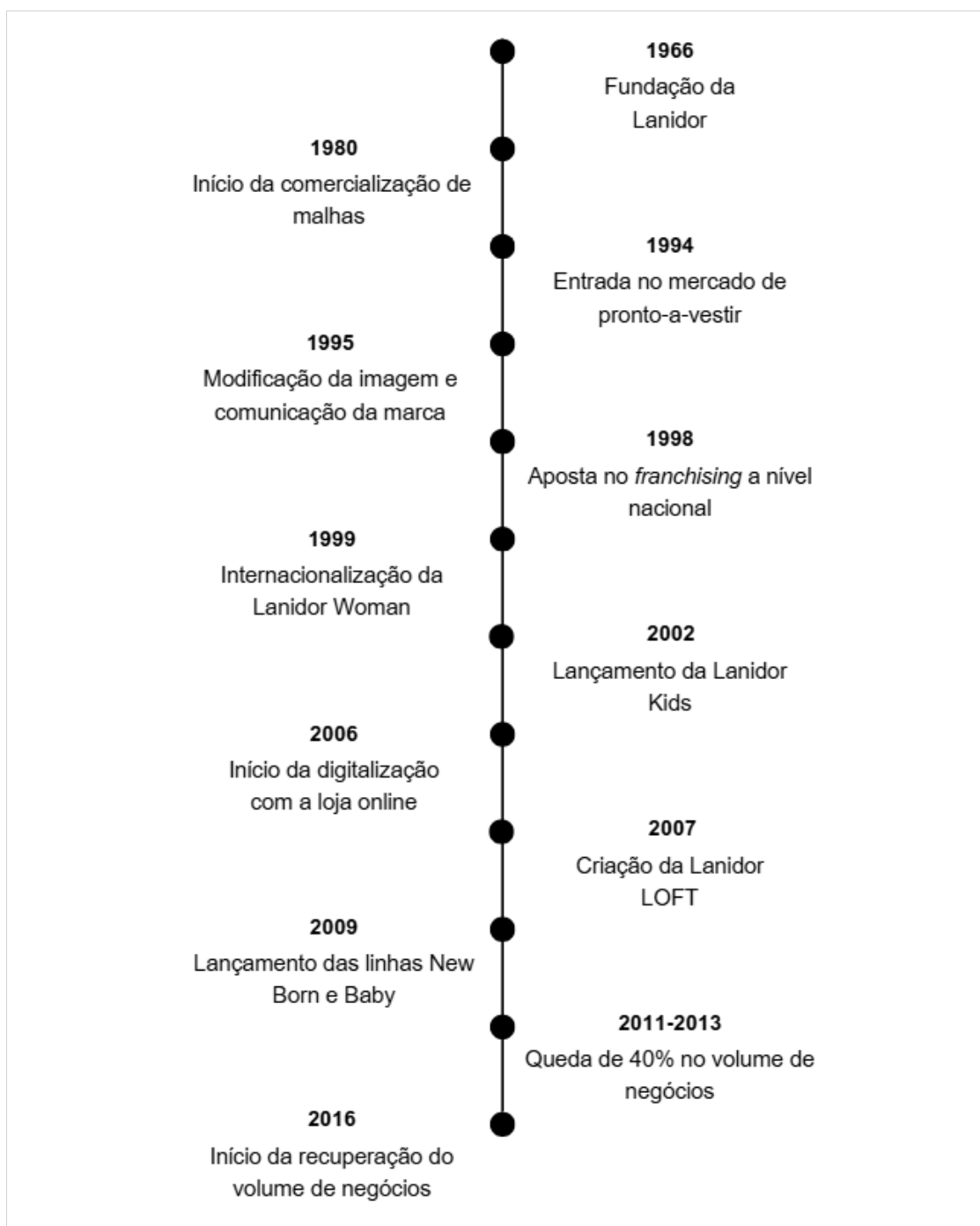


Figura 1: Evolução da Lanidor

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3

Metodologia

3.1. Método de Pesquisa

De forma a responder à questão de investigação, optou-se pela utilização de uma metodologia mista, combinando a metodologia qualitativa com a quantitativa.

A **metodologia qualitativa** permite a obtenção de dados descritivos através do contacto direto do investigador com o tema em análise, destacando-se pela sua flexibilidade e adaptabilidade ao longo do processo de investigação (Neves, n.d.).

De acordo com Tesch (1990), esta abordagem baseia-se em dados que não podem ser expressos em números, proporcionando um conhecimento aprofundado sobre o estudo em questão.

Para complementar a análise do estudo, recorreu-se também à **metodologia quantitativa** que, ao contrário da qualitativa, transforma dados em números, procurando obter resultados objetivos e generalizáveis, com maior distanciamento entre o investigador e o tema em análise (Coutinho, 2019).

Embora alguns autores defendam que os métodos qualitativos e quantitativos são completamente diferentes - um associado às ciências humanas e outro associado às ciências exatas - estes podem ser utilizados de forma complementar (Poeschl, 2006). A utilização de diferentes métodos contribui para aumentar a

profundidade, diversidade e precisão na compreensão do estudo (Denzin & Lincoln, 2005).

Foi também utilizada informação referente à Lanidor, retirada da dissertação de Antelme (2011).

3.2. Estudo de Caso

A estratégia de investigação adotada nesta dissertação foi o estudo de caso, a qual permite ao investigador realizar uma análise detalhada de um ou mais casos, recorrendo a diversas fontes de recolha de dados, como entrevistas, observações e documentos (Creswell, 2013). Greenwood e Nunes (1965) definem o estudo de caso como uma abordagem ampla e detalhada de um caso específico, cujo objetivo é compreender o fenómeno em estudo. Bromley (1990) complementa, referindo que o estudo de caso é uma investigação estruturada que procura descrever e explicar um ou mais eventos, através de uma análise detalhada e contextualizada. Adicionalmente, esta metodologia é especialmente eficaz na análise de fenómenos atuais no ambiente em que se inserem, especialmente quando estão intrinsecamente ligados às condições e características desse ambiente (Yin, 2012).

3.3. Técnica de Recolha de Dados

A recolha de dados neste estudo foi realizada através de dois instrumentos principais - entrevistas semiestruturadas e questionário.

As entrevistas semiestruturadas seguiram um guião com uma lista de perguntas previamente elaborada, embora os tópicos e a sequência tenham sido ajustados ao longo das entrevistas (Saunders et al., 2019). O questionário conteve dados sociodemográficos como a idade, género e questões relacionadas com a marca

em estudo e o seu processo de transformação digital. As características de ambos os instrumentos estão descritas na Tabela 5 e serão detalhadas a seguir.

Os dados obtidos para uma investigação podem ser classificados como primários, quando adquiridos especificamente para o estudo, ou secundários, quando provenientes de fontes externas independentes do estudo (Hox & Boeijs, 2005). Nesta pesquisa, os dados primários resultaram das entrevistas com a Dra. Maria Xavier, Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor, e das respostas ao questionário (111 respostas) enquanto os secundários foram obtidos através de artigos disponíveis na Biblioteca *Online* da Universidade Católica do Porto e no *Google Scholar*, a partir das palavras-chave utilizadas, bem como no site oficial da Lanidor e noutras fontes relacionadas com a marca.

3.3.1. Seleção da Amostra das Entrevistas

Dra. Maria Xavier, a entrevistada, é a atual Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor, responsável pelas marcas Lanidor, Lanidor Kids, Throttleman e Pablo Fuster. Licenciada em *Business Administration* e mestre em *Management, Sales and Marketing*, iniciou a sua carreira na Lanidor em 2022 com o objetivo de criar um departamento de *marketing*. Desde então, tem desempenhado um papel essencial na evolução da marca, através da construção do referido departamento de forma gradual, tendo em conta a natureza familiar da empresa e as suas equipas reduzidas. Neste momento, o departamento de *marketing* tem 2 colaboradores, sendo o seu principal foco o *marketing* digital, que inclui gestão de parcerias, redes sociais, *newsletters* e promoções. A Dra. Maria Xavier foi selecionada como única entrevistada por ser a responsável pelo departamento de *marketing* e por ter desempenhado um papel central criação do mesmo.

3.3.2. Processo de Elaboração das Entrevistas

Inicialmente contactou-se a entrevistada através de contactos pessoais, à qual foram apresentados os objetivos do estudo, bem como a relevância das entrevistas para a investigação. Após a confirmação da participação da entrevistada, procedeu-se à elaboração de um guião das entrevistas (Apêndice I), o qual foi previamente aprovado pela orientadora. De forma a tornar as entrevistas mais eficientes, as questões foram partilhadas com a entrevistada antes da realização das mesmas. Foi obtido oralmente o consentimento expresso para a gravação e transcrição das entrevistas, bem como para a partilha da informação obtida, não tendo sido exigido o mesmo sob forma escrita. As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, em 6 de dezembro de 2024 e 16 de janeiro de 2025, ambos de forma virtual, com uma duração aproximada de 45 minutos cada. As gravações das entrevistas foram transcritas, e estão disponíveis no Apêndice II.

3.3.3. Processo de Elaboração do Questionário

O processo de elaboração do questionário iniciou-se com formulação das questões de respostas fechadas, as quais foram previamente aprovadas pela orientadora. Após a aprovação, o questionário foi distribuído por contactos pessoais e através de redes sociais. Os participantes incluíram consumidores e não consumidores da Lanidor, com diferentes idades, géneros e ocupações, garantindo uma amostra diversificada e abrangente. Foram obtidas 111 respostas, com um tempo médio de preenchimento estimado em 3 minutos. As perguntas do questionário podem ser consultadas no Apêndice III.

Metodologia Mista

Método	Qualitativo	Quantitativo
Instrumento de recolha de dados	Entrevistas Semiestruturadas	Questionário
Fonte de informação	Dra. Maria Xavier, Diretora de <i>Marketing</i> do Grupo Lanidor	Respostas de 111 participantes
Data	6 de dezembro de 2024 e 16 de janeiro de 2025	
Duração	90 minutos (45 minutos por entrevista)	
Meio	<i>Online</i>	<i>Online</i>

Tabela 5: Características dos instrumentos de recolha de dados utilizados

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 4

Resultados

4.1. Resultados das Entrevistas

Os resultados qualitativos a seguir apresentados foram obtidos a partir das entrevistas realizadas com a Dra. Maria Xavier, atual Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor. As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos e com duração total de 90 minutos, tiveram como objetivo obter informações detalhadas sobre o processo de transformação digital da Lanidor, apresentando-se de seguida os aspetos mais relevantes mencionados nas mesmas, com trechos entre aspas extraídos diretamente das transcrições.

Maria Xavier explica, na primeira entrevista, de forma geral, como é que a Lanidor se tem adaptado à transformação digital.

“(...) nós somos uma empresa familiar e, portanto, não temos um budget gigante de marketing (...) trabalhar com influencers, como eu lhes dou produto em troca de conteúdo é mais fácil (...).”

Antes da sua entrada na empresa não existia um departamento de *marketing*. Atualmente a principal aposta em termos de *marketing* é a estratégia com influenciadoras devido à limitação orçamental da empresa. A estratégia adotada consiste na oferta de produtos da marca em troca de conteúdo digital, permitindo uma maior exposição da mesma, com um custo inferior.

“(...) tentamos trabalhar mais com micro/médio influencers (...) trabalha-se muito a conversão (...) com as influencers, o objetivo é voltar a falar sobre a Lanidor (...) as mais novas saberem o que é que é a Lanidor (...) nos últimos 2 anos eu estou a aumentar o número de clientes na faixa etária mais nova, que é o principal objetivo desta estratégia de influencers (...).”

A Lanidor alargou as suas parcerias com influenciadoras, dando prioridade a micro (entre 10 mil e 100 mil seguidores) e médio (entre 100 mil a 500 mil seguidores) influenciadoras, com um custo inferior, mas com grande poder de conversão em vendas e número de seguidores da marca, devido à proximidade e credibilidade que possuem junto destes. Atualmente a marca trabalha com 80 influenciadoras de estilos diferentes, apostando na diversidade. O objetivo destas parcerias não é só aumentar as vendas, mas também alcançar um público mais jovem e reforçar a presença/reconhecimento da marca Lanidor no mercado, com custos reduzidos.

“(...) é uma estratégia que resulta, mas que é difícil de quantificar o real impacto (...) há tecnologias hoje em dia para tal, mas nós não o temos (...) consigo ver que nos últimos 2 anos eu estou a aumentar o número de clientes na faixa etária mais nova (...).”

Apesar da dificuldade em medir o impacto das campanhas de *marketing* de influência devido à falta de tecnologia própria para o efeito, Maria Xavier confirma que a presença/reconhecimento da Lanidor entre os consumidores mais jovens tem aumentado nos últimos 2 anos.

“Estamos a crescer no online, mas as nossas lojas são mesmo importantes (...) principalmente para as nossas clientes mais velhas (...). Acho que as mais novas que nós estamos a querer conquistar compram mais online do que em loja (...).”

Em relação às vendas e apesar do comércio eletrónico estar a crescer, as lojas físicas continuam a ser um ponto de venda muito importante para a marca, especialmente junto de clientes de faixas etárias mais elevadas, que valorizam o

atendimento personalizado. Por outro lado, os consumidores mais jovens que a Lanidor pretende conquistar preferem a conveniência e a rapidez do *online*. Verifica-se ainda que, mais do que reforçar a lealdade de clientes antigos, as campanhas digitais têm sido fundamentais para atrair novos consumidores.

“(...) polémicas de hoje em dia, principalmente no TikTok (...) o risco de não se controlar (...).”

Apesar de todas estas vantagens, esta estratégia também apresenta riscos, tais como a possibilidade de polémicas associadas a influenciadoras e a falta de controlo sobre as suas publicações.

“(...) sempre foi muito pioneira (...) não só na parte digital, mas principalmente na parte offline (...) Instagram e é a principal maneira em que nós estamos presentes no digital (...) o TikTok converte mais (...).”

Na segunda entrevista, Maria Xavier detalha o processo de transformação digital da Lanidor, destacando o pioneirismo da marca em várias áreas, tanto *online* como *offline*. A transformação digital começou em 2006 com o lançamento do comércio eletrónico. A marca tem vindo a adotar, desde então, serviços como, o Klarna e o THE BOX. Apostou também numa forte presença nas redes sociais, designadamente no Instagram, que se tornou o principal canal digital da marca desde a sua criação em 2012, e no TikTok, que entre as diferentes plataformas é a que tem mais impacto na conversão, devido ao seu conteúdo mais orgânico e interativo. As *newsletters* têm sido desde há vários anos uma grande aposta da Lanidor, funcionando como estratégia promocional e de partilha de tendências.

“(...) estamos mais focados em humanizar um bocado mais a marca no digital (...) no digital, estamos mais perto das pessoas diariamente (...).”

A transformação digital possibilitou um contacto mais próximo e constante com os clientes através de redes sociais e das *newsletters*, despertando interesse e curiosidade ao longo do tempo.

Atualmente, a marca tem como objetivo tornar-se mais humana no digital e criar uma ligação mais próxima com os consumidores, destacando não só os seus produtos, mas também os valores da marca. O Instagram tem um papel fundamental neste processo de humanização da marca, permitindo mostrar quem está por trás da marca e aproximar a mesma dos seus seguidores. Para além disso, esta plataforma também permite atingir potenciais clientes através do algoritmo e das parcerias com influenciadoras, que aumentam a visibilidade da marca junto de novos públicos que não tinham contacto com a mesma.

“(..) embora a Zara, a Mango (...) sejam considerados nossos concorrentes (...) não me comparo a eles em termos do que eles estão a fazer no digital (...).”

Apesar de concorrentes, a Lanidor não se compara com os grandes grupos têxteis como a Zara e a Mango, ao nível da transformação digital. A Lanidor segue uma estratégia distinta daqueles grupos, bastante focada no facto de ser uma marca portuguesa, aspeto que acreditam ser o diferenciador da marca.

“(...) achavam que a Lanidor era uma marca para mães (...) tem sido esse o nosso trabalho com as influencers (...) de várias idades muito presentes no digital (...) irmos mostrando que a Lanidor é para todas as pessoas (...).”

O *marketing* de influência tem sido essencial para a renovação da imagem da Lanidor. As parcerias com influenciadoras ajudaram a desconstruir a ideia de que a marca era direcionada apenas para as faixas etárias mais elevadas, demonstrando que é uma marca para diferentes idades e estilos.

“(...) nota-se claramente no aumento das vendas (...) aumento do número de clientes, principalmente de clientes mais novas (...).”

Os resultados da transformação digital são visíveis no aumento das vendas, bem como no crescimento do reconhecimento da marca e na modernização da sua imagem. Embora seja difícil quantificar esse impacto, é possível verificar que

existe, de facto, uma renovação de clientes, verificando-se a existência de clientes mais novas a aderirem à marca.

Apesar do sucesso da transformação digital, o orçamento reduzido continua a ser um desafio para a Lanidor, limitando a sua capacidade de investir em diversas campanhas de *marketing* digital como a publicidade paga. Desta forma, a marca mantém o foco em estratégias de baixo custo como o *marketing* de influência.

O objetivo para o futuro é fortalecer a presença da marca no digital, sem nunca perder a identidade familiar e portuguesa, que continua a ser um dos principais aspetos diferenciadores da marca Lanidor.

4.2. Resultados do Questionário

Os resultados quantitativos a seguir apresentados foram obtidos a partir das 111 respostas ao questionário, cujo objetivo foi complementar as informações obtidas nas entrevistas e analisar a perceção dos inquiridos sobre a Lanidor, com especial foco no reconhecimento da marca e no seu processo de transformação digital. As questões do questionário foram elaboradas com base nas teorias estudadas no capítulo 2, de forma a obter informações úteis para relacionar as abordagens teóricas com o caso da Lanidor. Os resultados do questionário são apresentados de seguida, com destaque para as conclusões mais relevantes.

Um dos principais objetivos do questionário foi avaliar o reconhecimento da marca. Os resultados indicam que a quase totalidade (99%) dos inquiridos conhecem a marca Lanidor (Fig.2).

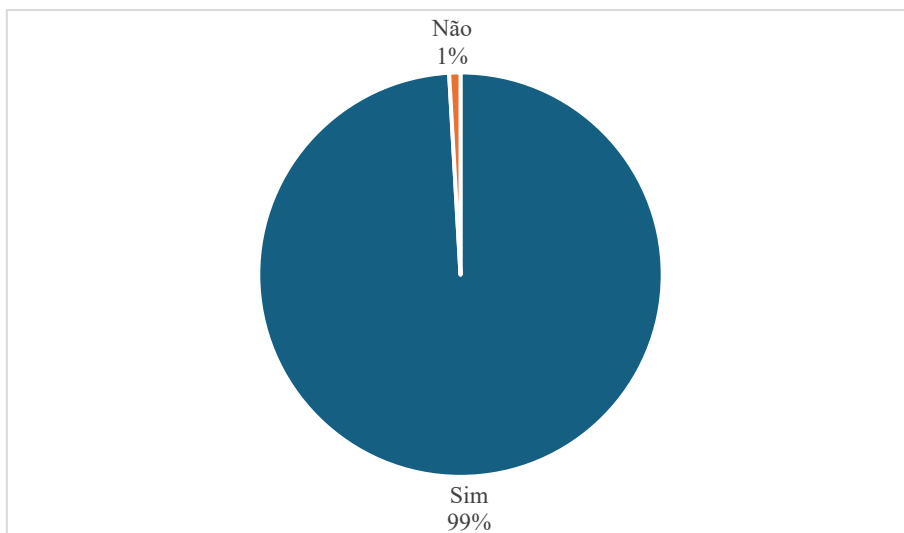


Figura 2: Conhecimento da Lanidor

Relativamente ao período de conhecimento da marca, a quase totalidade dos participantes (98%) afirmam conhecer a marca há mais de 2 anos (Fig.3).



Figura 3: Período de conhecimento da Lanidor

A percepção que os participantes têm sobre a marca também foi avaliada, expressando a maioria dos inquiridos (87%) uma opinião favorável sobre a mesma (Fig.4).

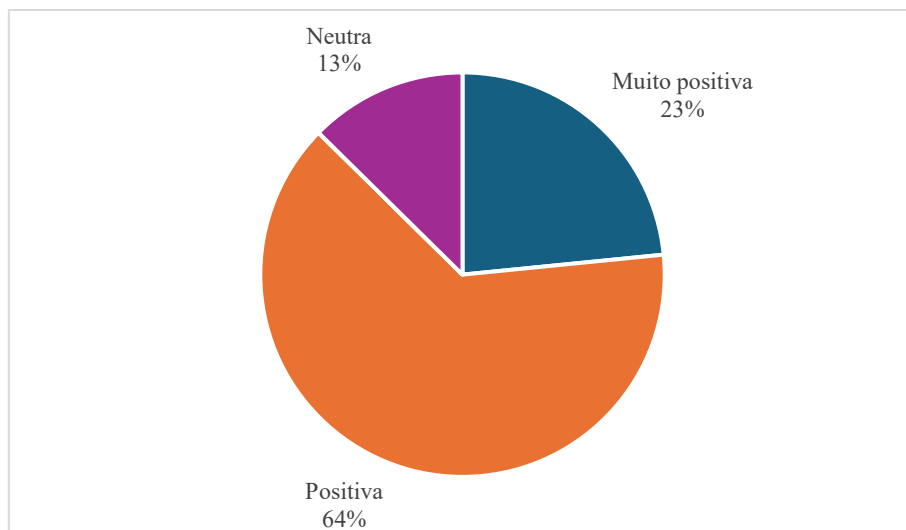


Figura 4: Percepção sobre a Lanidor

Relativamente ao histórico de compras na Lanidor, 52% dos inquiridos realizaram a última compra na marca há menos de 2 anos e apenas 18% nunca realizaram qualquer compra na marca (Fig.5).

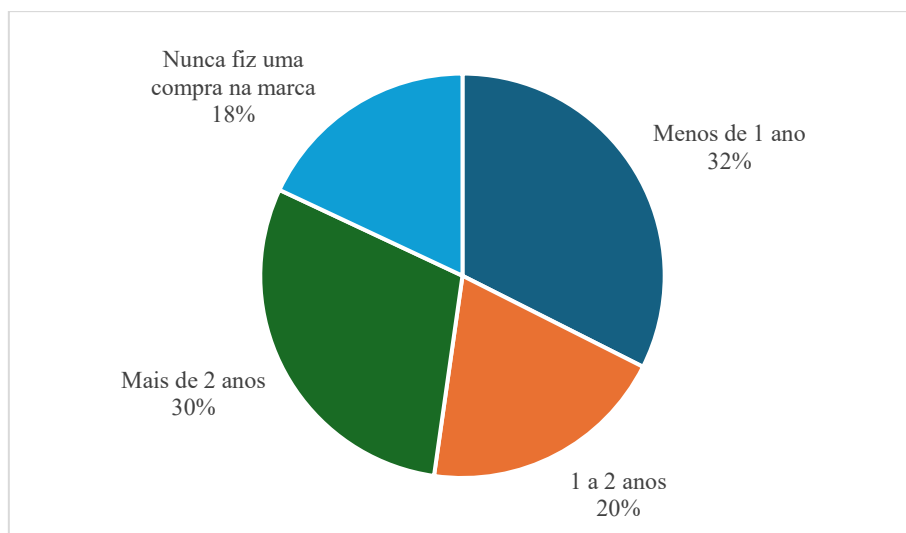


Figura 5: Histórico de compras na Lanidor

Os inquiridos foram questionados acerca da capacidade da Lanidor de acompanhar tendências tecnológicas. Uma percentagem significativa (68%) dos inquiridos considera que a Lanidor tem acompanhado essa evolução de forma positiva (Fig.6).

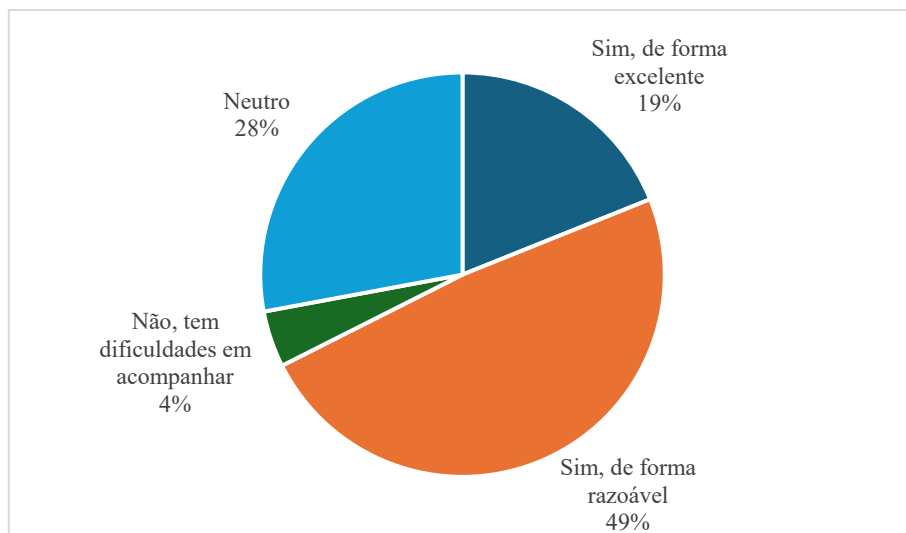


Figura 6: Acompanhamento das tendências tecnológicas por parte da Lanidor

Relativamente às recentes mudanças da Lanidor, 45% dos inquiridos identificaram alterações na forma como a marca comunica com os seus clientes e se posiciona no mercado (Fig.7).

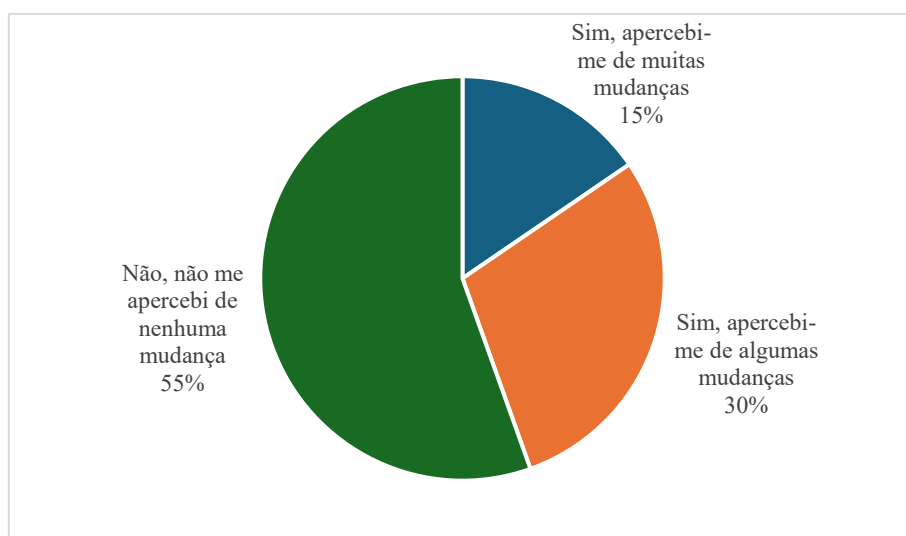


Figura 7: Mudança na comunicação e posicionamento da Lanidor

Para uma melhor compreensão das mudanças identificadas, os participantes que as reconheceram selecionaram aspetos específicos. Uma maior presença nas redes sociais (28%), bem como a utilização de influenciadoras (21%) foram os aspetos mais destacados (Fig.8).



Figura 8: Aspectos da mudança na Lanidor

Relativamente aos aspetos que os participantes consideram mais relevantes na diferenciação de uma marca, a qualidade do material foi o fator mais valorizado, com 24% das respostas. Os fatores com menor destaque foram a inovação e tecnologia (5%) e as parcerias com influenciadoras (3%) (Fig.9).

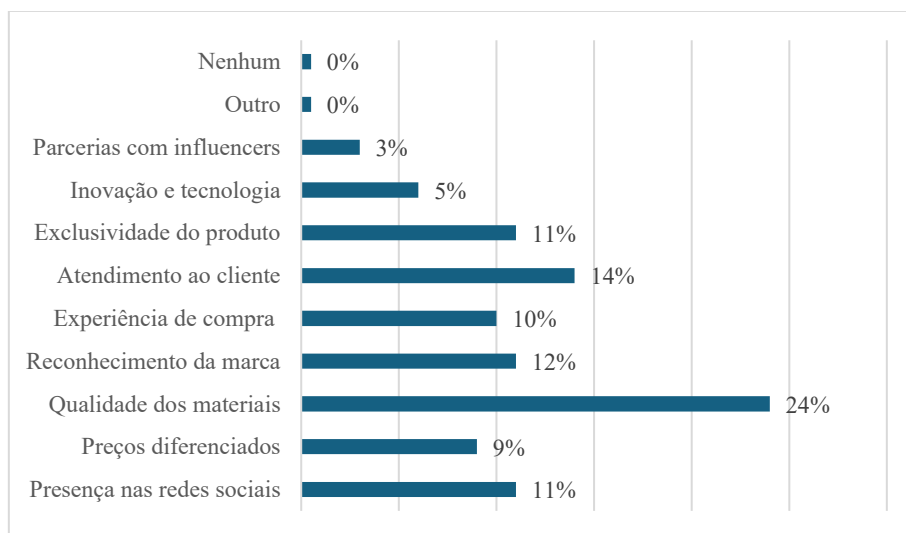


Figura 9: Aspectos relevantes na diferenciação de uma marca

Os inquiridos foram também questionados sobre quais daqueles fatores de diferenciação já os fizeram despertar interesse na Lanidor. A qualidade dos materiais foi, novamente, o fator mais relevante (24%). Dentro dos fatores com

menor destaque estão as parcerias com influenciadoras com 6% das respostas e a inovação e tecnologia com apenas 2% (Fig.10).

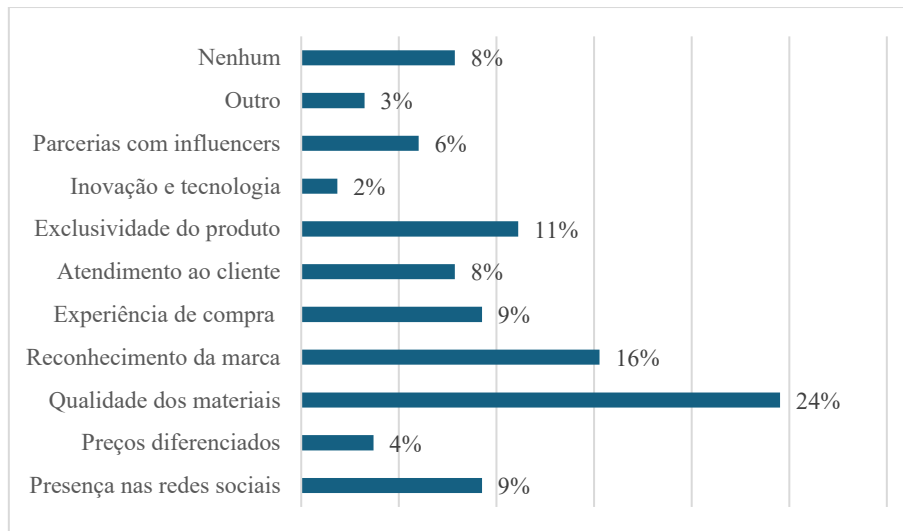


Figura 10: Fatores de diferenciação da Lanidor

Relativamente à percepção dos inquiridos em relação ao investimento da Lanidor em produtos diversificados e serviços como ações nas redes sociais, publicidade *online*, comércio eletrónico e parcerias com influenciadoras, uma percentagem significativa (64%) dos participantes consideram que estas estratégias são um sinal de inovação, qualidade e preocupação com o consumidor (Fig.11).

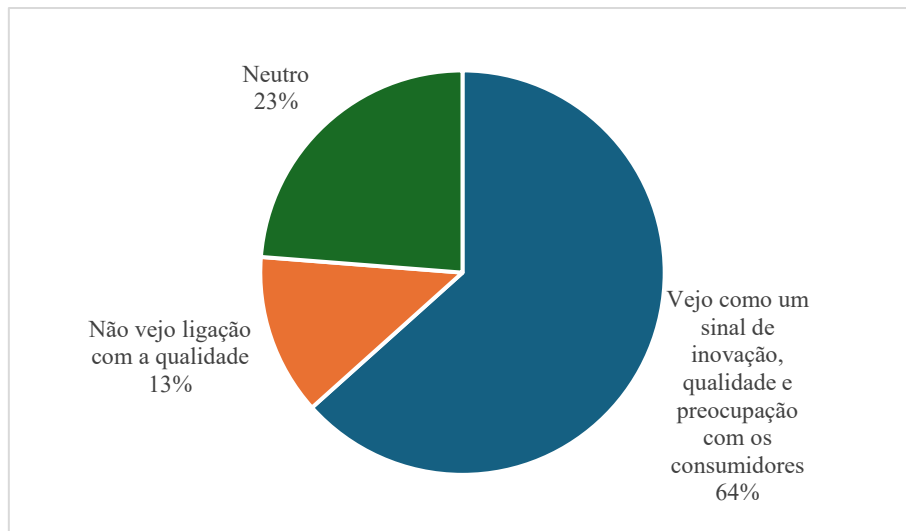


Figura 11: Percepção relativamente ao investimento digital da Lanidor

Uma grande parte dos inquiridos (76%) consideram que a inovação da Lanidor em produtos e serviços influencia a confiança que têm na marca (Fig.12).

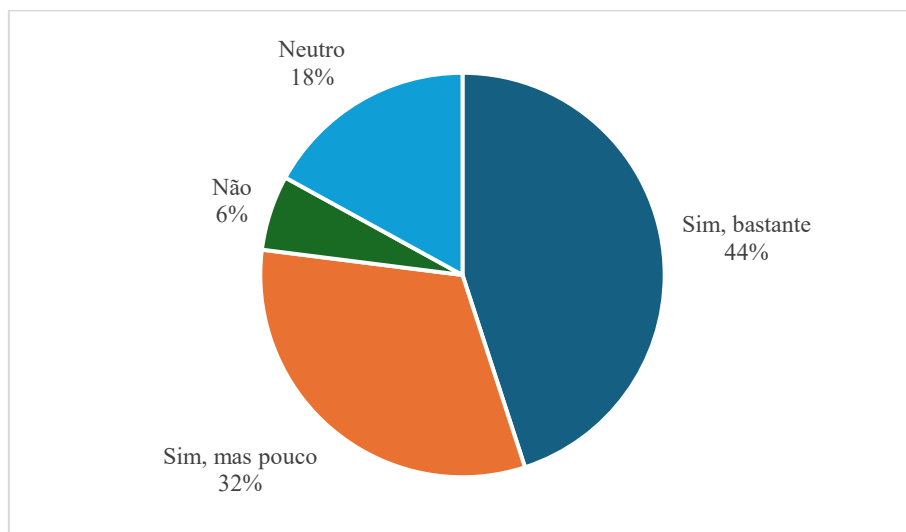


Figura 12: Influência da inovação da Lanidor na confiança na marca

Uma parte significativa dos inquiridos (67%) consideram que a Lanidor é próxima dos seus clientes (Fig.13).

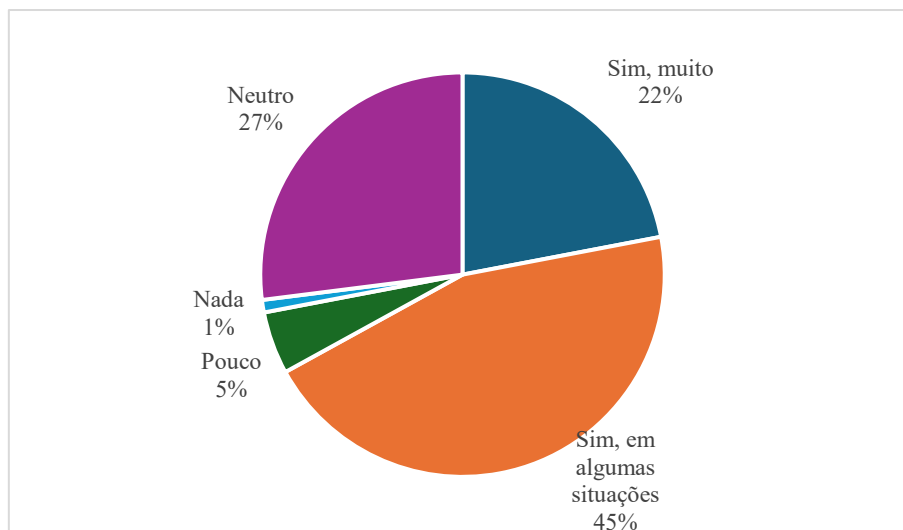


Figura 13: Proximidade da Lanidor com os clientes

Relativamente à presença da Lanidor no digital, 68% consideram que a presença da Lanidor nas redes sociais e as parcerias com influenciadoras ajudam a criar uma ligação mais próxima com os clientes (Fig.14).

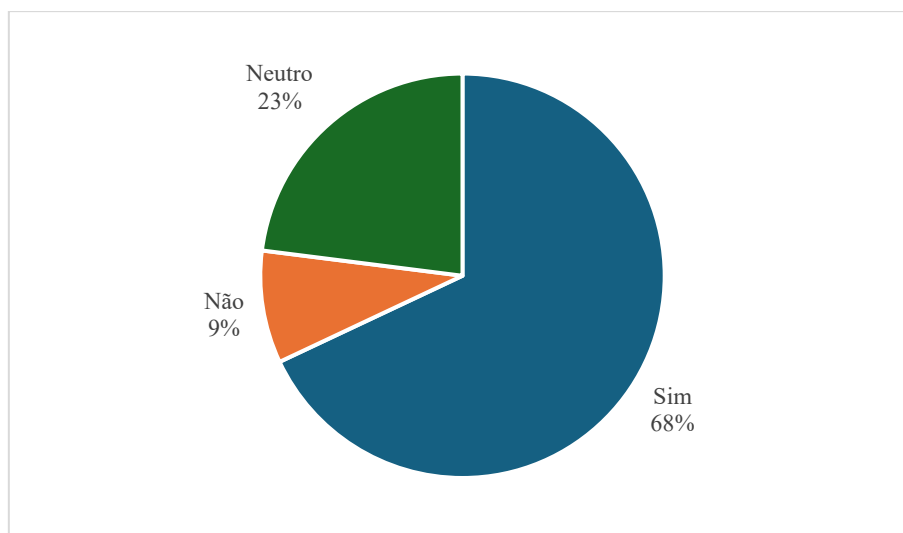


Figura 14: Perspetiva relativamente à presença da Lanidor no digital

A maioria dos inquiridos (77%) consideram a Lanidor uma marca competente, com capacidade de oferecer produtos de alta qualidade e de se manter atualizada com as tendências do mercado (Fig.15).

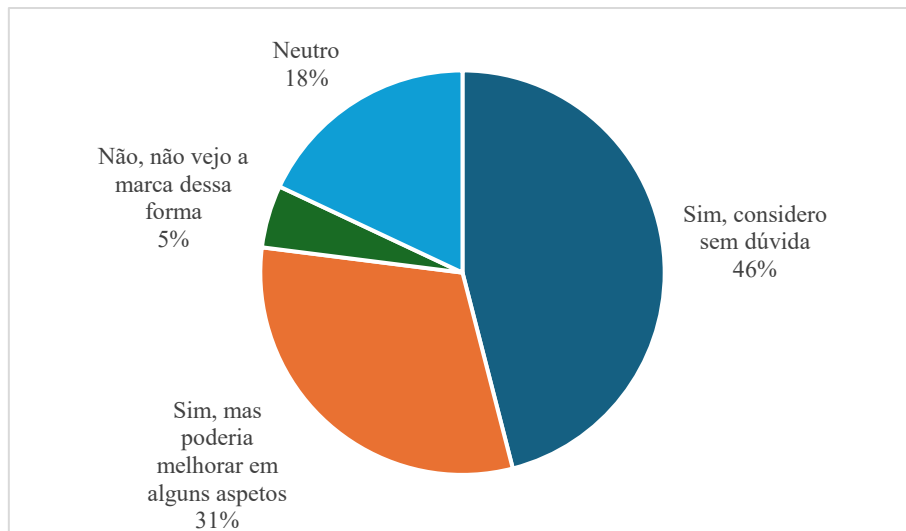


Figura 15: Perspectiva relativamente à competência da Lanidor

Os participantes foram questionados relativamente à forma como avaliam a marca Lanidor, tendo em conta os seus investimentos nas redes sociais, a interação contínua com o cliente e a adoção de novas tecnologias. Os resultados demonstram que uma parte significativa dos inquiridos (67%) avaliam a marca como uma marca que transmite competência e proximidade com o cliente (Fig.16).

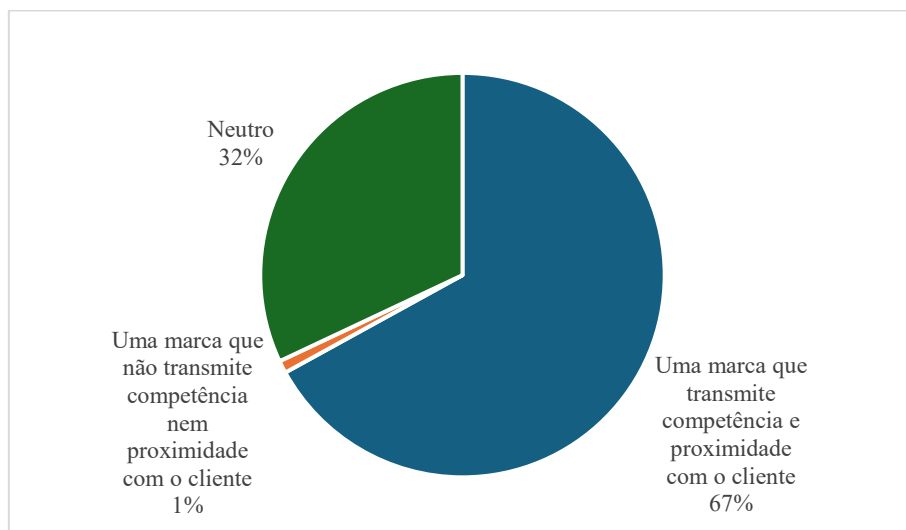


Figura 16: Avaliação da Lanidor relativamente aos seus investimentos

Ao comparar a transição digital da Lanidor com a de outras marcas 30% consideram que a Lanidor se destacou (Fig.17).

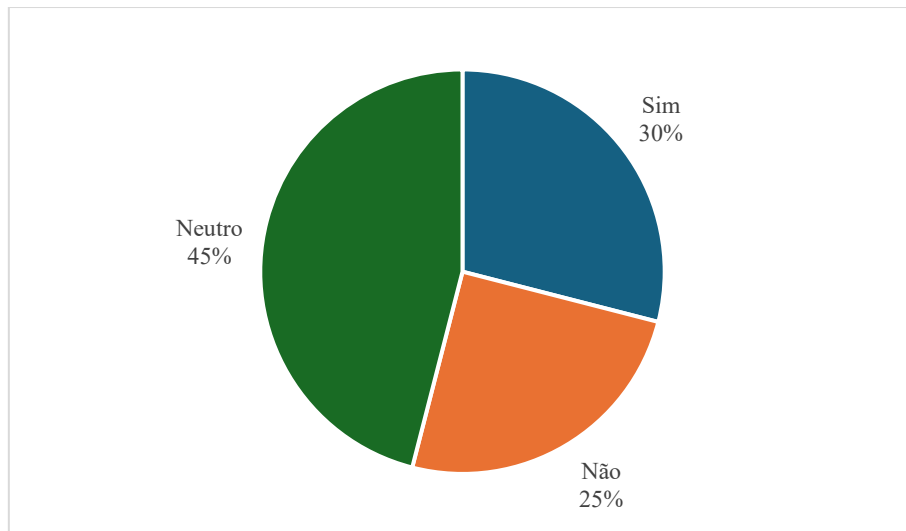


Figura 17: Comparação da transição digital da Lanidor com outras marcas

Por fim, de modo a conseguir caracterizar os inquiridos, verificou-se que a amostra é maioritariamente adulta, em que 44% da amostra tem menos de 30 anos e 34% mais de 51 anos (Fig.18).

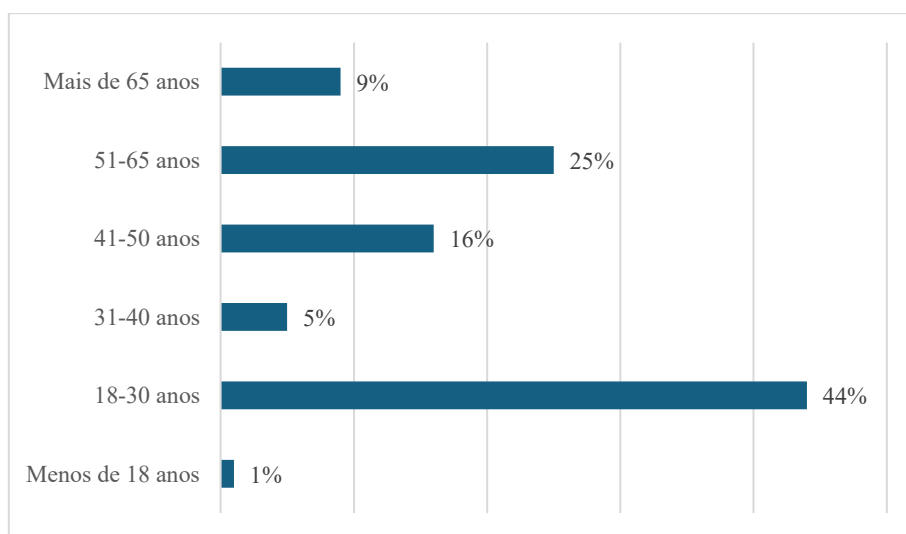


Figura 18: Faixa etária dos inquiridos

Quanto ao género, a maioria dos inquiridos (71%) dos inquiridos foram do sexo feminino (Fig.19).

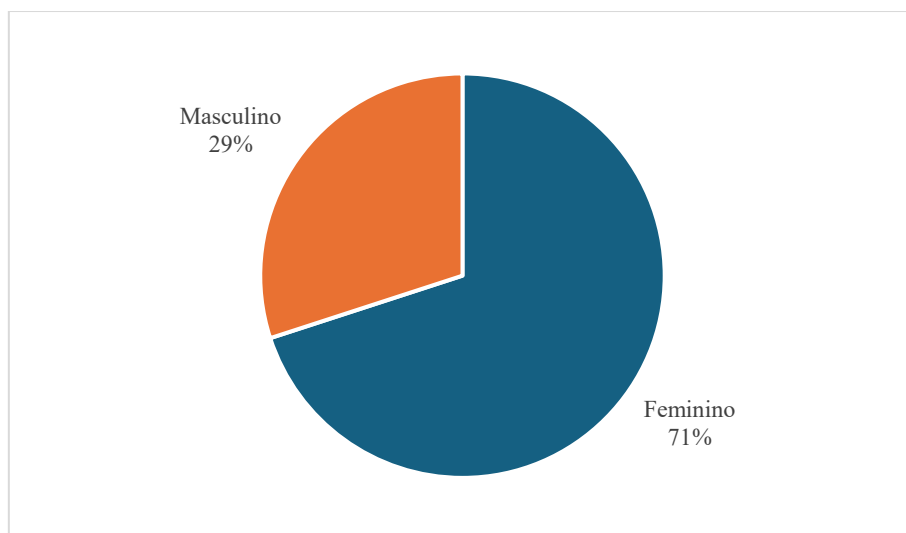


Figura 19: Género dos inquiridos

4.3. Discussão dos Resultados

Na seguinte discussão dos resultados, são apresentados trechos extraídos das entrevistas com a Dra. Maria Xavier e dos resultados do questionário, seguidos da sua respetiva interpretação. A Tabela 6 inclui a análise dos dados recolhidos sobre a Lanidor, considerando as variáveis da Teoria da Sinalização, enquanto a Tabela 7 apresenta a análise dos dados em relação às variáveis do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos.

Evidência da Teoria da Sinalização no processo de transformação digital da Lanidor

Variáveis	Dados Recolhidos	Interpretação
	<p><i>“(...) fomos os primeiros a ter Klarna (...) fizemos um serviço que era o THE BOX (...) Lançámos o e-commerce (...) em 2006 (...).”</i></p> <p><i>“(...) já há vários anos que temos newsletters e nas newsletters temos tanto a parte promocional como a parte de tendências.”</i></p>	<p>A Lanidor investiu desde cedo na inovação digital, aderiu ao comércio eletrónico em 2006, apostou fortemente ao longo dos anos nas <i>newsletters</i> e lançou serviços como o Klarna e o THE BOX, com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor.</p>
Emissores de Informação	<p><i>“(...) Instagram (...) é a principal maneira em que nós</i></p>	<p>A Lanidor utiliza as redes sociais para transmitir sinais</p>

	<p><i>estamos presentes no digital (...) o TikTok é mesmo orgânico (...), eu acho que o TikTok converte mais do que o Instagram (...)."</i></p>	<p>ao público: o Instagram é o principal canal digital da marca, mas o TikTok tem-se revelado mais eficaz na conversão devido ao seu impacto mais orgânico e interativo.</p>
	<p><i>"(...) hoje trabalhamos com 80 influencers (...) o objetivo é voltar a falar sobre a Lanidor, a Lanidor ser uma marca que as pessoas voltam a reconhecer (...) o objetivo é reconhecimento e conversão (...)."</i></p>	<p>A marca utiliza ainda as influenciadoras como principais emissoras de informação. A aposta numa estratégia de <i>marketing</i> de influência visa alcançar um público mais jovem e reforçar a presença e o reconhecimento da marca Lanidor no mercado, com custos reduzidos.</p>
	<p>45% dos inquiridos identificaram mudanças na comunicação e no posicionamento da marca Lanidor.</p>	<p>As mudanças na comunicação e no posicionamento da Lanidor foram reconhecidas pelos inquiridos, aspeto reforçado pelo facto de a amostra também incluir não consumidores da marca.</p>

Recetores de Informação		
	68% dos inquiridos, consideram que a Lanidor tem acompanhado as tendências tecnológicas de forma positiva.	Os participantes consideram que a marca tem demonstrado uma adaptação positiva às tendências tecnológicas.
	<p><i>"(...) eu acho que ajuda a ser-se falada e a ser-se notada, algumas não vão comprar Lanidor porque não se identificam, mas pelo menos ficam a conhecer a marca."</i></p> <p><i>"(...) eu consigo ver que a minha estratégia com influencers está a resultar (...) vão lá mais miúdas e aparecem com uma fotografia de influencers a dizer "olha eu quero este look e esta peça"."</i></p>	Uma das principais estratégias adotadas para reforçar a presença da Lanidor no mercado foi o <i>marketing</i> de influência, que tem contribuído para um maior reconhecimento da marca. Esta abordagem tem resultado em conversão uma vez que existem clientes que procuram produtos divulgados por influenciadoras.
<i>"(...) ao contrário de antigamente, em que só</i>	O fortalecimento da presença digital da Lanidor tem	

	<p><i>tínhamos um contacto com a pessoa quando a pessoa ia à loja, hoje em dia conseguimos manter uma conversa e ir despertando a curiosidade da pessoa ao longo do tempo.”</i></p>	<p>permitido um contacto mais continuo com os consumidores, contrastando com a dinâmica tradicional das lojas físicas, onde a interação se limita ao momento de procura da marca.</p>
	<p><i>“(…) no Instagram (…) temos as pessoas que não nos seguem, mas acabam por ser impactadas com a marca, quer através de influencers, quer através do próprio algoritmo (…).”</i></p>	<p>Através do algoritmo e das parcerias com influenciadoras, o Instagram permite alcançar tanto seguidores da marca como não seguidores aumentando assim o alcance da informação.</p>
	<p><i>“(…) tenho uma análise de números em que consigo ver que nos últimos 2 anos eu estou a aumentar o número de clientes na faixa etária mais nova (…).”</i></p>	<p>Os consumidores, especialmente os mais jovens, estão a interpretar os sinais emitidos pela Lanidor de forma correta, resultando num rejuvenescimento dos consumidores da marca.</p>

Interpretação do sinal	<p><i>“Esta parte da digitalização mais recente (...) do tipo de conteúdo nas redes sociais (...) e também a parte das influencers (...) isso nota-se claramente no aumento das vendas.”</i></p> <p><i>“(...) e de repente vendo nelas veem mais peças que gostam e vão mais à loja, e por irem mais à loja, vão comprar mais.”</i></p>	<p>A transformação digital da marca, através das redes sociais e da colaboração com influenciadoras, tem-se refletido no aumento das vendas.</p>
	<p>64% dos participantes interpretam o investimento da Lanidor em produtos diversificados e serviços como ações nas redes sociais, publicidade <i>online</i>, <i>e-commerce</i>, e parcerias com influenciadoras como um sinal de inovação, qualidade e preocupação com o consumidor.</p>	<p>A maioria dos consumidores interpretam a presença digital da marca como um indicador de qualidade, inovação e preocupação com os mesmos.</p>

	O fator de diferenciação da Lanidor mais relevante foi a qualidade dos materiais (24%).	A qualidade dos materiais continua a ser o principal fator diferenciador, pelo que a transformação digital ainda tem espaço para crescer na percepção dos consumidores.
--	---	---

Tabela 6: Análise dos dados recolhidos sobre a Lanidor em relação às variáveis da Teoria da Sinalização

Fonte: Elaboração própria

Evidência do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos no processo de transformação digital da Lanidor

Variáveis	Dados Recolhidos	Interpretação
	<p><i>"(...) agora estamos mais focados em humanizar um bocado mais a marca no digital (...) para criar uma maior conexão dos seguidores com a marca (...)."</i></p> <p><i>"(...) acredito bastante no poder das influencers micro, porque (...) trabalha-se muito a conversão, (...), as pessoas que as seguem são pessoas que se identificam mesmo com</i></p>	<p>A Lanidor quer criar uma ligação mais próxima e humana com os seus consumidores, recorrendo a influenciadoras de menor dimensão, que têm uma relação mais autêntica e próxima com os seus seguidores.</p>

Simpatia	<i>elas e com os seus estilos de vida."</i>	
	<p>76% dos inquiridos consideram que a inovação dos produtos e serviços da Lanidor influencia a confiança que têm na marca.</p> <p>68% dos inquiridos consideram que a presença da Lanidor nas redes sociais e as parcerias com influenciadoras ajudam a criar uma ligação mais próxima com os clientes</p>	<p>Os consumidores consideram que a inovação dos produtos e serviços da Lanidor influencia a confiança que têm na marca e que a sua presença nas redes sociais e parcerias com influenciadoras permitem criar uma ligação mais próxima com os mesmos.</p>
	<p>67% dos inquiridos consideram que a Lanidor é próxima dos seus clientes.</p>	<p>Na perspetiva da maioria dos consumidores, a Lanidor é uma marca próxima dos clientes.</p>
	<i>"(...) fomos os primeiros a ter Klarna (...) fizemos um</i>	<p>A Lanidor posiciona-se, desde há vários anos, como uma</p>

Competência	<i>serviço que era o THE BOX (...) Lançámos o e-commerce (...) em 2006 (...)."</i>	marca inovadora e capaz de acompanhar as transformações digitais.
	<p>77% dos inquiridos consideram a Lanidor uma marca competente, com capacidade de oferecer produtos de alta qualidade e de se manter atualizada.</p> <p>67% dos inquiridos consideram que o investimento realizado nas redes sociais e na interação contínua com o cliente transmitem competência e proximidade por parte da marca.</p>	<p>A maioria dos consumidores vê a Lanidor e a sua transformação digital como um sinal de competência. Alguns consideram que haverá ainda espaço para melhorias.</p>

Tabela 7: Análise dos dados recolhidos sobre a Lanidor em relação às variáveis do Modelo de Conteúdo dos Estereótipos

Fonte: Elaboração própria

A transformação digital da Lanidor tem sido um processo gradual, iniciou-se com o lançamento do comércio eletrónico e com a emissão de *newsletters* - promocionais e de tendências. Posteriormente, a marca investiu na utilização de serviços como o Klarna e o THE BOX, bem como nas redes sociais. Atualmente, o *marketing* de influência é a sua principal aposta.

A Lanidor utiliza diversos emissores de informação para transmitir sinais, para além dos emissores mais comuns - redes sociais e influenciadoras mencionados no capítulo 2 - incluindo também *newsletters* e serviços como o Klarna e o THE BOX.

O Klarna e o THE BOX reforçam a perceção de inovação e competência da marca em relação à concorrência. O Klarna é uma plataforma que permite aos utilizadores fazerem compras e dividir o pagamento em 3 prestações sem juros, oferecendo ainda funcionalidades como lembretes de pagamentos e a possibilidade de definir alertas para descidas de preços em produtos guardados, entre outras opções (Klarna, n.d.). O THE BOX é um serviço adotado pelo grupo Lanidor que permite que os clientes recebam peças das várias marcas do grupo para experimentar, sem compromisso de compra (Lanidor, n.d.). Com a introdução destes serviços, a Lanidor pretende facilitar a experiência de compra dos consumidores, permitindo uma maior flexibilidade de pagamentos, ao mesmo tempo que permite combinar as vantagens de uma compra *online* (maior variedade de produtos e marcas) com as do *offline* (onde poderá experimentar os modelos escolhidos antes de os comprar), indo ao encontro das necessidades de vários tipos de clientes.

A Lanidor, por possuir uma base de clientes tradicionais, com as quais é necessário manter uma relação de proximidade, mantém o envio de *newsletters*, de forma a relembrar a sua existência com a divulgação de novos produtos, inspirações e promoções. Por norma, estas clientes ainda são céticas em relação às redes sociais e às influenciadoras, o que tem tornado as *newsletters* uma ferramenta essencial para a comunicação da marca. A emissão de *newsletters* sinaliza, deste modo, proximidade com os consumidores.

Em contrapartida, as redes sociais, nomeadamente o Instagram e o TikTok, desempenham um papel essencial na transmissão de sinais para um público menos tradicional e mais recetivo a novas tecnologias. Através do algoritmo das

referidas redes sociais, é possível atingir potenciais seguidores da marca, que, eventualmente, poderão vir a tornar-se clientes. O Instagram é a principal ferramenta de comunicação digital da Lanidor; o TikTok, devido à sua abordagem mais orgânica, atinge um público mais jovem. A presença da marca nestas plataformas sinaliza qualidade e adaptabilidade às novas tendências digitais.

A marca tem apostado fortemente no *marketing* de influência, emitindo sinais de adaptabilidade, proximidade e qualidade. Esta estratégia permite humanizar e reforçar o reconhecimento da marca e alcançar um público mais jovem.

A limitação orçamental na área do *marketing* é um dos principais fatores que leva a Lanidor a apostar em influenciadoras de menor dimensão. Verifica-se, no entanto que esta aposta também tem sido estratégica, uma vez que estas têm uma relação de maior confiança e proximidade com os seus seguidores – fatores que vão ao encontro das pretensões da Lanidor neste tipo de campanhas. A Lanidor seleciona as suas influenciadoras de forma a incluir vários tipos de perfis - em termos de idade e estilo - abrangendo um maior leque de potenciais clientes e mostrando que a Lanidor é uma marca para qualquer perfil, deixando, por exemplo, de ser associada apenas a uma faixa etária superior. Com esta estratégia de influenciadoras, a Lanidor pretende chamar a atenção não só para artigos específicos, mas também para a marca em geral, aumentando assim o interesse pela mesma.

Estes emissores têm transmitido sinais de flexibilidade, inovação, qualidade, adaptabilidade e proximidade aos consumidores, que atuam como recetores de informação, interpretando e reagindo a esta estratégia. O contacto com os consumidores deixou de estar restrito ao espaço físico das lojas, passando a ser contínuo, através das redes sociais e das influenciadoras, e alcançando novos seguidores através dos algoritmos, aumentando assim os recetores.

Os participantes no questionário consideram que a marca tem demonstrado uma adaptação positiva às tendências tecnológicas. Apesar de apenas 45% dos inquiridos identificarem mudanças na comunicação e posicionamento da Lanidor, admitimos que os sinais estão a ser bem recebidos pelos recetores, uma vez que a amostra inclui consumidores/não consumidores da marca, e que dentro dos consumidores estão incluídas pessoas mais tradicionais, que não acompanham este tipo de transformações digitais.

O facto de clientes procurarem produtos divulgados pelas influenciadoras demonstra que estão a receber o sinal emitido através do *marketing* de influência. Além disso, o rejuvenescimento dos clientes e o aumento das vendas indicam uma interpretação bem-sucedida dos sinais emitidos pela marca. A presença digital da Lanidor é interpretada como um sinal de qualidade, inovação e preocupação com o consumidor, embora ainda haja espaço para crescimento, dado que a qualidade dos materiais continua a ser o principal fator diferenciador.

O conceito de simpatia tem sido um conceito trabalhado pela Lanidor. A aposta na humanização da comunicação, através de redes sociais e das influenciadoras, tem-se revelado eficaz. A escolha de influenciadoras de menor dimensão potencia a perceção de proximidade da Lanidor, uma vez que estas criam uma relação de maior confiança entre a marca e os consumidores. Relativamente à perceção dos consumidores sobre a simpatia da Lanidor, a maioria acredita que a marca é próxima dos clientes e que a inovação em produtos e serviços influencia positivamente a sua confiança na mesma.

Quanto à competência, a Lanidor é vista como uma marca competente, com capacidade de oferecer produtos de alta qualidade e de se manter atualizada. A marca tem demonstrado capacidade de inovação na adoção de serviços prestados e no acompanhamento das tendências digitais, o que evidencia capacidade de adaptação.

Desta forma, os resultados das entrevistas e do questionário confirmam a validade da Teoria da Sinalização, evidenciando que a Lanidor tem conseguido transmitir sinais através da sua estratégia digital, e que esses sinais têm sido bem recebidos e corretamente interpretados pelos recetores, o que contribui para a redução de possíveis assimetrias de informação. Contudo, ainda há margem para os reforçar, dado que a qualidade dos materiais continua a ser o principal fator diferenciador da marca.

A transformação digital da Lanidor tem vindo a criar empatia junto do seu público, que passou a ver a Lanidor como uma marca confiável e mais próxima. A abordagem demonstrada pela Lanidor ao acompanhar a evolução tecnológica e a sua vontade de inovação, quer em termos de serviços, quer em termos de acompanhamento de tendências digitais, está a ser encarada como um sinal de competência. Neste quadro, podemos confirmar o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos, uma vez que tanto a dimensão de simpatia como a de competência são interpretadas como elevadas, o que influencia a perceção sobre a marca.

Capítulo 5

Conclusões

A análise da estratégia digital adotada pela Lanidor evidencia a sua adaptação bem-sucedida à transformação digital, através da adoção de serviços como o Klarna e o THE BOX, *newsletters*, redes sociais e *marketing* de influência. Esta estratégia permitiu à Lanidor reforçar a sua presença no mercado – antes associada a uma faixa etária superior – ao atrair um público mais jovem, o que tem contribuído para o rejuvenescimento da marca. Além disso, a transformação digital da Lanidor contribuiu para um aumento das vendas, para a construção de uma relação mais próxima e de confiança com os consumidores e para reforçar a percepção de simpatia e competência da marca.

Os resultados desta dissertação demonstraram que a estratégia digital da Lanidor está alinhada com a Teoria da Sinalização e com o Modelo de Conteúdo dos Estereótipos, uma vez que os sinais transmitidos pela marca têm sido bem recebidos e corretamente interpretados pelos recetores, reduzindo, assim, possíveis assimetrias de informação. Além disso, tanto a dimensão de simpatia como a de competência foram interpretadas como elevadas, o que tem um impacto significativo na percepção geral da marca. No entanto, ainda existe margem para reforçar estes sinais, dado que a qualidade dos materiais continua a ser o principal fator diferenciador associado à marca.

Apesar dos avanços significativos, a Lanidor continua a enfrentar desafios que podem limitar a expansão e o impacto da sua estratégia digital. A limitação orçamental na área do *marketing*, decorrente da dimensão familiar da empresa e da ausência de investidores externos, restringe o investimento em campanhas de maior escala. Além disso, a mentalidade tradicional ainda predominante dentro da organização gera um certo ceticismo entre os colaboradores quanto ao impacto do *marketing* nas vendas, dificultando tanto a sua valorização interna como a medição precisa dos seus resultados. É essencial que a Lanidor consiga ultrapassar estas barreiras, o que permitirá um investimento mais eficaz no *marketing* e uma avaliação mais precisa do seu impacto, facilitando uma adaptação contínua às exigências do mercado.

Com o objetivo de assegurar a sua competitividade no mercado e garantir o crescimento a longo prazo, é fundamental que a Lanidor continue a investir na transformação digital, acompanhando as novas tendências e as necessidades do consumidor.

Capítulo 6

Limitações do Estudo

Uma das principais limitações do estudo foi a falta de caracterização sociodemográfica da amostra no questionário. Com essa informação, seria possível realizar correções estatísticas que proporcionariam uma melhor interpretação dos resultados obtidos. No entanto, para aplicar tais correções, seria necessária uma amostra mais alargada.

Outra limitação foi a falta de recursos por parte da Lanidor para a implementação de ferramentas adequadas, como a ausência de um profissional responsável pela análise de dados, o que dificultou a medição precisa do impacto da estratégia digital adotada. Esta limitação impediu uma análise quantitativa mais robusta e impediu um entendimento mais claro da relação entre a estratégia digital e os resultados obtidos. Por fim, a falta de tempo para a realização da investigação foi uma limitação que influenciou bastante o estudo.

Capítulo 7

Pesquisas Futuras

De forma a ultrapassar as limitações referidas, recomenda-se, em trabalhos futuros, a realização de uma pesquisa paralela para identificar quais as características sociodemográficas dos potenciais clientes da Lanidor, e posteriormente, aplicar um questionário exclusivamente a essa amostra, obtendo assim, resultados mais relevantes.

Além disso, seria interessante realizar uma análise comparativa entre a estratégia digital adotada pela Lanidor - adoção de serviços como o Klarna e o THE BOX, emissão de *newsletters*, investimento em redes sociais e colaboração com influenciadoras - com a estratégia digital adotada por outras marcas têxteis, bem-sucedidas na sua transformação digital. Este estudo permitiria identificar as práticas mais eficazes e explorar a sua possível implementação na Lanidor.

Durante a elaboração do meu trabalho escrito/dissertação “A Transformação Digital no Setor Têxtil: O Caso da Lanidor”, foi utilizado o Chat GPT para as tarefas de apoio na reformulação de frases, correção gramatical, ortografia e pontuação, tendo sido utilizadas as *prompts* listadas no final do documento na secção Lista de *Prompts*. Após a utilização desta(s) ferramenta(s)/serviço(s), revi e editei o conteúdo conforme necessário e assumo total responsabilidade pelo conteúdo do trabalho apresentado.

Declaro ainda conhecer e respeitar o Código de Conduta de Inteligência Artificial da Católica Porto Business School.

Bibliografia

- Aggarwal, P., & McGill, A. L. (2012). When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 307–323. <https://doi.org/10.1086/662614>
- Antelme, D. O. P. (2011). *Lanidor: national success, international challenge*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/7762>
- Arendt, L. (2008). Barriers to ICT adoption in SMEs: how to bridge the digital divide? *Journal of Systems and Information Technology*, 10(2), 93-108. <https://doi.org/10.1108/13287260810897738>
- Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. (n.d.). *Estatísticas*. ATP. <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- Barros, M. G. S. (2022). *Marketing de influência: Micro-influenciadores no Instagram*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Português de Administração e Marketing]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/42553>
- Belmont, F. (2020). *Marketing digital e e-commerce*. (1ª ed.). Senac.
- Bird, R. B., & Smith, E. A. (2005). Signaling theory, strategic interaction, and symbolic capital. *Current Anthropology*, 46(2) 221-248. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1086/427115>
- Boysen, G., Chicosky, R., & Delmore, E. (2020). Dehumanization of mental illness and the stereotype content model. *Stigma and Health*, 8(2), 150-158. <http://dx.doi.org/10.1037/sah0000256>

- Bromley, B. D. (1990). Academic contributions to psychological counselling: a philosophy of science for the study of individual cases. *Counselling Psychology Quarterly*, 3(3), 299-307. <https://doi.org/10.1080/09515079008254261>
- Cardoso, G. (2011). Redes sociais: comunicação e mudança. *E-journal of International Relations*, 2(1), 73–96.
- Cataldo, A., & McQueen, R. (2014). Strategic driver or unimportant commodity? *Industrial Engineering*, 46(2), 36-41.
- Chauhan, P., Sharma, N., & Sikka, G. (2021). The emergence of social media data and sentiment analysis in election prediction. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 12, 2601–2627. <https://doi.org/10.1007/s12652-020-02423-y>
- Cheng, X., Bala, H., & Yang, M. (2024). Engaging users on social media business pages: the roles of user comments and firm responses. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 48(2), 731–748. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2023/17621>
- Choudhury, M. M. (2024). Signaling theory: an approach to organizational behavior research. *Journal of Accounting, Business & Management*, 31(2), 98–120. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v31i2.1199>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: a review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Coutinho, C. P. (2019). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. (2^a ed.). Almedina.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design*. (3^a ed.). Sage Publications.

- Cuddy, A., Fiske, S. T., Kwan, V., Glick, P. (2009). Stereotype content model across cultures: towards universal similarities and some differences. *British Journal of Social Psychology*, 48(1), 1-33. <http://dx.doi.org/10.1348/014466608X314935>
- Cuofano, G. (2024). *O que é o modelo de conteúdo estereotipado? O modelo de conteúdo estereotipado em poucas palavras*. Four Week MBA. <https://fourweekmba.com/pt/modelo-de-conte%C3%BAdo-estereotipado/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The discipline and practice of qualitative research*. (3ª ed.). Sage Publications.
- Dinis, G., Breda, Z., & Barreiro, T. (2020). O marketing de influência: uma revisão da literatura. *Aprender*, 40, 66-76. <https://doi.org/10.58041/aprender.127>
- Epley, N., Waytz, A., & Cacioppo, J. T. (2007). On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. *Psychological Review*, 114(4), 864–886. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.114.4.864>
- Faustino, P. (2019). *Marketing digital na prática*. (1ª ed.). Marcador.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77–83. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.11.005>
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Follmer, K., & Jones, K. (2017). Stereotype content and social distancing from employees with mental illness: the moderating roles of gender and social

- dominance orientation. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(9), 492-504.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12455>
- Fonseca, B. (2022). O impacto dos influenciadores digitais no consumidor. *Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial*, 2(2).
<https://orcid.org/0000-0002-4881-165X>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
<https://doi.org/10.1086/209515>
- Friske, W., Hoelscher, S. A., & Nikolov, A. N. (2022). The impact of voluntary sustainability reporting on firm value: insights from signaling theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(2), 372–392.
<https://doi.org/10.1007/s11747-022-00879-2>
- Gobble, M. M. (2018). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56-59.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1471280>
- Greenwood, E., & Nunes, M. F. S. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise social*, 3(11), 313-345.
<https://www.jstor.org/stable/41007719>
- Halat, A. (2018). *Comportamento do consumidor*. (10ª ed.). Senac.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
<https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Hox, J., & Boeije, H. (2005). Data collection, primary versus secondary. *Encyclopedia of social measurement*, 1, 593-599. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>

- Kannan, P. K., & Hongshuang, L. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Klarna. (n.d.). *Página principal*. <https://www.klarna.com/pt/>
- Kvitschal, A. F. (2023). Planeamento estratégico em marketing digital. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(2), 958–971. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i2.8599>
- Lanidor. (n.d.). *Lanidor*. https://Www.Lanidor.Com/Info.Asp?Path=html/Info_institucional/Sobre_lanidor_pt.Html.
- Lanidor. (n.d.). *Visão geral*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/lanidor/about/>
- Lanz, A., Goldenberg, J., Shapira, D., & Stahl, F. (2024). Buying future endorsements from prospective influencers on user-generated content Platforms. *Journal of Marketing Research*, 61(5), 839-857. <https://doi.org/10.1177/00222437231207323>
- Li, Y., Song, X., & Zhou, M. (2023). Impacts of brand digitalization on brand market performance: the mediating role of brand competence and brand warmth. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17(3), 1-18. <https://doi.org/10.1108/JRIM-03-2022-0107>
- Lichtenstein, D. R., & Burton, S. (1989). The relationship between perceived and objective price-quality. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 429-443. <https://doi.org/10.1177/002224378902600405>
- Lin, T. C., Wang, K. J., & Sheng, M. L. (2020). To assess smart manufacturing readiness by maturity model: a case study on taiwan enterprises.

International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 33(1), 102-115.
<https://doi.org/10.1080/0951192X.2019.169925>

Lorenzo, E. M. (2011). *A utilização das redes sociais na educação: Importância, Recursos, Aplicabilidade, Dificuldades*. (2ª ed.). Clube dos Autores.

Luján-Ornelas, C., Güereca, L. P., Franco-García, M. L., & Heldeweg, M. (2020). A life cycle thinking approach to analyse sustainability in the textile industry: A literature review. *Sustainability*, 12(23), 1–19.
<https://doi.org/10.3390/su122310193>

Medeiros, J., Vieira, F. G. D., & Nogami, V. K. C. (2013). O consumo de tablets entre estudantes universitários. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(2), 31-56.

Monteiro, A. C. (2017). *Lanidor abre 10 lojas em Portugal até ao final do ano*. Hiperuper. <https://www.hipersuper.pt/2017/08/22/lanidor-abre-10-lojas-portugal-ate-final-do-ano>

Morakanyane, R., & Grace, A. (2017, junho 18-21). *Conceptualizing digital transformation in business organizations: a systematic review of literature* [Apresentação de Artigo]. Bled eConference, Eslovénia.
<http://dx.doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

Moratori, F., Vicente, P., & Garcia, M. (2020). *Do marketing de influência aos influenciadores digitais* [Trabalho Final de Curso]. Repositório Digital Doctum.
<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3718/1/Fernanda%20Fontoura%20e%20Paloma%20Garcia.pdf>

Neves, J. L. (n.d.). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3).

- Nunan, D., & Domenico, D. M. (2019). Older consumers, digital marketing, and public policy: a review and research agenda. *Journal of Public Policy & Marketing*, 38(4), 469-483. <https://doi.org/10.1177/0743915619858939>
- Oliveira, B. B. (n.d.). *Análise da percepção do consumidor em relação aos canais de compra online* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/37681>
- Pal, R., & Jayarathne, A. (2022). Digitalization in the textiles and clothing sector. In B. L. MacCarthy & D. Ivanov (Eds.), *The Digital Supply Chain* (255–271). Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-323-91614-1.00015-0>
- Pappu, R., & Quester, P. G. (2016). How does brand innovativeness affect brand loyalty? *European Journal of Marketing*, 50(2), 2–28. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2014-0020>
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Poeschl, G. (2006). *Análise de dados na investigação em psicologia: teoria e prática*. (1ª ed.). Almedina.
- Prado, L. Á., & Frogeri, R. F. (2017). marketing de influência: um novo caminho para o marketing por meio dos digital influencers. *Interação - Revista de ensino, pesquisa e extensão*, 19(2), 43-58. <https://doi.org/10.33836/interacao.v19i2.136>
- Reddy, S., & Reinartz, W. (2017). Digital transformation and value creation: sea change ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10-17. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>

- Roblek, V., Meško, M., Bach, M. P., Thorpe, O., & Šprajc, P. (2020). The interaction between internet, sustainable development, and emergence of society 5.0. *Data*, 5(3), 80. <https://doi.org/10.3390/data5030080>
- Rosa, A. M. (n.d.). *Desejo mimético e imitação nas redes sociais digitais* [Trabalho de Investigação, Universidade de Letras CITCEM]. Repositório da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/131776>
- Saad, E. (2022). Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização. *Revista de comunicação da FAPCOM*, 6(12), 17-27. <https://doi.org/10.31657/rcp.v5i9.428>
- Sadler, M., Meagor, E., & Kaye, K. (2012). Stereotypes of mental disorders differ in competence and warmth. *Social Science & Medicine*, 74(6), 915-922. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2011.12.019>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8^a ed.). Pearson.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2009). *Comportamento do Consumidor*. (9^a ed.). LTC Editora.
- Schinaider, A. P. A. (2016). Comportamento do consumidor educacional: seu perfil e o processo de decisão de compra. *Future studies research journal trends and strategies*, 8(2), 144-164. <http://dx.doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i2.252>
- Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of Economic Development*. (1^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003146766>
- Silva, A. S. M. (2019). *O processo de transformação digital das empresas: Um estudo de caso* [Relatório de Estágio, Universidade do Minho]. Repositório Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/64868>

- Silva, C. T. F., & Tessarolo, F. M. (2016). *Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia* [Apresentação de Artigo]. Congresso brasileiro de ciências da comunicação, São Paulo.
- Silva, M. J. B., Farias, S. A., Grigg, M. K., & Barbosa, M. (2020). Online engagement and the role of digital influencers in product endorsement on Instagram. *Journal of Relationship Marketing*, 19(2), 133–163. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664872>
- Simanjuntak, M., & Shahirah, I. (2024). Indonesian consumer complaint behavior based on ethnic groups and generations. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 26(2), 209–230. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.71143>
- Souza, Q., & Quandt, C. (2008). Metodologia de análise de redes sociais. *O Tempo das Redes*, 1(1), 31-63.
- Souza, T. (n.d.). *História da Internet: quem criou e quando surgiu*. Toda Matéria. <https://www.todamateria.com.br/historia-da-internet/>
- Spence, A. M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stiglitz, J. E. (2000). The contributions of the economics of information to twentieth century economics. *Quarterly Journal of Economics*, 115(4), 1441-1478.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis types and software*. (1ª ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315067339>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

- Tojal. (2014). *Digitalização das promoções de vendas e email marketing* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.
- Torres, C. (2009). *A Bíblia do marketing digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar*. (1ª ed.). Novatec.
- Valente, J. C. L. (2019). Algoritmos e sites de redes sociais: uma discussão crítica sobre o caso do Facebook. *Revista Pós*, 14(2), 87-113. https://www.researchgate.net/publication/336813837_Algoritmos_e_Sites_de_Redes_Sociais_uma_discussao_critica_sobre_o_caso_do_Facebook
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vinerean, S. (2017). Importance of strategic social media marketing. *Expert Journal of Marketing*, 5(1), 28-35.
- Yin, R. (2012). *Applications of case study research*. (3ª ed.). Sage Publications.

Apêndices

Apêndice I – Guião das Entrevistas

Considerou-se relevante incluir o guião das entrevistas nos apêndices do trabalho. As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, ambas com a Dra. Maria Xavier. A primeira entrevista começou com uma questão introdutória para contextualizar as responsabilidades da entrevistada, seguida de questões sobre a estratégia da Lanidor com influenciadoras, que tem sido a principal aposta digital da marca, além de questões para compreender as diferenças entre a loja *online* e física em termos de vendas e características dos clientes; a segunda entrevista centrou-se de forma mais abrangente no processo de transformação digital da Lanidor.

1. Qual é o seu papel na Lanidor e quais as suas responsabilidades?
2. Há quanto tempo é que trabalham com influenciadoras?
3. Quais são os objetivos com o uso de influenciadoras?
4. Têm alguma estratégia definida na escolha das influenciadoras?
5. Quais são as técnicas de *marketing* digital em que apostam?
6. Acreditam que as campanhas com as influenciadoras resultam em mais procura e mais vendas? Porquê?
7. Existe alguma diferença no impacto das campanhas com influenciadoras em diferentes plataformas?
8. Consideram que as influenciadoras impactam a perceção da marca entre os consumidores?
9. Quais são os principais riscos que têm associado ao uso de influenciadoras para promover a marca?
10. É possível perceber se as vendas são mais fortes na loja *online* ou na loja física?

11. Observam diferenças nas características do cliente que compra *online* e no que compra fisicamente?
 12. As campanhas com influenciadoras contribuem para atrair novos consumidores ou reforçar a lealdade de clientes antigos?
-
1. Como é que a Lanidor iniciou o processo de transformação digital?
 2. Como é que a transformação digital afetou o posicionamento da marca no mercado, especialmente em relação à concorrência?
 3. De que forma a digitalização tem influenciado a forma como a Lanidor comunica com os seus consumidores?
 4. Como é que os consumidores têm respondido à presença da Lanidor no digital?
 5. Quais são os principais resultados que observam com a transformação digital, quer em termos de vendas quer em reconhecimento da marca?
 6. De que forma a digitalização e o *marketing* de influenciadoras contribuíram para que a Lanidor estabelecesse uma melhor ligação com o seu público-alvo?

Apêndice II – Transcrição das Entrevistas

Considerou-se adequado incluir, para além do guião, a transcrição das entrevistas nos apêndices deste trabalho. As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos, com uma duração total de 90 minutos e consistiram em 18 questões – 12 na primeira entrevista e 6 na segunda entrevista.

1ª Entrevista:

Desde já, muito obrigada por toda a disponibilidade. Para começar, poderia explicar-me qual é o seu papel na Lanidor e quais são as suas responsabilidades?

Sim. Sou a Diretora de *Marketing* do grupo Lanidor, ou seja, giro a marca Lanidor, Lanidor *Kids*, Throttleman e Pablo Fuster, portanto faço tudo o que tem a ver com *marketing* neste momento. Quando eu entrei para a Lanidor não havia propriamente um departamento de *marketing*, portanto, não havia ninguém dedicado a pensar no *marketing* e na estratégia da marca, e eu entrei há 2 anos para criar esse departamento. Tem sido assim muito devagarinho que o tenho feito porque o *marketing* envolve várias vertentes, desde a loja, ou seja, do ponto de venda até ao *online*, mas eu neste momento estou mais focada na parte digital, uma vez que a estrutura da empresa é bastante familiar e temos equipas pequenas. Portanto, eu trato de tudo o que tem a ver com parcerias, tudo o que tem a ver com as *newsletters*, promoções que nós mandamos, tudo o que tem a ver com as redes sociais, e por aí.

Relativamente às influenciadoras, há quanto tempo é que trabalham com elas?

Nós já trabalhávamos com elas antes de eu entrar, portanto não sei bem há quanto tempo é que eles começaram, há 5 anos mais ou menos, mas não era com a estratégia que nós estamos a usar agora. Existiam menos *influencers* e iam-nas

mantendo de estação para estação, não havia muito bem uma avaliação da parceria e, portanto, foi a partir de Primavera/Verão de 2023 que nós começamos a usar a estratégia que temos atualmente de *influencers*, que é: nós hoje trabalhamos com 80 *influencers*, *influencers* diferentes, de várias idades, para a Lanidor e Lanidor Kids.

Isto começamos, portanto, há 1 ano e meio, em que a nossa principal aposta no *marketing* é a estratégia com as *influencers* pela questão de *budget*, ou seja, nós somos uma empresa familiar e, portanto, não temos um *budget* gigante de *marketing*, temos um *budget* bastante reduzido. Eu a trabalhar com *influencers* como eu lhes dou produto em troca de conteúdo é mais fácil eu ter acesso a esse dinheiro vá, porque ao fim ao cabo estás a oferecer só o produto, não tens um custo tão elevado como estares a pagar para fazer anúncios.

Portanto esta é uma estratégia que para nós é possível, é possível para a nossa realidade em termos de orçamento, e que nos ajuda bastante a levar a marca outra vez às pessoas, digamos assim.

Os objetivos com o uso de influenciadoras são o baixo custo e o aumento de vendas, correto?

Sim. Eu vou-lhe explicar, no mundo ideal, eu gostava de ter dinheiro para lhes pagar por cada *post*, porquê? A sensação que eu tenho dos meus trabalhos antigos é que quando se oferece produto não se pode exigir nada em troca, ou seja, eu não posso dizer “Olha tens que fazer um *post* sobre esta roupa, neste dia”, porque eu estou-lhes só a oferecer produto. Fico um bocado limitada àquilo que é o que elas vão fazer organicamente. Eu dou-lhes um *gift card* no início da estação e elas têm a estação toda para ir produzindo conteúdos, mas eu não lhes posso ir controlando do género, “ai ainda não fizeste nenhum”, posso-lhes ir dando a dica, às que eu tenho mais à vontade, mas não posso dizer “olha neste mês tens que fazer 3 *posts*”.

Portanto, isto é meio limitador quando se quer trabalhar, por exemplo, algumas marcas, há 1 dia em que mandam a todas as *influencers* com quem trabalham “olha, hoje é o dia que vocês têm que fazer um *post* da nossa marca” e de repente entramos no Instagram e temos 20 vezes a mesma peça em não sei quantas meninas diferentes, isso cria um efeito muito mais forte na mente do consumidor, que eu não consigo ter porque elas vão publicando desfasadamente, portanto, num mundo ideal eu gostava de lhes conseguir pagar por conteúdo.

O problema é que para 80 eu tinha de ter um *budget* gigante, e, portanto, neste momento não faz sentido. Os *gift card* permitem trabalhar com muitas *influencers* tendo um custo mais baixo, tenho menos controlo, mas ajuda-me a fazer aquilo que era o objetivo quando eu comecei a trabalhar com as *influencers*, que era o facto de a Lanidor ser considerada uma marca que as pessoas diziam que nunca mais tinham ouvido falar, ou seja, quem era cliente era cliente há vários anos e, portanto, a marca estava presente na mente deles, mas muitas pessoas e principalmente das gerações mais novas, como a minha e a sua, não sabiam o que é que era a Lanidor porque a Lanidor era uma marca das mães, e não era uma marca presente no *mindset* delas.

Portanto, com as *influencers*, o objetivo é voltar a falar sobre a Lanidor, a Lanidor ser uma marca que as pessoas voltam a reconhecer, as pessoas que achavam que a Lanidor já tinha desaparecido, e também as mais novas saberem o que é que é a Lanidor. É esse o objetivo, o objetivo é reconhecimento e conversão, mas mais reconhecimento do que conversão.

Têm alguma estratégia definida na escolha das influenciadoras?

Na nossa estratégia a base inicial é, tentamos trabalhar mais com micro/médio *influencers*, porque não temos dinheiro para lhes pagar por *post* e, portanto, todas as que são muito grandes não trabalham com oferta de produto, aí já se faz logo um filtro.

Relativamente às *influencers* muito grandes, o que eu testei agora nesta estação foi enviar umas roupas a *influencers* maiores, escolhi com a agência de *influencers* com quem nós trabalhamos umas peças e enviámos. Nós podemos enviar e elas não partilharem nada, é um risco que nós corremos, porque como elas são muito grandes, é impossível nós conseguirmos trabalhar com elas neste registo da oferta de produto. Portanto, o primeiro filtro é logo aí, a partir de cento e tal mil seguidores, e mesmo assim cento e tal mil já há muitas que não aceitam trabalhar apenas por produto, muitas já não querem.

Com *influencers* muito grandes não faz sentido com este método de oferta do produto, há algumas que são médio/grandes, mas que como gostam da marca e são *brand lovers*, aceitam o produto, mas é porque já compravam Lanidor e gostam. Depois, dentro das *mid* e *micro influencers*, eu acredito bastante no poder das *influencers* micro, porque acho que quando se é micro, tudo bem, se calhar não se trabalha tanto *awareness* com elas porque elas não vão chegar a tantas pessoas, mas trabalha-se muito a conversão, porque quando se trata de influenciadoras pequenas, as pessoas que as seguem são pessoas que se identificam mesmo com elas e com os seus estilos de vida. Nós seguimos *influencers* com às vezes 3000 seguidores porque gostamos do estilo delas, do estilo de vida, vamos aos cafés e aos restaurantes que elas vão e gostamos também da roupa que elas vestem, porque nos identificamos com elas.

Não trabalhamos tanto *awareness*, e por isso é que nós temos um *mix* dentro das nossas 80 *influencers*, temos *influencers* com mais seguidores, mas com menos conversão e *influencers* que apesar de terem menos seguidores convertem muito mais.

Portanto, é um bocado esse o *mix*, ou seja, começamos por fazer o filtro do número de seguidores, e depois tem a ver um bocado com o estilo e com a diversidade. Acaba por ser um bocado teste, de estação para estação vamos

avaliando o que elas fizeram, quantos conteúdos fizeram, e do que fizeram se nós gostamos ou não gostamos.

Não trabalhamos com pessoas que não gostam da Lanidor e da roupa da marca, e isso é muito fácil de perceber, queremos pessoas que de facto acreditem naquilo que é a Lanidor e no projeto da Lanidor.

Relativamente a técnicas de *marketing* digital, quais são as técnicas em que apostam?

Nós fazemos de vez em quando Instagram Ads, Facebook Ads e Google Ads, mas não investimos muito noutras componentes no digital, pela questão de limitação de *budget*, não promovemos muito, não fazemos imenso *paid* de media, por exemplo, porque não temos *budget* para tal.

Portanto, a nossa aposta principal é em *influencers*, e de vez em quando lançamos um conteúdo e metemos por trás *paid* para chegar a mais algumas pessoas, mas não temos assim uma estratégia digital super definida, porque isso exige *budget* que nós neste momento ainda não temos.

Acreditam que as campanhas com as influenciadoras resultam em mais procura e mais vendas? Poderia explicar o porquê?

Eu acho que não com todas as *influencers*, acho que há umas que são boas para nós por exemplo, usarmos o conteúdo delas na nossa plataforma e mostramos uma maneira mais jovem de vestir a roupa, mas que são depois pessoas que não têm muito poder de conversão. Depois também existem algumas que são máquinas de conversão.

É muito difícil controlar-se o real impacto do *marketing* de influência, ou seja, eu consigo ver e tenho uma análise de números em que consigo ver que nos últimos 2 anos eu estou a aumentar o número de clientes na faixa etária mais nova, que é o principal objetivo desta estratégia de *influencers*, não é tanto irmos às pessoas

de 50 anos que não ligam tanto a isso, é ires mais às de 25/35 anos. Eu consigo ver que nas lojas, de facto, e no *online*, eu estou a aumentar o número de clientes dentro dessa faixa etária. Portanto, eu consigo ver que a minha estratégia com *influencers* está a resultar, também tenho o *feedback* das lojas que dizem que agora vão lá mais miúdas e aparecem com uma fotografia de *influencers* a dizer “olha, eu quero este *look* e esta peça”. Ou seja, eu consigo ter essa sensação, mas eu não consigo dizer, “olha vendemos mais esta camisola porque apareceu naquela *influencer* neste dia”. Esse *tracking* é possível fazê-lo, há tecnologias hoje em dia para tal, mas nós não o temos, então é mais o que se vai ouvindo falar.

É difícil controlar o real impacto das *influencers* se não se tiver uma tecnologia própria para isso porque, por exemplo, as clientes mais novas que vão à loja comprar e não fazem o cartão de fidelização, eu não consigo ter nenhuma informação sobre elas, mas do que eu sei, do que eu ouço falar e do que eu vejo no TikTok, acho que a estratégia de *influencers* resulta para se voltar a ser falada, que no nosso caso, era o nosso objetivo. Acho que é uma estratégia que resulta, mas que é difícil de quantificar o real impacto.

Existe alguma diferença no impacto das campanhas com influenciadoras em diferentes plataformas?

Essa é aquela questão que eu consigo responder pelo meu *feeling*, mas eu não tenho dados. O meu *feeling* é que o TikTok converte mais, porquê? Porque eu acho que o TikTok é mais orgânico, ou seja, nós temos várias *influencers* que estão a fazer um vídeo que nem sequer tem nada a ver com a Lanidor, e as miúdas vão lá e perguntam, “de onde é que é o teu casaco?” e elas dizem que é da Lanidor, e de repente tu vês a miúda vestida com esse casaco.

No Instagram também deve acontecer, obviamente, mas não é tão visível e não é tão orgânico, o TikTok é mesmo orgânico, estamos a ver um vídeo qualquer, gostamos do casaco, perguntamos de onde é e depois vamos ao site e compramos.

No Instagram é uma coisa mais “feita”, digamos assim, não é tão orgânico, portanto, eu acho que o TikTok converte mais do que o Instagram. Mas é como digo, é a minha sensação porque também onde eu já vi miúdas a dizer “comprei isto por causa da *influencer X*” foi no TikTok, mas acredito que o Instagram também converta, obviamente.

Consideram que as influenciadoras impactam a perceção da marca entre os consumidores?

Acho que sim. Acho que hoje em dia temos de ter mesmo cuidado nas *influencers* que escolhemos porque as pessoas associam a marca ao *influencer*.

Nós temos 80 *influencers* a falar da Lanidor, por exemplo, quando fazemos um evento, como fizemos agora, em que levamos 13 miúdas e de repente estão 13 miúdas durante o fim de semana a falar da Lanidor, estamos a chegar às pessoas.

Portanto, eu acho ajuda a ser-se falada e a ser-se notada, algumas não vão comprar Lanidor porque não se identificam, mas pelo menos ficam a conhecer a marca. Portanto, eu acho que é uma boa estratégia para se trabalhar *awareness*.

Quais são os principais riscos que têm associado ao uso de influenciadoras para promover a marca? Um dos riscos seria o de enviarem um produto e elas não publicarem, e as polémicas que possam surgir, correto?

Exato. Pode ser as polémicas de hoje em dia, principalmente no TikTok, o TikTok é uma plataforma, na minha opinião boa, mas acho que é uma rede social que facilmente passa a ser uma rede social que gera ódio, e é uma bomba, não se consegue controlar, portanto, eu acho que nos dias de hoje, em que tudo é muito sensível e há muito o “politicamente correto”, tem que se escolher bem as pessoas com quem se trabalha. E depois, sim, também o risco de não se controlar, também é um bocado da nossa estratégia, nós não queremos ser uma marca chata e exigir que vistam roupa que não gostem, queremos dar-lhes um *gift card* para elas comprarem aquilo que elas se sentem bem a vestir, porque isso vai transparecer.

Portanto, eu acho que às vezes é arriscado exigir-se demais porque se perde autenticidade.

É possível perceber se as vendas são mais fortes na loja *online* ou na loja física?

É um *mix*, as nossas lojas são um ponto de venda importantíssimo. Estamos a crescer no *online*, mas as nossas lojas são mesmo importantes para as pessoas irem ver as peças, principalmente para as nossas clientes mais velhas. O que é que eu acho? Acho que as mais novas, que nós estamos a querer conquistar, compram mais *online* do que em loja. Mas também não consigo dar esse dado super fidedigno. Por exemplo, as que compram *online* têm de dar o e-mail, mas nas lojas as que não se tornaram fidelizadas eu não sei, portanto, é difícil comparar o *online* com o *offline*, por causa disso.

Observam diferenças nas características do cliente que compra *online* e no que compra fisicamente?

Sim, eu acho que *online* são pessoas mais jovens. Temos, obviamente, pessoas mais velhas, mas como a Lanidor é uma marca com quase 60 anos, temos clientes que começaram a comprar Lanidor aos 30 e que hoje em dia têm 60, que começaram aí a comprar na loja física e não compram *online*, portanto, eu acho que na loja *online* são pessoas mais novas e são pessoas que não querem ter aquela conversa, sabem o que querem e vão diretas, e sabem que se não gostarem, que é fácil devolver.

Nas lojas físicas são clientes mais velhas e são aquelas clientes que já conhecem as senhoras da loja, porque as nossas equipas não rodam muito, vão e pedem dicas, são clientes mais fiéis. As clientes mais fiéis algumas obviamente compram *online* porque gostam dessa facilidade, mas muitas delas vão à loja por causa do atendimento personalizado que se tem na Lanidor. Portanto, acho que é um bocado essa a diferença.

As campanhas com influenciadoras contribuem para atrair novos consumidores ou reforçar a lealdade de clientes antigos?

Eu acho que ajuda a atrair novos, mais do que reforçar, acho que uma cliente leal já é leal e não é por ver numa *influencer* que vai ser mais leal, pode comprar mais peças porque de repente, viu nas *influencers* e gostou de mais peças, mas se ela já nos é muito leal, acho que não é por aí.

Eu acho que as *influencers* nos ajudam muito a conquistar novas clientes ou clientes que compravam pouco e de repente vendo nelas veem mais peças que gostam e vão mais à loja, e por irem mais à loja, vão comprar mais. Acho que as mais fiéis é por promoções, pelo atendimento em loja e não tanto pelas *influencers*.

2º Entrevista:

Pode-me explicar como é que a Lanidor iniciou o processo de transformação digital? Quais foram os primeiros passos?

Bem, considero que a Lanidor, mesmo antes de eu ter entrado (como lhe contei eu entrei só há 2 anos) sempre foi muito pioneira em muitas coisas que fez, não só na parte digital, mas principalmente na parte offline.

Antes de qualquer pessoa em Portugal ter uma *Flagship Store*, nós tínhamos uma loja gigante na avenida liberdade com *spa* e restaurante, tivemos antes de isso ser um conceito e uma coisa pioneira, porque também, na verdade, não há mais nenhuma marca que o tenha. Tínhamos lojas com restaurantes, estivemos para ter um hotel, mas, entretanto, veio uma das crises em Portugal e tivemos que fazer um *downsize*, mas, portanto, considero que a Lanidor sempre foi pioneira em muitas coisas, inclusive também na parte digital.

Lançámos o *e-commerce* de uma maneira totalmente diferente do que é *e-commerce* hoje em dia, em 2006, portanto, há quase 20 anos e tentamos ser sempre muito

pioneiros, fomos os primeiros a ter Klarna em Portugal. Tentamos estar sempre dentro das tendências na parte digital no momento da compra, na parte de redes sociais pronto, talvez aí, não demos tanto, digamos assim, mas em 2012 criámos o Instagram, desde 2012 que temos Instagram e é a principal maneira em que nós estamos presentes no digital, e aí sinto, sim, que temos uma oportunidade para crescer, fazendo mais *Paid Media*.

A digitalização, então, começou com o *e-commerce*, em 2006, em que começámos a vender roupa por catálogo e depois, eventualmente transformou-se no que é um site de *e-commerce* comum, que as outras marcas também têm. Nesta parte tentamos continuar a ser inovadores e estar na vanguarda. Mesmo em termos de métodos de pagamentos, fizemos um serviço que era o THE BOX, podia-se pedir roupas das várias marcas para casa, experimentar e devolver caso não se quisesse.

Pronto, na parte da digitalização, foi isso. O Instagram é uma ferramenta que temos tentado sempre que cresça e agora estamos mais focados em humanizar um bocado mais a marca no digital, ou seja, não ter tanto aquelas clássicas fotografias de campanha, mas ter mais conteúdo criado por *influencers* e não pela marca, para criar uma maior conexão dos seguidores com a marca, porque acredito que quase ninguém segue marcas. Seguimos restaurantes que gostamos, seguimos pessoas porque gostamos, mas marcas não é uma coisa que se siga, a não ser que a marca de alguma maneira nos inspire, seja em termos de, por exemplo, no nosso caso de moda, *looks*, maneiras de utilizar certas peças ou a própria mensagem que a marca passa, uma mensagem que nos inspire e que seja algo que queremos ver, e é um bocado esse processo de transformação digital que nós estamos a tentar agora, tentar acrescentar mais valor e tornar a marca mais humana no digital.

Mas pronto, o processo de transformação digital começou, de facto, com o *e-commerce* em 2006. E também com a parte das *newsletters*, portanto, já há vários

anos que temos *newsletters* e nas *newsletters* temos tanto a parte promocional como a parte de tendências.

Como é que a transformação digital afetou o posicionamento da marca no mercado, especialmente em relação à concorrência?

Nós, embora a Zara, a Mango e esses grandes grupos sejam considerados nossos concorrentes, nós não nos comparamos a eles, ou seja, porque eu sei que nunca vou superar um grande grupo como eles. São meus concorrentes porque obviamente as pessoas vão comprar também à Mango e à Zara, mas não me comparo a eles em termos do que eles estão a fazer no digital, mesmo as próprias produções, porque eles são grupos gigantes, com muito mais *budget* e possibilidades, equipas muito maiores do que as nossas. Portanto, não posso sequer comparar-me a eles, ao que eles fazem em termos de digital, às grandes campanhas que eles têm no digital e ao próprio investimento em *media* digital, porque eles são gigantes.

Embora sejam meus concorrentes, nós tentamos ter peças que as pessoas também gostam, ou seja, nós não acreditamos que alguém se veste só de Lanidor, isso talvez no passado fosse uma realidade, havia pessoas de gerações mais velhas que se vestiam inteiramente de Lanidor, hoje em dia a maior parte das pessoas veste um *mix* de grandes marcas, pode conjugar com umas calças Lanidor com a Primark, ou seja, nós acreditamos que onde nós nos diferenciamos, não no digital, mas no geral, é por sermos uma marca portuguesa, e no digital, eu acho que sim, fizemos diferença em relação a marcas portuguesas. Fomos das primeiras marcas portuguesas a estar no Instagram, somos das marcas portuguesas mais conhecidas, e portanto, acho que nos ajudou a ganhar mais reconhecimento. Outras marcas estão agora, neste momento, também a fazer um reposicionamento e a apostar no digital, apostando num tipo de comunicação diferente.

Mas nós à nossa pequena escala, conseguimos com a digitalização, chegar a mais pessoas, a públicos mais jovens, mostrar mais daquilo que é a nossa marca, porque nos meios tradicionais, antigamente, no catálogo, ou nas lojas, não conseguimos mostrar tanto o que é a marca, do que queremos vender como o *lifestyle* da nossa coleção gigante. O digital permite-nos mostrar muito mais coisas do que aquilo que temos dentro da nossa coleção, do tipo de *lifestyle*, acho que é um bocado por aí.

Vou ser sincera, era o que eu estava a dizer, eu acho que nós temos feito um caminho, de facto, mas acho que o que acontece na Lanidor é que nós somos uma empresa 100% familiar, portanto, nós não temos investidores, ou seja, muito dinheiro que fazemos em vendas é muito preciso para a operação, portanto, acabamos por não ter muito *budget*, ou quase nenhum em *marketing*. E ainda é uma coisa que temos que mudar mentalmente dentro da empresa, mostrar a importância do *marketing* para o incremento das vendas, porque é uma coisa que as pessoas mais tradicionais ainda são um pouco cétricas, e portanto, acho que há algumas pessoas que ainda não percebem que, de facto, o *marketing* tem uma influência, porque depois também é muito difícil quantificar-se quanto do aumento das vendas é que é impactado pelo *marketing*, quanto do aumento das vendas é que é impactado porque a coleção está mais gira etc.

Acho que ainda temos muito para fazer no processo de digitalização, já fizemos muito, fomos pioneiros em muita coisa, mas, por exemplo, para mim um grande exemplo do que eu gostava que acontecesse com a Lanidor, sem perder a nossa identidade familiar e portuguesa, que acho que é a maior vantagem que nós temos, é a Parfois. Para mim a Parfois é um super exemplo de uma marca que se soube digitalizar super bem, a Parfois está a crescer imenso, é uma marca que está super presente no digital, tem uma grande estratégia de *marketing* e comunicação, transformou-se 100%, portanto, para mim é uma grande inspiração.

Mas na digitalização, eu acho que fizemos o que quase todas as marcas fizeram, fizemo-lo mais cedo, provavelmente, do que muitas marcas e somos de facto mais presentes no Instagram do que algumas outras marcas portuguesas. Acho que nos destacamos nisso em marcas portuguesas, agora comparando com marcas gigantes, não, não mexeu nada com o nosso processo de digitalização.

De que forma a digitalização tem influenciado a forma como a Lanidor comunica com os seus consumidores?

O que é que a digitalização, na minha opinião, faz? Acaba por nos aproximar, porque dentro da Lanidor nós temos 2 tipos de clientes, temos as clientes que já eram nossas clientes há anos e anos, são as clientes que vêm connosco, ou seja, começaram na marca quando tinham 20/30 anos, e foram clientes ao longo dos anos, são agora clientes bem mais velhas. Essas clientes, não é digitalização que as influencia ou que as faz comprar mais, essas clientes mais antigas e mais fiéis é muito pela loja, vão sempre à mesma loja, já conhecem as meninas e já têm uma relação de proximidade. A Lanidor vai tendo algumas peças diferentes, mas é sempre mais ou menos tudo do mesmo género, portanto elas já sabem o que é que gostam e o que é que não gostam, não temos de fazer grande esforço para lhes vender a marca e as peças.

A digitalização o que vem trazer, na minha perspectiva, e é o que eu tenho tentado fazer, que é humanizar a marca. Eu acredito muito no *marketing*, o mais humano, mais real, eu acredito na transparência e em mostrarmos que a marca é feita de pessoas e que é para pessoas, e eu acho que, estamos no digital, estamos mais perto das pessoas diariamente, porque todos os dias faz-se um *post* no Instagram, envia-se vários e-mails, envia-se as *newsletters* de tendências e envia-se imagens promocionais. Portanto, temos sempre um contato constante com o cliente, ao contrário de antigamente, em que a só tínhamos um contato com a pessoa quando a pessoa ia à loja, hoje em dia conseguimos manter uma conversa e ir despertando a curiosidade da pessoa ao longo do tempo.

Acho que em cada canal temos um tipo de registo, cada um tem a sua função, por exemplo, para mim, o Instagram é muito importante nesta parte que eu estou a dizer de humanizar a marca, ou seja, eu quero mostrar quem é que está por trás da marca, quero falar de temas que são temas que eu considero relevantes para as mulheres, quero incentivar que a moda já não é aquela coisa do protótipo de beleza perfeito, portanto, eu acho que a digitalização traz esta proximidade de nós podermos estar numa conversa constante com as pessoas que gostam da nossa marca de alguma maneira, e também de chegarmos a novas pessoas, que é um bocado essa a vantagem das redes sociais, é que nós acabamos por impactar pessoas que se calhar não nos conheciam, quer por *influencers*, quer pelo próprio algoritmo que acaba por nos mostrar a pessoas que antes não tinham contacto com a marca.

Como é que os consumidores têm respondido à presença da Lanidor no digital?

É como digo, nós já estamos no digital desde 2006, portanto, como a maior parte das marcas, desde 2006 que temos vindo a crescer, temos atualmente 115000 seguidores no Instagram, o que para uma marca portuguesa que não tem assim tanto *budget* para estar a investir, é bom. Acho que é um número bastante bom para a realidade portuguesa, em que vendemos maioritariamente no *e-commerce* para Portugal, dado o universo português e sendo nós, lá está, o Instagram de uma marca. Isso foi algo que eu aprendi ao longo da minha experiência de trabalho, é muito difícil pôr as pessoas a seguir marcas porque as pessoas que não têm interesse em seguir marcas, a não ser que lhes traga algo de bom e interessante, mas na moda é diferente, porque na moda nós conseguimos ver “ah eu gosto deste *look*” então as pessoas têm um bocadinho mais de interesse.

O que é que eu sinto? Eu sinto que nos últimos 2 anos, com estas estratégias principalmente das *influencers*, eu sinto que as pessoas estão a gostar de ver que a marca continua presente no mercado e que está a rejuvenescer e a reposicionar-se. Ou seja, foi muito importante para nós esta nossa estratégia de mudar um

bocado, mudamos o tipo de imagem que nós temos para algo mais moderno, e vai ver agora nesta estação, nós estamos cada vez mais a caminhar nesse tipo de imagem, portanto, mais moderno, mais atual, que pode ser arriscado para as clientes mais tradicionais da Lanidor, porquê? Porque é uma imagem, de facto, que nem lhe vai parecer bem da Lanidor, e acho que isso é importante, no digital ter uma imagem mais moderna para conseguir chegar a pessoas mais novas. Mas acho que o mais importante e tem sido mesmo esse o nosso trabalho com as *influencers* (uma vez que as pessoas, de facto, achavam que a Lanidor era uma marca para mães) é, através de *influencers* de várias idades muito presentes no digital, irmos mostrando que a Lanidor é para todas as pessoas, e as pessoas estão a reagir muito bem, estão a gostar da marca e, portanto, tem sido bastante positivo.

Quais são os principais resultados que observam com a transformação digital, quer em termos de vendas quer em reconhecimento da marca?

A nossa presença no digital já é muito antiga, portanto é muito difícil de dizer, mas nós fizemos o básico de digitalização durante muito tempo, era ter um Instagram e enviar *newsletters*, e obviamente que nessa altura foi importante para aumentar as vendas, porque através das *newsletters* conseguimos influenciar as pessoas a comprar coisas que elas, se calhar, não tinham visto, conseguimos ir lembrando as pessoas que nós existimos, mas tem que ser pessoas que queiram seguir a nossa marca. Depois no Instagram a coisa boa é que tudo bem também temos as pessoas que nos seguem, mas depois temos as pessoas que não nos seguem, mas acabam por ser impactadas com a marca, quer através de *influencers*, quer através do próprio algoritmo, certo? E aí é bom para conseguirmos novas pessoas, novos potenciais consumidores. Agora a digitalização, é como eu lhe digo, já acontece há muito tempo, mas eu vou falar de principalmente desta digitação mais intensa que tem vindo a acontecer nos últimos 2 anos.

Esta parte da digitalização mais recente, muito a ver com a mudança da imagem, do tipo de conteúdo nas redes sociais, com o facto de estarmos com uma imagem mais moderna e também a parte das *influencers*. Pronto, isso nota-se claramente no aumento das vendas. As clientes que já eram nossas clientes continuam a ser nossas clientes, mas conseguimos ir conquistar novas clientes. Isso tem-se visto no aumento do número de clientes, principalmente de clientes mais novas, temos mais clientes mais novas a comprar. Não conseguimos, infelizmente, quantificar assim tão bem porque nós temos um cartão de fidelização, mas muitas das clientes na minha geração, ou seja, 30/25 anos, das mais novas, quando vão à loja comprar, acabam por pôr os dados da mãe, porque a mãe já tem cartão de fidelização e, portanto, nós não conseguimos quantificar assim tão bem.

Nós conseguimos perceber, por exemplo, no *online*, que as clientes são mais novas, mas há algumas que nós não conseguimos quantificar, principalmente as que vão à loja e põem no cartão da mãe, nós não conseguimos quantificar tão bem, mas já conseguimos ver que há, de facto, uma renovação das clientes, ou seja, há clientes mais novas. Em termos de reconhecimento da marca, nós fizemos um estudo de consumidor em 2020, quando eu entrei, a marca Lanidor já era uma marca com quase 60 anos de história, e mesmo as miúdas mais novas, mesmo que nunca tivessem comprado Lanidor, sabiam, ou 90% das pessoas que nós entrevistámos neste estudo de consumidores sabiam o que é que era a marca Lanidor. Nós, o que sentimos é que tem aumentado o interesse sobre a marca, portanto, ao verem nas outras miúda e nas *influencers*, as pessoas percebem “ah calma isto não é uma marca de velhas como muitas pessoas dizem, esta marca tem interesse para mim” e sim, notamos uma diferença brutal e dá para ver no TikTok miúdas mais novas com peças de Lanidor, portanto, isso é sentido, a marca é mais falada nos últimos 2 anos do que era antigamente.

De que forma a digitalização e o *marketing* de influenciadoras contribuíram para que a Lanidor estabelecesse uma melhor ligação com o seu público-alvo?

Portanto, nós tentamos trabalhar com *influencers* de vários tipos de perfis, não só em termos de idade, mas também em termos de próprio estilo pessoal, nós queremos conectar-nos com maior número de pessoas e, de facto, trabalhamos só com pessoas com quem a marca se identifica e que gostam da marca.

Portanto, nós queremos que elas sejam mesmo embaixadoras da marca porque acreditam na marca e no projeto que foi criado pelo meu Avô há quase 60 anos. É muita proximidade, nós vamos para os eventos e somos super reais, acho que isso transparece e é muito isso que nós queremos, é que elas sejam parte da família e queiram defender a marca, queiram promover a marca e mostrar que, de facto, a Lanidor não é a marca das mães. Acho que é um bocado isso que elas têm feito, é mostrar que a Lanidor não só não é uma marca das mães, como a Lanidor é uma marca que dá para qualquer perfil de estilo pessoal, porque temos uma enorme variedade de tipo de peças, ou seja, temos desde peças mais clássicas a peças mais *casual*, vamos tendo algumas peças mais diferentes e inovadoras. Temos algumas peças que vão sendo cada vez mais diferentes, mas neste momento não temos nenhuma linha que seja assim, super jovem ou super diferente, porque também não é esse, para já, o objetivo e, portanto, queremos mostrar que a Lanidor dá para qualquer estilo, para qualquer idade, que uma mãe e uma filha podem-se vestir de Lanidor e estarem com um estilo totalmente diferente.

Apêndice III – Questionário

Considerou-se adequado incluir, também, as perguntas do questionário nos apêndices do trabalho. Como referido no capítulo 4, o questionário foi composto por perguntas fechadas, com um tempo medio de preenchimento estimado de 3 minutos.

Secção 1

...

1. Conhece a marca Lanidor?

Sim

Não

2. Há quanto tempo conhece a marca Lanidor?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 2 anos

Mais de 2 anos

3. Qual é a sua opinião sobre a marca?

Muito positiva

Positiva

Negativa

Muito negativa

Neutra

4. Há quanto tempo foi a sua última compra na Lanidor?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos
- Nunca fiz uma compra na marca

5. Acha que a Lanidor tem acompanhado as tendências tecnológicas (lojas online, redes sociais, e-commerce, etc.)?

- Sim, de forma excelente
- Sim, de forma razoável
- Não, tem dificuldades em acompanhar
- Neutro

6. Apercebeu-se de alguma mudança na forma como a Lanidor se apresenta no mercado e comunica com os seus clientes?

- Sim, apercebi-me de muitas mudanças
- Sim, apercebi-me de algumas mudanças
- Não, não me apercebi de nenhuma mudança

7. Quais os aspetos dessa mudança? (pode escolher mais de uma opção)

- Maior presença da marca nas redes sociais
- Melhor experiência na loja online
- Melhor experiência na loja física
- Utilização de influencers para publicitar o produto da marca
- Alteração da mensagem da marca
- Maior reconhecimento
- Outro

8. Quais destes fatores considera mais importantes como sinais de diferenciação numa marca? (pode escolher mais de uma opção)

- Presença nas redes sociais
- Preços diferenciados
- Qualidade dos materiais
- Reconhecimento da marca
- Experiência de compra
- Atendimento ao cliente
- Exclusividade do produto
- Inovação e tecnologia
- Parcerias com influencers
- Outro
- Nenhum

9. Quais destes fatores de diferenciação já o fizeram despertar interesse na marca Lanidor (pode escolher mais de uma opção)

- Presença nas redes sociais
- Preço diferenciados
- Qualidade dos materiais
- Reconhecimento da marca
- Experiência de compra
- Atendimento ao cliente
- Exclusividade do produto
- Inovação e tecnologia
- Parcerias com influencers
- Outro
- Nenhum

10. Ao observar o investimento da Lanidor em produtos diversificados, bem como em serviços como as ações nas redes sociais, publicidade online, e-commerce e parcerias com influencers, como interpreta esta estratégia da marca?

- Vejo como um sinal de inovação, qualidade e preocupação com os consumidores
- Não vejo ligação com a qualidade
- Neutro

11. A inovação dos produtos e serviços da Lanidor (ex.: novos designs, presença no digital, utilização de influencers) influencia a confiança que tem na marca?

- Sim, bastante
- Sim, mas pouco
- Não
- Neutro

12. Acha que a Lanidor é uma marca próxima dos seus clientes?

- Sim, muito
- Sim, em algumas situações
- Pouco
- Nada
- Neutro

13. Considera que a presença da Lanidor no digital (presença nas redes sociais, parcerias com influencers etc) permite criar uma ligação mais próxima com o cliente?

- Sim
- Não
- Neutro

14. Considera a Lanidor, neste momento, uma marca competente, que tem a capacidade de oferecer produtos de alta qualidade e de se manter atualizada com as tendências do mercado?

- Sim, considero sem dúvida
- Sim, mas poderia melhorar em alguns aspetos
- Não, não vejo a marca dessa forma
- Neutro

15. Ao observar a Lanidor a investir nas redes sociais, em constante interação com o cliente e a adotar novas tecnologias, como avalia a marca?

- Uma marca que transmite competência e proximidade com o cliente
- Uma marca que não transmite competência nem proximidade com o cliente
- Neutro

16. Em comparação com outras marcas, considera que a Lanidor se destacou na transição do tradicional para o digital?

- Sim
- Não
- Neutro

17. Faixa etária

- Menos de 18 anos
- 18-30 anos
- 31-40 anos
- 41-50 anos
- 51-65 anos
- Mais de 65 anos

18. Género

- Feminino
- Masculino
- Outro

Lista de *Prompts*

ChatGPT

- “Pode verificar se tenho todas as pontuações necessárias nestas frases, por favor?”.
- “Pode fornecer-me esta frase mais resumida, por favor?”.
- “Pode verificar se este texto contém algum erro gramatical, por favor?”.
- “Pode reduzir palavras número de palavras neste texto, por favor?”.
- “Pode resumir-me este texto, por favor?”.