

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O MERCADO DE LUXO EM PORTUGAL: O CASO DA
EMPRESA JOSEFINAS

RITA TAVARES REGO

NOVEMBRO DE 2020

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O MERCADO DE LUXO EM PORTUGAL: O CASO DA
EMPRESA JOSEFINAS**

RITA TAVARES REGO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PEDRO PICALUGA NEVADO

NOVEMBRO DE 2020

Agradecimentos

Aos meus pais e irmãos, pelo apoio, encorajamento e dedicação não só nesta etapa, como em todas as da minha vida.

Ao meu namorado, pela dedicação e companheirismo.

Aos meus amigos, pelo apoio e dedicação.

Ao Professor Pedro Nevado pela orientação e pela partilha dos seus conhecimentos fundamentais para a realização deste trabalho.

Por último, quero agradecer à empresa Josefinas, em especial a Carolina Nelas, pela sua disponibilidade e cooperação para a realização deste trabalho.

Resumo

O presente estudo tem por objetivo uma caracterização geral de uma empresa de luxo e uma análise da mesma em Portugal. Face a isto, para a realização da investigação, foi escolhida a empresa Josefinas, devido ao seu sucesso nos últimos anos.

Os resultados da investigação resultaram de uma triangulação entre dados obtidos de uma entrevista a uma colaboradora da empresa e através da recolha de dados secundários. Assim, foi possível compreender o que faz uma empresa associar-se ao setor de luxo e como esta se comporta em Portugal.

O estudo permitiu concluir que o luxo exige muito mais do que um preço elevado, é toda uma conjugação entre aspetos pessoais, funcionais, sociais e financeiros, construídos à volta de uma ideia de sonho e de desejo.

No caso de Portugal, é um setor que tem vindo a crescer ao longo dos anos. No entanto, no caso do calçado, apesar de ser importante para o país, é ainda um setor que necessita de algum trabalho para que possa atingir os níveis de qualidade conseguidos por outros países.

Palavras-Chave: Luxo, Marcas de Luxo, Josefinas, Mercado de Luxo em Portugal.

Abstract

The present study aims at a general characterization of a luxury company. Besides that, there is the goal of evaluating a company's performance in Portugal. The Portuguese luxury company Josefinas was chosen to do a case study, due to the success it has achieved in the past years.

The results of the investigation resulted from a triangulation between data obtained from an interview with a person from the company and digital secondary data. Thus, it was possible to understand what makes a company luxurious and how it performs in Portugal.

The study concluded that luxury requires much more than a high price. Luxury is a combination of personal, functional, social and financial aspects, built around an idea of dream and desire.

In Portugal's case, it is a sector that has been growing over the years. However, in the footwear industry, despite being important for the country, is still a sector that requires some work in order to reach the quality levels achieved by the other countries.

Keywords: *Luxury, Luxury Brands, Josefinas, Portugal Luxury Market*

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iv</i>
<i>Abstract</i>	<i>v</i>
<i>Índice</i>	<i>vi</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>vii</i>
1. <i>Introdução</i>	1
2. <i>Revisão de Literatura</i>	2
2.1. O Luxo.....	2
2.1.1. O que é o Luxo?	2
2.1.2. Perceções de Valor no Luxo.....	3
2.1.3. Expectativas de um Produto de Luxo.....	7
2.1.4. Evolução Estratégica do Luxo	7
2.2. O Mercado de Luxo em Portugal	14
3. <i>Questões de Investigação</i>	17
4. <i>Metodologia</i>	19
4.1. Abordagem Metodológica.....	19
4.2. Métodos e Técnicas Metodológicas.....	19
5. <i>Estudo de Caso – Josefinas</i>	21
5.1. Caracterização da empresa	21
5.2. Apresentação e discussão dos resultados	24
5.2.1. Como é que associamos uma empresa ao mercado de luxo? ...	24
5.2.2. Como se comporta uma empresa no mercado de luxo em Portugal?	28
6. <i>Conclusões do estudo</i>	32
6.1. Limitações da pesquisa	33
6.2. Propostas para trabalhos futuros	33

<i>Referências Bibliográficas</i>	34
ANEXO I	39
ANEXO II	41

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual de Wiedmann, Hennings e Siebels (2007).....	7
Figura 2: Nome e Logo da Marca	21
Figura 3: Loja Josefinas em Nova Iorque	22
Figura 4: Coleção You Can Leave.....	23
Figura 5: Josefinas Rosa Frágil	26
Figura 6: Josefinas Sal Azul Persa	26
Figura 7: Bailarinas Repetto, P.V.P. 225€.....	29
Figura 8: Bailarinas Josefinas, P.V.P. 129€	29
Figura 9: <i>Packaging</i> de uma encomenda da Josefinas	30

1. Introdução

Ao longo dos anos, o mercado de luxo tem vindo a sofrer diversas alterações, e como tal as empresas têm vindo a acompanhá-las e a enfrentar novos desafios. O preço elevado já não constitui uma definição de luxo (Kapferer & Bastien, 2009b) e já não se dirige apenas à alta sociedade (Hoffman & Coste-Manière, 2012). Os bens são adquiridos pelo seu valor simbólico, que por consequência, vão de acordo com a perceção pessoal do seu comprador (Dubois & Dusquesne, 1993).

Em Portugal, estima-se que o setor de luxo tenha um peso de cerca de 5% no seu PIB (Almeida, 2019). Contudo, é um tópico que sofre de alguma falta de informação.

Assim, com esta investigação pretende-se compreender como é que se associa uma empresa ao setor de luxo e como é que esta se comporta em Portugal. A investigação será feita com base num caso de estudo sobre a empresa Josefinas, uma marca portuguesa de calçado de luxo, que surgiu em 2013.

Dado isto, será feito um enquadramento sobre o que é o luxo, quais as perceções de valor de um cliente sobre um produto de luxo (tendo por base o modelo de Wiedmann, Hennings e Siebels (2007)), quais as expetativas de um cliente sobre um produto dito luxuoso, uma breve noção da evolução deste setor ao longo dos anos e uma apresentação de como se comporta este setor em Portugal.

Os dados para a realização deste estudo serão obtidos através da realização de uma entrevista a uma das colaboradoras da empresa Josefinas e através da recolha de dados secundários, isto é, recolha de material digital e artigos publicados na imprensa sobre a empresa e sobre o mercado de luxo em Portugal.

As motivações para este estudo prendem-se, com uma apetência que desde sempre tive para com este mercado, em termos de o conhecer e de nele trabalhar. Em termos académicos, não existem muitos trabalhos nesta área, pelo que este TFM poderá contribuir para efeitos pessoais, académicos e empresariais.

2. Revisão de Literatura

2.1. O Luxo

2.1.1. O que é o Luxo?

Nos últimos 20 anos, o conceito de luxo tem vindo a evoluir radicalmente. Com o aumento dos rendimentos e com o aumento de uma procura mais diversificada (em termos de consumidores), a definição deste conceito tem sido dificultada (Hoffman & Coste-Manière, 2012).

Luxo provém da palavra latina *luxus*, que significa a indulgência/ satisfação dos sentidos, seja qual for o seu preço. Dado isto, uma marca de luxo é aquela onde o rácio de funcionalidade/ preço é baixo, enquanto o rácio de intangibilidade e utilidade/ preço é elevado (Nueno & Quelch, 1998). Porém, este conceito tem de ter uma forte componente pessoal e hedonística, pois caso contrário deixa de ser luxo, passando a ser apenas um “snobismo” (Kapferer & Bastien, 2009a).

Hoje em dia, o luxo já não se dirige apenas à “elite” da sociedade, onde a dimensão preço/ qualidade é suficiente para o definir (Hoffman & Coste-Manière, 2012). O segredo para o luxo é cultural, o que faz com que as marcas assentem numa convergência entre o sucesso social e a cultura. O preço elevado dos produtos já não constitui uma definição para os bens deste setor, o dinheiro apenas mede a riqueza de cada comprador, não o seu “gosto”. O luxo tem de ser qualitativo (isto é, demonstrar o gosto do seu utilizador), sensorial (no caso de um carro Porsche, não basta a sua aparência, o som do seu motor também é muito importante) e tem de ser feito à mão, isto é, ter um serviço prestado por um ser humano (Kapferer & Bastien, 2009a). Os artigos de luxo são adquiridos por aquilo que simbolizam, que por sua vez, vai de encontro com as perceções pessoais do seu comprador (Dubois & Dusquesne, 1993).

O luxo é um fenómeno social, logo, é importante que exista uma forte componente humana. Contudo, isto leva a duas consequências: um produto de luxo tem de ser, na sua totalidade (ou em parte), considerado feito à mão, ou tem de ter um serviço prestado por um ser humano para outro ser humano; e tem de possuir um serviço exclusivo, fazendo o cliente sentir-se especial por um curto espaço de tempo (Kapferer & Bastien, 2009a).

No entanto, todas as pesquisas e definições são construções latentes de luxo, que por sua vez são influenciadas por percepções pessoais e interpessoais perante as marcas (Vigneron & Johnson, 2004).

2.1.2. Percepções de Valor no Luxo

O valor do luxo assenta numa base formada por aspetos pessoais, sociais, funcionais e financeiros. As motivações de compra de determinada marca, ou a percepção de valor do cliente sobre uma marca, dependem de um conjunto de critérios sociais (como demonstrar o seu *status*, sucesso, impressionar os outros, etc.), assim como de critérios de natureza financeira, funcional e de utilidade individual (Wiedmann, Hennings & Siebels, 2007).

Numa sociedade consumista, os consumidores tendem a procurar bens que lhes confira uma determinada posição na sociedade (“bens posicionais”), num determinado grupo, dando-lhes um poder de afirmação e de autoidentificação. Quanto maior a exclusividade ou a escassez desse produto, maior é a satisfação proporcionada ao consumidor (Nwankwo, Hamelin & Khaled, 2014).

Wiedmann, Hennings e Siebels (2007), propuseram um modelo que é uma extensão do modelo de cinco dimensões de Vigneron e Johnson (mais concretamente é um índice de marca de luxo, sugerindo que o processo de decisão do consumidor pode ser explicado por cinco fatores, desde percepções pessoais – tais como hedonismo percebido -, como percepções não pessoais mais comuns – tais como unicidade ou qualidade percebida) aprimorando o atual entendimento da percepção de valor do luxo. Assim, identifica-se as quatro dimensões, com os seus respetivos antecedentes e impactos, que compõem este modelo:

- Dimensão Financeira: composta pelos elementos monetários diretos como o preço, desconto, preço de revenda ou investimento;
 - Preço: estabelecer um preço elevado, como um índice de maior qualidade (McCarthy & Perreault, 1987, citados por Wiedmann *et al.*, 2007), poderá tornar determinados bens ou serviços mais desejados (Groth & McDaniel, 1993, citados por Wiedmann *et al.*, 2007). Contudo, é de se realçar que, um bem ou serviço não é luxuoso apenas por causa do seu preço. Assim, conclui-se que o

preço, tanto objetivo como subjetivo, está positivamente relacionado com a percepção financeira de valor de luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).

- Dimensão Funcional: vantagem e utilidades básicas do produto, englobando aspetos como a qualidade, unicidade, utilidade, confiança e durabilidade (Sheth, Newman & Gross 1991, citados por Wiedmann *et al.*, 2007);
 - Qualidade: os produtos de luxo são associados a uma marca de qualidade superior, de modo a que possa ser retirado um maior valor dos mesmos (Aaker, 1991, citado por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim, conclui-se que um elevado nível de qualidade percebida está positivamente associado à percepção funcional do valor do luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).
 - Utilidade: baseada nas necessidades dos consumidores e nas próprias propriedades do produto. Relativamente ao uso básico, os consumidores esperam que o produto funcione da forma correta, dure muito tempo, tenha uma boa aparência e o desempenho seja o esperado/ prometido (tratando-se de bens de luxo, estas expectativas tendem a ser mais elevadas). Assim, conclui-se que, um elevado nível de excelência percebido de utilidade, está positivamente relacionado com a percepção funcional de valor de luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).
 - Unicidade: pressupõe exclusividade ou raridade de um produto, que por sua vez faz aumentar o desejo ou preferência do consumidor por uma marca (Verhallen, 1982, Lynn, 1991, Pantzalis, 1995, citados por Wiedman *et al.*, 2007). Quanto maior a percepção de unicidade da marca, e quanto mais cara é a marca (em comparação às *standards*), mais valiosa a marca se torna (Verhallen & Robben, 1994, citados por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim conclui-se que, o valor percebido de unicidade está positivamente relacionado com a percepção funcional de valor de luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).
- Dimensão Individual: orientação pessoal para o consumo de luxo (aspetos como materialismo, hedonismo e valor de autoidentificação);

- Autoidentificação: como o indivíduo olha para si, se percebe. No que respeita às marcas de luxo, há um grande impacto de autocongruência no ato de compra de marcas de luxo (Puntoni, 2001, citado por Wiedmann *et al.*, 2007). Deste modo, o consumidor adquire itens de luxo para que os possa integrar num significado simbólico à sua própria identidade (Holt, 1995, Vigneron e Johnson, 2004, citados por Wiedmann *et al.*, 2007) ou para poder suportar e desenvolver a sua própria identidade (Douglas e Isherwood, 1979, Hirshman, 1988, Dittmar, 1994, citados por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim concluiu-se que o nível de perfeita identificação de um bem ou serviço de luxo à sua autoimagem (ou intenção da mesma) do consumidor está positivamente relacionado com a percepção individual de valor de luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).
- Hedonismo: descreve a utilidade subjetiva e as suas propriedades atrativas intrínsecas adquiridas através da compra e do consumo de uma marca de luxo, despertando sentimentos e estados afetivos como recompensa e realização pessoal (Sheth, Newman & Gross., 1991, Westbrook e Oliver, 1991, citados por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim conclui-se que, o nível de percepção de hedonismo está positivamente relacionado com a percepção individual de valor de luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).
- Materialismo: é descrito como o grau em que os indivíduos procuram bens para desempenharem um papel central na sua vida. Indivíduos com orientações materialistas tendem a usar os bens materiais como forma de comunicação para com outros indivíduos, dando-lhes a conhecer quem são e qual a sua posição ou *status* (Douglas e Isherwood, 1979, Belk, 1985, citados por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim conclui-se que, um nível de materialismo e devoção às necessidades materiais, superior ao normal, está positivamente relacionado com a percepção individual do valor do luxo (Wiedmann *et al.*, 2007).

- Dimensão Social: valor percebido pelo grupo social onde o consumidor se insere, que por sua vez poderá influenciar a sua avaliação e a sua propensão de compra de determinadas marcas.
 - Ostentação: motivo pelo qual um consumidor decide usufruir de determinado bem em público. As marcas de luxo são importantes para os indivíduos que procuram um certo *status* social e representação, e significa que o *ranking* associado a essa marca desempenha um fator importante no consumo conspícuo. Assim conclui-se que, a elevada percepção de ostentação num produto ou serviço está positivamente relacionada com a percepção de valor social de luxo por parte dos consumidores que procuram um certo *status* (Wiedmann *et al.*, 2007).
 - Prestígio em Redes Sociais: os indivíduos tendem a adaptar a sua opinião e atitude consoante a dos membros do grupo em que se inserem (Festinger, 1954, citado por Wiedmann *et al.*, 2007). Assim, as marcas de luxo e os próprios produtos tendem a incluir certos valores de prestígio, referências sociais, uma vez que o desejo de consumo de marcas de luxo é um símbolo de desejo de pertencer a um certo grupo social. Dado isto, conclui-se que a percepção de um nível de prestígio superior está positivamente relacionada com o valor social percebido do luxo por parte de consumidores que procuram um certo *status* social (Wiedmann *et al.*, 2007).

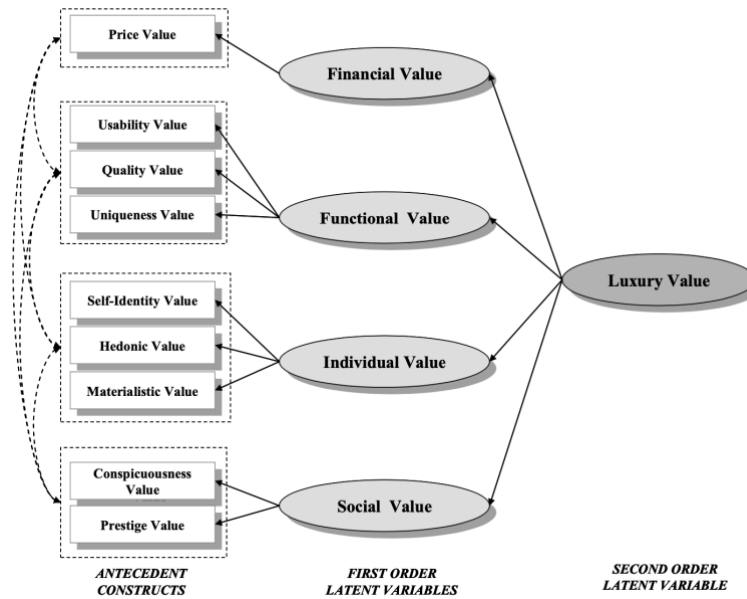


Figura 1: Modelo Conceptual de Wiedmann, Hennings e Siebels (2007)

2.1.3. Expectativas de um Produto de Luxo

As expectativas de um consumidor de luxo estão a ir além do produto. Há cada vez mais interesse na experiência proporcionada, num tratamento individual. (Kashmiri, 2017). O consumidor tem vindo a mostrar-se disposto a pagar mais por uma experiência e por um serviço melhor e mais personalizado, quando pretende adquirir um produto de luxo (LuxHub, 2015).

Uma das razões que levam ao consumo de bens de luxo prende-se no sentimento de pertença a um certo grupo social (LuxHub, 2015). Numa vertente mais do produto, o que os consumidores apreciam mais nas marcas são a beleza dos produtos, a sua excelência, a “magia” proporcionada, a sua unicidade e criatividade¹ (Kapferer, 1998).

2.1.4. Evolução Estratégica do Luxo

O conceito de luxo já existe há muitos anos, e tem vindo a evoluir de forma gradual, invadindo a sociedade e a economia moderna. No espaço de 20 anos, o mercado de luxo sofreu várias mudanças. Os canais restritos de distribuição focados nos clientes e de distribuição exclusiva, transformaram-se numa

¹ Inquérito feito a 200 pessoas.

expansão da marca para uma vasta gama, para atrair um maior número de consumidores (Hoffman & Coste-Manière, 2012).

Ao início, o luxo consistia no resultado visível da estratificação da sociedade. Esta estratificação era hereditária, composta por reis, sacerdotes e nobreza (que se encontravam no topo) e a nobreza rural e os plebeus/ povo. No século XVIII, graças ao pensamento racional da época e à inclinação filosófica do Iluminismo, houve uma perda gradual dos mitos que originaram essa estratificação social, dando assim início à sociedade ocidental que temos nos dias de hoje. Com estas mudanças e através da globalização, a antiga aristocracia foi sendo substituída pela meritocracia, onde as pessoas tinham a oportunidade de criar o seu próprio sucesso, através do seu trabalho. Porém, a necessidade humana de estratificação social não desapareceu. O luxo tem inerente a capacidade satisfazer essa necessidade, fazendo-o de forma democrática, uma vez que pode ser alcançável para todos “que façam por isso” (Kapferer & Bastien, 2009a).

No final do século XIX e inícios do século XX, começaram a surgir as primeiras casas de luxo francesas contemporâneas, tais como a *Louis Vuitton*, *Cartier* e *Hermès*. Contudo, apenas após a segunda guerra mundial é que o negócio do luxo começou a ganhar força. No século XXI, este ganhou tanta popularidade que todas as pessoas (ou quase todas) queriam fazer parte dele (Kapferer & Bastien, 2009b).

Os produtores de bens de luxo tendem a assumir e a acreditar que grande parte dos seus clientes provêm das classes mais elevadas (Dubois & Duquesne, 1993). No entanto, o conceito de luxo, como já foi referido, foi sofrendo algumas alterações consoante as sociedades e sem exceção, as práticas de gestão e marketing foram acompanhando essa evolução.

Um dos princípios da gestão de luxo é a necessidade de proteção dos clientes, através do afastamento dos “não clientes”. Por sua vez, essa proteção é feita através do preço, seleção e distribuição exclusiva e através da estética dos próprios produtos. Porém, as marcas de luxo devem ser desejadas por todos, mas apenas consumidas por alguns (Kapferer, Kernstock & Brexendorf, 2017).

2.1.4.1. Posicionamento

Segundo Kapferer e Bastien (2009a), o conceito de posicionamento é o coração de todas as estratégias das marcas. Esse posicionamento consiste nas diferenças para com as outras marcas que cria a preferência (Kapferer, 2008).

O luxo consiste na expressão das preferências, de uma determinada identidade criativa, dando a conhecer o “quem eu sou” do seu criador. A imagem de uma marca surge por si própria, e não fruto de oportunidades. Esta tem a sua própria história (real ou não), com a sua identidade, *background* e idiossincrasias do seu criador. Tem-se como exemplo de marcas com histórias reais, a *Chanel* (Kapferer & Bastien, 2009a) e a *Lacoste* (Kapferer e Gaston-Breton, 2000).

As marcas de luxo surgem quando o seu criador sucumbe. Os criadores estão no controle do seu destino e no da própria marca. Quando estes morrem, é que a marca passa a ser o ator principal, não estando mais à sombra do seu criador. Contudo, a morte do seu criador, na maioria dos casos, causa problemas aos seus herdeiros ou à gestão que fica responsável (Kapferer *et al.*, 2017).

Estando à sombra do seu criador, as marcas não têm a sua identidade definida claramente, pois esta está implícita no trabalho do artista. Face a isto, é importante que esta se torne explícita, seja partilhada e aceite por todos os intervenientes da marca, sem comprometer os valores da marca os seus traços de identidade que lhe estão profundamente enraizados. No final de contas, uma marca é uma memória viva e para que esta se mantenha viva, é importante que quem tome conta da marca tenha total conhecimento da sua identidade genética, um conhecimento que é adquirido através da pesquisa das conquistas mais marcantes da mesma (Kapferer *et al.*, 2017).

Para que uma marca de luxo permaneça no mercado, é crucial que esta se mantenha verdadeira a si própria, resistindo às exigências do cliente que não vão de acordo com a imagem/ visão de longo prazo do seu criador. Este tipo de estratégia seria impensável para as marcas tradicionais, uma vez que estas colocam o cliente em primeiro lugar, satisfazendo todas as suas necessidades (Kapferer & Bastien, 2009a).

2.1.4.2. Premium vs. Luxo

Muitas vezes o luxo é associado à perfeição, contudo, são os produtos *premium* que devem ser considerados como perfeitos. Um produto para ser luxuoso tem

as suas falhas, assumidas, que lhe conferem autenticidade e charme. No entanto, é de se salientar que não é por se adicionar falhas que um produto “normal” passa por luxuoso (Kapferer & Bastien, 2009a). Os produtos *premium* ou de elevada qualidade são tangíveis, associados a uma determinada categoria de produtos, enquanto que os produtos de luxo são intangíveis, associados em valores e éticas (Kapferer *et al.*, 2017).

Por exemplo, em termos funcionais, os relógios da *Seiko* são superiores que muitos relógios de luxo, uma vez que são mais precisos e mostram as horas de forma legível. Por outro, os luxuosos *Patek Philippe* atrasam-se dois minutos a cada ano que passa, no entanto não é por isso os seus clientes deixam de os comprar (Kapferer & Bastien, 2009a).

Numa sociedade sem classes sociais, é o luxo que estratifica ou define essas mesmas classes, tendo por base o mérito e não o “berço”. Há uma grande procura desse mesmo tipo de bens com o intuito de recompensa ou de elevação social. Mas para que isso ocorra, as marcas têm de ter poder sobre os seus clientes, mantendo uma distância, deixando espaço para um “mistério”, não dando a conhecer o processo de produção do produto desejado (Kapferer & Bastien, 2009a).

No mercado de luxo, é possível fazer uma segmentação de mercado entre os consumidores de produtos de moda de luxo. Estudos indicam que há segmentação de mercado por países, mas também existem quatro segmentos de mercado, com base no estilo de vida: “os que procuram informações”, “os que procuram sensações”, “os consumidores utilitários” e os “consumidores conspícuos”. Cada segmento representa um grupo de consumidores com preferências de moda semelhantes e padrões de comportamento semelhantes no mercado (Ko, Kim, Taylor, Kim & Kang, 2007, citados por Ko, Costello & Taylor, 2019).

Existe ainda a possibilidade de segmentar o mercado por género. Num estudo na Alemanha, chegou-se à conclusão de que, em média, as mulheres apresentam uma atitude mais positiva sobre as marcas de luxo do que os homens. Para além disso, estas estão mais atentas a um maior conjunto de fatores na marca, tais como a qualidade, unicidade e o valor social que esta representa (Stokburger-Sauer & Teichmann, 2013, citados por Ko *et al.*, 2019).

2.1.4.3. O Papel da Publicidade e as Redes Sociais

A publicidade no setor luxuoso, tem como objetivo a recriação do “sonho” e não a venda do produto (Kapferer & Bastien, 2009a). Já o *CEO* do grupo *LVMH* descrevia os produtos luxuosos como produtos que pouco serviam para a vida dos compradores, apenas serviam para “concretizar sonhos” (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Contudo, esse “sonho” é prejudicado pelo aumento das vendas e pela maior visibilidade nos *media*. Para que isso não aconteça, é importante reconstruir novamente esse “sonho”, criando desejo (Kapferer & Bastien, 2009a).

Para além disso, algumas marcas (como *Chanel*, *Hermès* e *Cartier*) pegaram em alguns dos seus produtos e elevaram o estatuto dos mesmos para o de “ícones”. Esses produtos, por sua vez, são intemporais e devem permanecer, atraindo o desejo das pessoas “comuns” a longo prazo. Contudo, para reacender o sonho por produtos ícones para clientes mais recorrentes, as marcas de luxo tendem a lançar edições limitadas desses produtos, desenhadas por artistas e com preços estipulados muito superiores (Kapferer, 2015).

Para uma marca de luxo, é mais importante o número de pessoas que estão familiarizadas com a marca, do que propriamente o número de pessoas que realmente possam comprar os seus produtos. Uma pessoa que use um determinado bem, e alguém não reconhece a marca, parte do seu valor é perdido. Para evitar que isto ocorra, as marcas de luxo têm de se certificar que há partilha e reconhecimento da marca, para além do seu público alvo, pois só assim é que é criado um desejo aos olhos dos outros (Kapferer & Bastien, 2009a).

À medida que o reconhecimento de uma marca de luxo aumenta, esta deve abrir mais espaços, havendo um número específico para cada categoria de produtos. No entanto, o excesso de comunicação, de presença na Internet ou de demasiadas lojas numa determinada zona, pode levar a que a marca perda a sua essência luxuosa (raridade), ao aumento de falsificações e à perda da justificação do seu preço (Kapferer & Valette-Florence, 2018). O reconhecimento de uma marca deve ser superior à sua penetração (Kapferer *et al.*, 2017).

A criação e a proliferação das redes sociais permitiram a criação de uma nova dimensão para as empresas e marcas, forçando-as a procurar novas formas

interativas de chegar e conquistar os clientes (Gallaughner & Ransbotham, 2010; Kozinets, de Valck, Wojnicki, & Wielner, 2010, citados por Godey, Manthiou, Pederzoli, Rokka, Aiello, Donvito & Singh, 2016).

Numa era de rápidas mudanças, as empresas de luxo têm vindo a estar mais atentas a uma nova classe de consumidores que tem vindo a crescer e que terá grande impacto no seu futuro: os consumidores que ganham mais, mas que ainda não são ricos. Estes caracterizam-se por terem uma idade média de 43 anos, um salário médio de 136 mil dólares e um investimento em ativos inferior a 1 milhão de dólares. Por sua vez, estes consumidores são influenciados pelas novas tecnologias e pelo uso das redes sociais, no que diz respeito às suas decisões de compra (Deloitte, 2019).

Além desta nova classe de consumidores, as empresas têm vindo a investir na estimulação do interesse das gerações mais novas (a Geração do Milénio e a Geração Z), através do aumento do uso de plataformas das redes sociais, sem comprometer os valores da sua marca (Deloitte, 2019).

As marcas de luxo devem tratar as redes sociais, não apenas como uma estratégia de marketing para chegar aos consumidores, mas sim como uma importante e económica ferramenta de construção de imagem. Os consumidores esperam a presença da marca das redes sociais. Para além disso, estas também podem ser utilizadas para melhorar a relação dos clientes com as marcas, mas é importante que as marcas usem métodos mais tradicionais (como a imagem da loja e o ambiente da mesma) para convencer os seus clientes a pagar os preços elevados dos seus produtos (Godey *et al.*, 2016).

Num estudo feito na Coreia, aos consumidores da marca *Louis Vuitton*, foi possível detetar cinco propriedades do marketing nas redes sociais das empresas de luxo: entretenimento, customização, interação, passa a palavra (“*word of mouth*”) e tendência. Provou-se que o entretenimento tem um impacto positivo na construção da intimidade entre o consumidor e a intenção de compra, a customização tem um efeito positivo na confiança, a interação na intenção de compra, o passa a palavra (“*word of mouth*”) na intimidade e na intenção de compra e, por fim, a tendência tem um efeito positivo na confiança (Kim & Ko, 2010, citados por Ko *et al.*, 2019). Para além destes factos terem sido comparados por outro estudo, este também permitiu observar que enquanto as atividades de marketing tradicional apelam diretamente ao valor do próprio

produto, o marketing nas redes sociais foca-se nos valores hedônicos, através de uma experiência indireta com a marca (Kim & Ko, 2012, citados por Ko *et al.*, 2019).

Atualmente, a maioria das marcas possuem a sua própria estratégia nas redes sociais, pensada de modo a captar as gerações mais novas e mantendo as escolhas e preferências dos seus clientes mais tradicionais. Estas estratégias podem consistir na revelação da coleção das marcas através das redes sociais, ou pode consistir na promoção dos seus produtos nas mesmas, enfatizando suas características (Deloitte, 2019).

Além disso, as marcas de luxo têm vindo a desenvolver relações com *influencers* e *bloggers* de nicho que apoiam e defendem a marca nas comunidades de interesse (Deloitte, 2019).

2.1.4.4. Aumento do Preço, Aumento da Procura

O valor do luxo está assente na raridade percebida e no sentimento que nem todas as pessoas podem ou conseguem adquirir um determinado produto ou marca de luxo (Kapferer & Valette-Florence, 2018). Através do aumento dos preços, as marcas de luxo conseguem afastar os “maus clientes”, tornando-se mais atrativa para outros clientes que “não lhes prestava atenção”. Apesar de o preço ser um fator decisivo para uma marca, é errada a ideia de que uma marca de luxo tem de ser a mais cara do mercado. É importante manter um *range* de produtos que não esteja ao alcance de todos, mas também é importante manter um conjunto de produtos mais acessíveis (contudo, com preços bastante superiores que os mesmos produtos de outras marcas mais comuns) (Kapferer & Bastien, 2009a). A criação de uma linha de produtos de preços mais baixos, fará com que a penetração de uma marca aumente sob o perigo da acessibilidade. Se uma marca de luxo pretende manter-se nesse setor é importante que esta mantenha sempre um lado parcialmente inacessível, mais desejável, podendo vir a focar a atenção da comunicação nas suas linhas de produto mais caras (Kapferer & Valette-Florence, 2018).

No fundo, a estipulação de preços dos produtos deve ser pensada pelos gestores das marcas de luxo, pois irá variar consoante o tipo de segmento de mercado que pretendem atingir. Isto deve-se ao facto de que os preços dos bens de luxo variarem consoante o tipo de cliente (que se pretende chegar) e com a

própria categoria do produto (Kapferer & Laurent, 2016, citados por Ko *et al.*, 2019).

Além disso, o consumo de produtos de luxo tem inerente um fator de “construção ao longo do tempo”, isto é, há um procura, uma espera e uma ânsia pelo mesmo. Face a isto, as marcas de luxo têm de ter a sensibilidade de saber que “obstáculos” (financeiros e culturais – o consumidor tem de saber apreciar o produto) colocar, cultivando e mantendo o desejo dos seus clientes. Quanto maior a sua inacessibilidade, maior será o desejo. (Kapferer & Bastien, 2009a).

2.2. O Mercado de Luxo em Portugal

O mercado global de bens de luxo tem sofrido um crescimento positivo, apesar da desaceleração do crescimento económico global nos principais mercados, incluindo a Zona Euro, China e uma previsão da entrada dos Estados Unidos (Deloitte, 2019).

O setor do luxo em Portugal tem vindo a crescer desde 2016, devido ao aumento do turismo (Miguel, 2019). O clima, os aspetos culturais e os aspetos históricos constituem vantagens para o retalho de luxo (Pinto, 2016). Apesar de não haver estudos em concreto do peso do setor de luxo na economia em Portugal, a soma do setor imobiliário de luxo, com o turismo, retalho, com o setor automóvel e outros componentes do setor de luxo, é possível chegar a um valor de vendas global que ronda os 5% do PIB. No setor do retalho, “os chineses são dos principais consumidores de retalho de luxo na Europa. São turistas que organizam as viagens em função das compras. E compram na Europa porque lá os produtos custam quase o dobro, por motivos fiscais”². Isto fará com que os turistas chineses tenham as suas atenções captadas pelo retalho de luxo em Portugal, porque “os clientes chineses podem pedir o reembolso, o que faz com que em Portugal as compras saiam ainda mais baratas”³, pois o IVA em Portugal é de 23%. Foram destacados dados da *Global Blue*, que mostram que um cidadão chinês gastou em média 644 euros, em compras em Portugal, nos primeiros 3 meses do ano de 2017. Ainda se verifica que as compras realizadas

² Num artigo do jornal Dinheiro Vivo, Helena Amaral Neto, coordenadora do curso *Luxury Brand Management* no ISEG

³ Helena Amaral Neto, no mesmo artigo

por cidadãos angolanos representam 38% das compras feitas por cidadão não europeus (Sanlez, 2017).

Grande parte da procura por marcas de luxo internacionais é feita na Avenida da Liberdade (em Lisboa), sendo a principal entrada das marcas de luxo em Portugal desde os anos 80 (Pinto, 2016). É de se destacar o crescimento da Avenida da Liberdade ao longo dos últimos anos, onde tem havido cada vez mais lojas de luxo e cada vez mais clientes. Sendo uma das áreas de maior concentração de lojas de luxo, tem havido um crescimento de clientes russos e brasileiros⁴. Além disso, é de se sublinhar que os clientes que menos ostentam são os maiores compradores⁵. Está ainda previsto, para o ano de 2020, a abertura de mais sete lojas na Avenida da Liberdade, tais como a *Dolce&Gabbana* (Carvalho, 2020).

A motivação dos retalhistas a terem negócios na Avenida da Liberdade deve-se à “notoriedade e prestígio intrínseco” da mesma que por sua vez associa-se ao sucesso das marcas que se instalaram, tendo as mesmas clientes diversificados, sendo nacionais ou internacionais⁶. Apesar de em menor dimensão, na cidade do Porto, até ao ano de 2016, o setor de retalho de luxo também tem vindo a expandir-se, contando já com 13 unidades, localizadas na Avenida da Boa Vista (Pinto, 2016).

O consumidor português tem demonstrado cada vez mais interesse, sensibilidade e conhecimento das tendências e dos nomes de grandes estilistas, nacionais ou internacionais. Para além disso, não se pode esquecer que os turistas são importantes para o negócio de luxo devido ao seu elevado poder de compra e pelo seu desejo e conhecimento das marcas comercializadas⁷ (Pinto, 2016).

Num estudo feito a uma amostra de consumidores de luxo, relativamente às marcas mais compradas pelos consumidores em Portugal, pode-se concluir que as mais consumidas são a *Hugo Boss*, *Lacoste* e *Tommy Hilfiger*. Numa vertente mais cara, tem-se a *Mont Blanc*, a *Louis Vuitton*, a *Versace* e a *Prada*. Nesse

⁴ Testemunho de lojista da Avenida da Liberdade, num artigo do *Jornal i*

⁵ Testemunho de um antigo lojista de uma das lojas mais caras da Avenida da Liberdade, num artigo do *Jornal i*

⁶ Sandra Campos, *partner* e diretora do departamento de retalho da *Cushman&Wakefield*, revelou num artigo da *Distribuição Hoje*

⁷ Pedro Miguel Costa, administrador do grupo Loja das Meias, no mesmo artigo do *Distribuição Hoje*

mesmo estudo, chegou-se à conclusão também que o luxo “é entendido como sinónimo de qualidade, acabamento perfeito, único, conforto, diferenciação e *status* social”, sendo as principais estratégias de marketing, para o aumento do volume de vendas, a internacionalização, a unicidade dos produtos e o serviço personalizado. Além disso, os produtos vendidos em Lisboa são os mesmos que nos mercados internacionais, devidamente adaptados ao tipo de consumidores e cultura em questão⁸ (Pedro, 2018).

Num outro estudo⁹, concluiu-se que as principais motivações de compra de marcas de luxo são as características físicas da própria marca, a qualidade, a exclusividade e à valorização do “*know how* e do *savoir-faire*”, isto é, do conhecimento e do “saber fazer” da marca. Assim os consumidores conseguem obter e disfrutar de uma experiência de compra exclusiva, adquirindo um produto de qualidade, o que torna possível a criação de uma ligação com a marca. O ato de compra, por sua vez é influenciado pelas características hedónicas e pelo estilo de vida do consumidor (Carreira, 2016).

⁸ Constatação feita após entrevistas realizadas junto dos responsáveis das lojas de marcas de luxo em Lisboa.

⁹ Estudo realizado com base num inquérito *online* a 325 consumidoras de marcas de luxo, com idades compreendidas entre os 18 e 46 anos.

3. Questões de Investigação

Da revisão de literatura pode-se concluir que, no geral, uma marca de luxo não é apenas um produto *premium* com um preço muito elevado, um símbolo de *status* ou um investimento (Nueno & Quelch, 1998). É uma memória viva (Kapferer *et al.*, 2017), com a sua identidade, história e idiossincrasias do seu criador (Kapferer & Bastien, 2009a).

Um dos princípios da gestão de uma marca de luxo é torná-la desejada por todos, mas consumida por poucos (Kapferer *et al.*, 2017). É crucial a criação de uma linha de produtos mais acessíveis (Kapferer & Bastien, 2009a) e outra mais cara. Deste modo, é possível a marca obter penetração de mercado, mas ao mesmo tempo manter o seu lado inacessível e desejável (Kapferer & Valette-Florence, 2018).

A revisão de literatura também permitiu ver que os estudos e a informação acerca do mercado de luxo em Portugal são muito limitados. Deste modo, o estudo tem por objetivo genérico a caracterização do mercado de luxo em Portugal, através de um estudo de caso da empresa portuguesa Josefinas. Mais concretamente, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

1. Como é que associamos uma empresa ao mercado de luxo?
2. Como se comporta uma empresa no mercado de luxo em Portugal?

Sabe-se que o valor do luxo está assente numa base composta por fatores pessoais, sociais, funcionais e financeiros. De um modo geral, as empresas de luxo caracterizam-se pelos seus preços elevados, com produtos de elevada qualidade (algumas com ícones clássicos e/ ou com ícones raros, de elevado valor), cada uma representando um determinado tipo de imagem, que por sua vez atrai um certo tipo de público. Com a primeira questão pretende-se fazer uma caracterização geral de uma empresa de luxo com base no modelo de perceção de valor do luxo de Wiedmann, Hennings e Siebels. Isto é, como é que esta caracteriza os seus produtos, em termos de qualidade, utilidade, unicidade, se tem produtos ícones; fazer uma comparação de preços dos mesmos produtos, mas de outras marcas, podendo situar “o quão elevado” são os seus

preços, como é que a marca caracteriza o seu cliente e que imagem ou mensagem pretende passar para o mercado da sua marca e dos seus produtos e quais os seus valores.

Na segunda pergunta, e no contexto de Portugal, pretende-se avaliar como é que uma empresa de luxo se comporta, isto é, a sua *performance* no geral, avaliando as suas principais estratégias, quais as suas principais barreiras e como as ultrapassa e quem são os seus principais clientes (os portugueses ou os turistas).

4. Metodologia

4.1. Abordagem Metodológica

A problemática apresentada tem como finalidade a compreensão do comportamento de uma empresa portuguesa no setor de luxo, logo a corrente de pensamento filosófico a ter-se em conta será a interpretativista. O objetivo será a caracterização e compreensão de uma realidade em concreto, no seguimento de uma abordagem dedutiva, uma vez que se pretende analisar o comportamento de uma empresa no mercado de luxo em Portugal, tendo por base a revisão de literatura realizada. A estratégia a ser adotada será a de um *case study*, uma vez que se pretende uma boa compreensão de um determinado contexto de pesquisa e com os processos sendo promulgados (Morris & Woods, citados por Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

A empresa Bloomers S.A., detentora da marca Josefinas, foi escolhida para a realização do *case study*. A Josefinas surgiu em 2013, na cidade de Braga, fruto da criação de Filipa Júlio, tendo já atingido grande sucesso tanto a nível nacional, como internacional. De momento possui apenas loja *online*, contudo os seus produtos já estiveram presentes no espaço multimarcas Loja das Meias, em Lisboa. Para além disso, no ano de 2016, a marca teve uma loja física em Nova Iorque.

No que toca ao horizonte temporal, a investigação terá apenas em conta um momento particular. Dado isto, classifica-se esta investigação como sendo *cross-sectional*, um horizonte muito comum em estudos descritivos (Saunders *et al.*, 2009).

4.2. Métodos e Técnicas Metodológicas

Dada a análise qualitativa do estudo, a recolha de dados foi feita de duas formas. Para os dados primários, foi realizada uma entrevista (Anexo I) a Carolina Nelas, membro pertencente à equipa Josefinas e responsável pela comunicação e marketing da empresa. A recolha de dados secundários será feita através de material digital e artigos publicados na imprensa sobre a empresa e sobre o mercado em Portugal.

O método de estudo de caso é geralmente baseado em informação qualitativa. Devido a essa natureza, é importante que o investigador minimize os enviesamentos da sua investigação, uma vez que estes podem estar presentes em vários sítios, desde a recolha da informação até à análise e interpretação da mesma (Nevado, 1999). Assim, através do processo de triangulação é possível uma maior confiança sobre os resultados obtidos e sobre todo o processo da investigação (Yin, 1994, citado por Nevado, 1999).

5. Estudo de Caso – Josefinas

5.1. Caracterização da empresa

A Josefinas é uma empresa portuguesa de calçado de luxo, fundada por Filipa Júlio e Maria Cunha. A empresa nasceu fruto do desejo de Filipa Júlio, em querer mostrar que um sapato raso poderia ser igualmente elegante, como qualquer sapato de salto alto. Assim, no ano de 2013, na cidade de Braga, tal como Carolina Nelas afirmou “uma mulher sonhou, outras juntaram-se, e assim nasceu a Josefinas”. A escolha do nome Josefinas deveu-se a uma homenagem à avó de Filipa, devido à forte presença na sua vida e por a ter sempre acompanhado nas suas aulas de ballet.



Figura 2: Nome e Logo da Marca

Fonte: Site Oficial Josefinas

Apesar de ter sido criada num país em crise económica, a empresa sempre apresentou uma evolução positiva. Passados 3 anos, apresentou um crescimento de cerca de 360%, comparativamente ao ano anterior (Gonçalves, 2017).

Em 2016, a Josefinas abriu a sua primeira loja física em Nova Iorque (Figura 3), tendo encerrado posteriormente. No final desse ano, cerca de 30% da sua faturação era proveniente do mercado estadunidense (Gonçalves, 2017). No entanto, os produtos já estiveram também presentes na Loja das Meias, uma parceria feita no ano de 2019. Segundo a CEO, foi a parceria que mais fez sentido para a marca uma vez que esta se estava a associar a um espaço que partilhava os mesmos valores de inovação, qualidade e *savoir-faire* que a Josefinas (Ataíde, 2019).

Por enquanto, a empresa mantém apenas a loja *online*, não havendo perspectivas para uma loja física, uma vez que “é mais fácil do que a ida a uma loja”¹⁰. No entanto, ocasionalmente, a marca aposta em lojas *pop-up* (Vasconcelos, 2019).



Figura 3: Loja Josefinas em Nova Iorque

Fonte: *Google Imagens*

A princípio, a marca começou apenas com sabrinas, mas com o passar do tempo, foi alargando a sua linha de produtos para outro tipo de sapatos e para outro tipo de produtos, como pequenos acessórios, peças de vestuário, malas e lancheiras (consultar Anexo II).

5.1.1. Missão

A Josefinas tem como missão a criação de uma marca de luxo com significado, onde é possível mudar o mundo através do negócio. A marca possui coleções direcionadas a causas nobres feministas, cujas vendas revertem nesse mesmo sentido (como por exemplo vítimas de violência doméstica – Figura 4). Já a CEO

¹⁰ Maria Cunha, CEO da Josefinas, numa entrevista ao jornal *Notícias ao Minuto*.

afirmava que “podemos ter uma empresa e podemos ao mesmo tempo fazer o bem”¹¹ (Macedo, 2018).

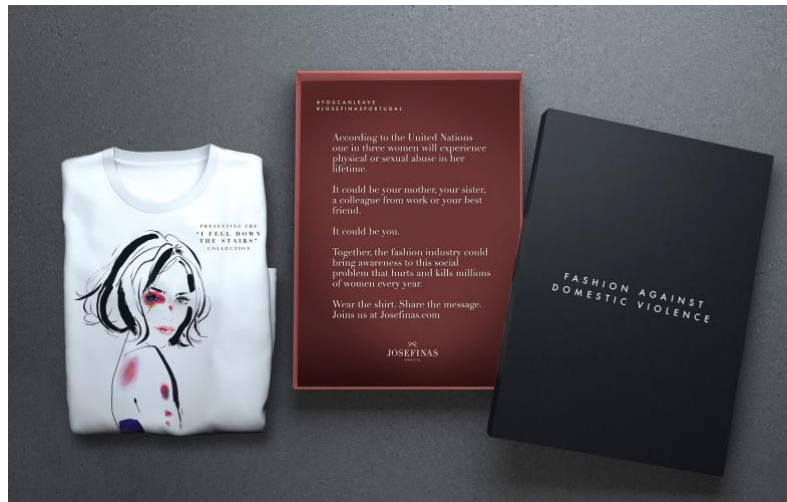


Figura 4: Coleção *You Can Leave*

Fonte: Site Oficial Josefinas

Por exemplo, a coleção “*You can Leave*” (Figura 4), era uma coleção cujas vendas revertiam para as vítimas de violência doméstica. Por cada *t-shirt* vendida, a APAV (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima) prestava apoio durante um mês a uma vítima de violência doméstica. Esta coleção é também uma edição especial, pois conta com a assinatura de Jacqueline Bisset, uma artista de ilustrações de moda feitas à mão (Macedo, 2018).

5.1.2. Valores

Os valores da empresa passam por:

- *Women Empowerment*: sendo uma empresa construída por mulheres para mulheres, esta acredita na força do poder feminino e que a marca possa ser uma inspiração para a concretização dos sonhos, ambições e desejos de outras mulheres;
- *Craftsmanship*: cada peça produzida é uma obra de arte, pelo que é única e especial. Assim, há uma preocupação em trabalhar apenas com os melhores mestres sapateiros, dotados de técnicas de *savoir-faire* e, que

¹¹ Maria Cunha, CEO da Josefinas, numa entrevista ao *Diário de Notícias Ócio*.

em junção aos melhores materiais, é possível criar assim criar um produto “mágico e exclusivo”, segundo Carolina Nelas.

- *WOW Customer Service*: a Josefinas tem como objetivo exceder as expectativas das suas clientes. Deste modo, a empresa defende que o cliente deve sentir felicidade em todo o seu processo de compra, desde o primeiro contato com a marca, até aos momentos após receber o seu produto.

5.1.3. Posicionamento da marca

Posicionamento é o ato de desenhar a oferta e a imagem da empresa de modo a que ela possa ocupar um determinado lugar, distinto e valorizado, na mente do segmento-alvo de clientes (Hoffman & Coste-Maniere, 2012). Esse posicionamento consiste nas diferenças entre as marcas de modo a criar uma preferência (Kapferer, 2008).

A Josefinas posiciona-se no segmento de luxo do calçado, onde oferece um produto artesanal, único e exclusivo. A marca distingue-se das outras por preocupar-se com a qualidade e design oferecidos nos seus produtos, trabalhando apenas com matérias-primas com certificações de qualidade reconhecidas (nacionalmente e internacionalmente) e com os melhores mestres sapateiros.

O seu cliente alvo são as mulheres, entre os 30 e 50 anos, que valorizam a qualidade de um produto artesanal e o *savoir-faire* e que se identifiquem com valores feministas e com as causas que a empresa defende.

5.2. Apresentação e discussão dos resultados

5.2.1. Como é que associamos uma empresa ao mercado de luxo?

O luxo é uma expressão de uma entidade criativa, reflete uma história, uma identidade, valores e idiossincrasias do seu criador (Kapferer & Bastien, 2009a). Por sua vez, o seu valor assenta numa base formada por aspetos pessoais, sociais, funcionais e financeiros (Wiedmann *et al.*, 2007).

A Josefinas é uma marca portuguesa, criada por mulheres para mulheres. Nasceu fruto do desejo de mostrar que o sapato raso é também elegante e poderoso, e com a vontade de criar um mundo melhor para as mulheres (Vasconcelos, 2019). É uma marca de luxo, com personalidade, que partilha de valores feministas e da apreciação pela qualidade e pelo *savoir-faire*. O seu sucesso passa por isso, pela sua exclusividade e pelo contato personalizado. Já Carolina Nelas afirmou que “todas as mulheres gostam de se sentir especiais e todos os dias trabalhamos para que a compra da Josefinas seja uma experiência que as faz sentir exatamente assim: especiais”.

Com base no modelo conceptual de Wiedmann, Hennings e Siebels, será possível a associação mais concreta desta empresa a uma empresa de luxo.

a) Dimensão Financeira:

O preço de um produto de luxo deve ser baseado no imaginário, e não com base nos custos, uma vez que este contribui para o *status* do produto e aumenta a sua exclusividade (Hoffman & Coste-Marière, 2012).

A qualidade para a Josefinas sempre foi um aspeto importante, o que leva a um preço relativamente elevado. Para a coleção de lançamento estipulou-se um preço de 95€ (Macedo, 2018). Nos dias de hoje, os seus preços de calçado variam entre os 129€ até aos 3369€ (consultar Anexo II). Para outros produtos, como pequenos acessórios, malas e peças de vestuário, os preços variam entre os 35€ e 390€ (consultar Anexo II). Sublinha-se que há adaptação do preço P.V.P. nos diferentes mercados.

b) Dimensão Funcional:

A Josefinas não faz produção em massa, trabalha apenas com stocks reduzidos. “Nunca quisemos produzir em massa, por isso criamos uma forma de trabalhar que nos permite encomendar um sapato, mas também 100”¹² (Gonçalves, 2017). O calçado produzido é feito à mão, por mestres sapateiros em Portugal, utilizando apenas matérias-primas provenientes de fornecedores com

¹² Maria Cunha, CEO da Josefinas, numa entrevista ao jornal *Observador*.

certificações de qualidade e reconhecidas nacional e internacionalmente. Deste modo, é possível garantir-se um produto com qualidade. “Os nossos sapatos são feitos pelas mãos mais lindas do mundo, cheias de experiência, mãos que começaram a trabalhar numa fábrica aos 14 anos, numa altura em que as leis laborais não eram as de hoje”¹² (Gonçalves, 2017).

As sabrinas são feitas em pele, com um forro interior também em pele e com um cordão ajustável de modo a que o sapato possa adaptar-se da melhor forma ao pé, proporcionando mais conforto.

A marca caracteriza o seu produto como “simples, mas extraordinário”, onde há uma grande atenção aos padrões de elevada qualidade e aos pequenos pormenores. O produto mais icónico é a Josefinas Rosa Frágil, da Coleção nº1 (Figura 5), sendo o tom de rosa utilizado nestas bailarinas já apelidado como o “rosa-Josefinas”.

Destaca-se ainda que, a Josefinas produz a sabrina mais cara do mundo. Com o intuito de criar “arte” e com o *know-how* de fazer sapatos e criar joias à mão, surgiram as Josefinas Sal Azul Persa (Figura 6), uma sabrina com adornos em ouro e topázios azuis. O seu preço (3369€), deve-se aos materiais que são usados.



Figura 5: Josefinas Rosa Frágil



Figura 6: Josefinas Sal Azul Persa

Fonte: Site Oficial da Josefinas

c) Dimensão Individual:

A Josefinas pretendem atingir as mulheres que se identificam com os seus valores feministas e que se preocupam com a qualidade, valorizando a produção artesanal e o *savoir-faire*. A marca caracteriza a sua cliente como uma mulher elegante, independente e que acredita que não são necessários saltos para se sentir confiante e sofisticada.

Do seu produto, as clientes valorizam a qualidade, exclusividade, design e até mesmo o processo de criação. A partir da secção de testemunhos no site da marca, foi possível verificar essa mesma valorização. Muitas clientes destacaram o conforto, beleza, qualidade e a forma como o sapato assenta no pé. Os adjetivos mais utilizados para descreverem o seu produto foram “lindas”, “fabulosas”, “simplesmente elegantes e confortáveis”. Realça-se ainda, que muitas clientes também ficaram satisfeitas com todo o detalhe e atenção do *packaging* da sua encomenda (Figura 9), tendo uma das clientes descrito como uma “experiência deliciosa, cheia de detalhes e mimos”. No geral, todos os comentários são positivos, revelando uma grande satisfação das clientes face aos produtos recebidos.

d) Dimensão Social:

Uma cliente da Josefinas associa-se a uma imagem de uma mulher cidadina poderosa, madura, com elevado poder de compra, independente, feminista e confiante.

A marca tem apostado cada vez mais no marketing de influência, como estratégia de comunicação, sobretudo a nível internacional. No ano de 2015, a Josefinas chegou à *blogger* mundialmente famosa e “*it girl*”, Chiara Ferragni, tendo conseguido uma colaboração com o seu *blogue The Blonde Salad* (Gonçalves, 2017). Para além de Chiara Ferragni, a marca já conseguiu chegar a outras mulheres inspiradoras como Gloria Steinem (com quem desenvolveram uma coleção), Meghan Markle, Jessica Biel, Sara Sampaio, Mafalda Sampaio, entre outras. A colaboração e exposição dada por estas mulheres vem a reforçar a imagem de “mulher poderosa” associada à Josefinas.

Além disso, com os *posts* e exposição feita por estas celebridades fez com que a empresa “andasse nas bocas do mundo e que estes sapatos rasos *made in Portugal* ganhassem o estatuto de *must have*” (Gonçalves, 2017).

A empresa tenta ainda manter-se ativa no *Facebook* e *Instagram*, publicando cerca de 2 a 3 publicações por dia. Além destas redes sociais, a marca está presente no *Pinterest* e no *Youtube* (onde mostra pequenos excertos de momentos de produção de vários produtos, vídeos promocionais/ de campanha e ainda algumas entrevistas dadas por colaboradoras da empresa ou entrevistas feitas a determinadas entidades, como é o caso da entrevista a Daniel Cotrim, representante da APAV).

5.2.2. Como se comporta uma empresa no mercado de luxo em Portugal?

O setor do calçado é importante para Portugal. Contudo, ainda necessita de algum trabalho para atingir uma qualidade semelhante ao setor de calçado italiano. Existe uma necessidade de fábricas para pequenas produções, essencialmente destinadas à venda *online*, e que não fazem *stock*, pois lançam coleções com regularidade (Vasconcelos, 2019).

A Josefinas surgiu em 2013, num país em crise, contudo, não impediu uma evolução positiva à empresa. Em 2016, apresentou um crescimento de cerca de 360%, comparativamente ao ano anterior (Gonçalves, 2017). No primeiro semestre de 2019, a marca registou um aumento de 50% no seu volume de negócios, comparativamente ao do ano de 2018 (Ataíde, 2019). Ao longo dos anos, a empresa tem sofrido uma evolução positiva, tendo já ganho recomendações de revistas de moda como a *Vogue*, *Elle* ou *Grazia* (Lusa, 2019). Relativamente à comunicação, há uma aposta em eventos privados, lojas *pop-up*, oferecendo oportunidades de compra *offline*. São também realizados comunicados de imprensa para a divulgação das novas coleções, eventos e acontecimentos mais importantes. Numa comunicação mais direta, são enviados *e-mails* para as clientes com as novidades e são feitas cerca de 2 a 3 publicações diárias nas redes sociais. A marca está presente, como já foi referido, no *Facebook*, *Instagram*, *Pinterest* e *YouTube*.

A nível internacional, há um crescimento constante, exportando para mais de 60 países. Após a exposição dada pela *blogger* Chiara Ferragni, as vendas internacionais explodiram, especialmente para o México. Os principais destinos de exportação são México e Hong Kong (Lusa, 2019). Em Portugal, Hong Kong e Europa vendem-se mais bailarinas, enquanto que nos Estados Unidos e México vende-se mais sapatilhas (Vasconcelos, 2019; Lusa, 2019).

O público português é um bom cliente da Josefinas. Na Europa, é o país que mais compra os seus produtos, seguido do Reino Unido, Suíça e Alemanha (Lusa, 2019). O cliente português procura cada vez mais qualidade em detrimento de quantidade, valorizando cada vez mais o que é nacional.

Relativamente a concorrência, poderiam ser apontadas diversas marcas no segmento de luxo apenas por pertencerem ao mesmo segmento. Em termos de semelhança de produto, a marca destaca a *Repetto*, pois tem por base a mesma inspiração no ballet clássico. No entanto, a empresa ainda não identificou nenhuma marca que, dentro do calçado de luxo, apresente os mesmos moldes usados na Josefinas e que comunique os mesmos valores.



Figura 7: Bailarinas *Repetto*, P.V.P. 225€

Fonte: Site Oficial *Repetto*



Figura 8: Bailarinas Josefinas, P.V.P. 129€

Fonte: Site Oficial Josefinas

A *Repetto* trata-se de uma empresa de calçado de luxo francesa. Para além das bailarinas, a *Repetto* comercializa outro tipo de calçado (como *loafers*, sapatos *Oxford*, sandálias, botas e sapatos para casamentos), perfumes, roupa para bailarinas de ballet, sacos para bailarinas, e roupa e acessórios *athleisure*. A marca comercializa produtos, tanto para mulheres, como para homens e crianças.

Fazendo uma breve comparação entre as bailarinas (Figura 5 e Figura 6), pode-se verificar que a inspiração de ambas as marcas foi a mesma. O preço das bailarinas da *Repetto* é, no entanto, ligeiramente mais elevado (entre os 175€ a 395€). Verifica-se ainda que os valores e a imagem que ambas as marcas transmitem são diferentes. A *Repetto* remete para valores e para uma imagem de uma empresa focada no calçado e produtos relacionados com o ballet, direcionada para um público com elevado poder de compra. A *Josefinas*, por sua vez, é uma marca caracterizada pelo seu feminismo, proximidade ao cliente e pela sua defesa das mulheres e dos seus direitos, sendo os seus produtos unicamente focados no público feminino. Numa encomenda *Josefinas* (Figura 9), a cliente pode encontrar um pequeno envelope rosa, com uma mensagem, um pequeno sabonete para perfumar, o seu produto e o respetivo saquinho.



Figura 9: *Packaging* de uma encomenda da *Josefinas*

Fonte: *Google* Imagens

Por fim, a principal barreira centra-se na obrigatoriedade da venda *online*, pois para muitas clientes é algo que não estão familiarizadas e sentem que não é simples e seguro. Como solução, a Josefinas oferece a opção de compra direta, através de uma colaboradora, via *e-mail*.

6. Conclusões do estudo

Uma empresa de luxo tem uma identidade, história e imagem, que se associa a um tipo de cliente. A Josefinas é uma empresa portuguesa, cuja identidade é caracterizada por valores feministas e de *women empowerment*, onde a qualidade e o *savoir-faire* são o seu principal objetivo.

A Josefinas distingue-se pela sua qualidade e design e por ser uma empresa de mulheres para mulheres, em que a CEO acredita que é possível mudar o mundo através do negócio, o que leva a empresa a apostar continuamente em linhas solidárias.

Quando se fala em luxo, está inerente a ideia de sonho, desejo, exclusividade que por sua vez tem um preço elevado associado. Ora, com inspiração no ballet clássico, a Josefinas conseguiu criar um sapato raso, que fizesse uma mulher sentir-se tão elegante e poderosa como se estivesse de salto alto. Juntando isso, à aposta em qualidade e no artesanato a Josefinas criou um produto desejado por todas as mulheres, fazendo-as sentir-se especiais e acarinhadas. Por sua vez, e como todos os produtos de luxo, os preços são relativamente elevados, contudo, não são tão elevados como os de outras empresas semelhantes. Ao início os seus preços eram inferiores aos que são praticados nos dias de hoje. Porém, a estratégia de praticar preços altos resultou tão bem que passados 5 anos, a empresa aumentou-os.

O mercado de luxo, em Portugal, tem vindo a crescer ao longo dos anos, fruto do crescimento do turismo. Porém, a maioria dos consumidores deste setor são provenientes do estrangeiro. O cliente português tem vindo a apreciar mais a qualidade, a custo de quantidade, mas, o poder de compra em Portugal continua a ser inferior comparado a outros países. No caso da Josefinas, a maioria dos seus clientes são provenientes do México e Hong Kong.

A experiência de compra tem um papel muito importante no setor de luxo, sendo algo cada vez mais valorizado. Essa ideia, por sua vez, é associada a algo que apenas se adquire em loja física. A Josefinas apenas possuiu uma loja física em Nova Iorque, em 2016. Não fazendo parte dos seus planos, a empresa aposta num atendimento personalizado através da sua loja *online* e das lojas *pop-up* que vão surgindo.

Por fim, a Josefinas sobressai pela sua qualidade e exclusividade. Como afirma, Carolina Nelas, todas as mulheres gostam de se sentir especiais, pelo que a empresa trabalha para que todas as suas clientes se possam sentir assim, especiais.

6.1. Limitações da pesquisa

Ao longo da investigação, foram enfrentadas algumas limitações e/ ou dificuldades.

Em primeiro lugar, existe alguma falta de informação acerca do mercado de luxo em Portugal, o que se pode dever ao facto de ser um mercado pouco explorado. Relativamente à recolha de dados, inicialmente as entrevistas eram para ser realizadas a 3 diferentes entidades da empresa Josefinas: Maria Cunha (CEO), Filipa Júlio (responsável pelo Desenvolvimento do produto) e a Carolina Nelas (responsável pela comunicação e Marketing). Contudo, por motivos de força maior (por parte da empresa) e dada a fase que se atravessa devido ao COVID-19, foi apenas possível uma entrevista com Carolina Nelas, tendo a mesma respondido a todas as questões (Anexo I).

6.2. Propostas para trabalhos futuros

Para trabalhos futuros, sugeria uma análise performativa de empresas de luxo, que apostam numa visão como a das Josefinas (isto é, de fazer o bem através do mundo dos negócios) e compará-la a outras empresas de luxo que não possuam essa visão.

Outra sugestão interessante, seria explorar o impacto de estratégias de marketing com base nas redes sociais nas empresas de luxo.

Referências Bibliográficas

Almeida, D. (2019). Luxo é o sector com melhor reputação. *Marketeer*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/luxo-e-o-sector-com-melhor-reputacao/> [Acedido em: 24/11/2019]

Ataíde, E. (2019). Josefinas ganha morada física na Loja das Meias. *Fashion Network*. Disponível em: <https://pt.fashionnetwork.com/news/Josefinas-ganha-morada-fisica-na-loja-das-meias,1154873.html> [Acedido em: 03/08/2020]

Carreira, J. (2016). *Motivações de Compra de Marcas de Luxo* (Tese de Mestrado, Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão). Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13009/1/DM-JFC-2016.pdf>

Carvalho, R. (2020). Avenida da Liberdade. Os Campos Elísios cá do sítio. *Jornal i*. Disponível em: <https://ionline.sapo.pt/artigo/687007/avenida-da-liberdade-os-campos-elisios-ca-do-sitio-> [Acedido em: 25/02/2020]

Deloitte (2019). *Global Powers of Luxury Goods 2019: Bridging the gap between the old and the new*. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf [Acedido em: 23/02/2020]

Dubois, B. & Duquesne, P. (1993). The Market for Luxury Goods: Income versus Goods. *European Journal of Marketing* 27 (1), 35-44.

Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R. & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal Business Research* 69 (12), 5833-5841.

Hoffman, J. & Coste-Manière, I. (2012). *Luxury Strategy in Action*, 1ª Ed. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

Kapferer, J.-N. (2015). *Kapferer on Luxury: How luxury brands can grow yet remain rare*, 1ª Ed., Londres: Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.

Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2009a). The Specificity of Luxury Management: Turning Marketing Upside Down. *Journal of Brand Management* 16 (5-6), 311-322.

Kapferer, J.-N. & Bastien, V. (2009b). *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands*, 1ª Ed. Londres: Kogan Page.

Kapferer, J.-N., Kernstock, J., Brexendorf, T. & Powell, S. (2017). *Advances in Luxury Brand Management*, 1ª Ed., Cham: Palgrave Macmillan.

Kapferer, J.-N. (1998). Why are we seduced by luxury brands? *Journal of Brand Management* 6 (1), 44-49.

Kapferer, J.-N. & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross country analysis of the relevance of the rarity principle. *Journal of Business Research* 83, 38-50.

Kapferer, P. & Gaston-Breton, T. (2000). *Lacoste: the Legend*. Paris: Cherche Midi.

Kashmiri, N. A. (2017). Future of Luxury-Retail Brands and What Consumer Expect?. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/modern-luxury-retail-brands-what-consumer-should-expect-naeem-azam-> [Acedido em: 30/04/2020]

Ko, E., Costello, J. P., Taylor, C. R. (2019). What is a luxury brand? A new definition and review of the literature. *Journal of Business Research* 99, 405-413.

Josefinas (2020). *Josefinas*. Consultado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: <https://josefinas.com/pt>

Josefinas (2020). *Testemunhos*. Consultado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: <https://josefinas.com/pt/testemunhos>

Lusa (2019). Josefinas portuguesas aumentam vendas em 50% e escoam para 60 países. *Público*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/11/10/impar/noticia/josefinas-portuguesas-aumentam-vendas-50-escoam-60-paises-1893183> [Acedido em: 03/08/2020]

LuxHub (2015). The Global Luxury Customer Journey. Disponível em: <https://www.havaluxhub.com/the-global-luxury-customer-journey-2/> [Acedido em: 30 /04/2020]

Macedo, C. (2018). Josefinas: as sabrinhas de luxo portuguesas que as celebridades adoram. *Diário de Notícias Ócio*. Disponível em: <https://ocio.dn.pt/sucesso/josefinas-as-sabrinhas-de-luxo-portuguesas-que-as-celebridades-adoram/15727/> [Acedido em: 01/08/2020]

Miguel, I. (2019). Luxo, produtos de consume e consultoria são os setores com mais reputação em Portugal. *Jornal Económico*. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/luxo-produtos-de-consumo-e-consultoria-sao-os-setores-com-mais-reputacao-em-portugal-452835> [Acedido em 25/02/2020]

Nevado, P.P. (1999). A Metodologia do Estudo de Casos na Investigação em Gestão: Questões Preliminares, Livro ISEG.

Nueno, J. & Quelch, J. (1998). The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons* 41 (6), 61-68.

Nwankwo, S., Hamelin, N. & Khaled, M. (2014). Consumer Values, Motivation and Purchase Intention for Luxury Goods. *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, 735-744.

Pedro, J. (2018). *Estratégia de Marketing de Marcas de em Lisboa* (Tese de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa). Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3781/1/Tese%20FINAL%20Jo%c3%a3o%20Pedro.pdf>

Pinto, C. (2016). Retalho de Luxo: Portugal está na Moda!. *Distribuição Hoje*. Disponível em: <https://www.distribuicao hoje.com/insights/retalho-de-luxo-portugal-esta-na-moda/> [Acedido em: 25/02/2020]

Gonçalves, M. (2017). Josefinas. A volta ao mundo em sapatos rasos. *Observador*. Disponível em: <https://observador.pt/2017/12/17/josefinas-a-volta-ao-mundo-em-sapatos-rasos/> [Acedido em: 1/08/2020]

Repetto (2020). *Repetto*. Consultado em 22 de outubro de 2020. Disponível em: <https://www.repetto.com/en/>

Sanlez, A. (2017). Mercado do luxo já vale quase 5% do PIB. São 9000 milhões. *Dinheiro Vivo*. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/outras/mercado-do-luxo-ja-vale-quase-5-do-pib-sao-9000-milhoes/> [Acedido em 24/02/2020]

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5ª Ed. Harlow, Inglaterra: Prentice Hall.

Sheth, J. B., Newman, B. I. & Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research* 22, 159-170.

Wiedmann, K., Hennings, N. & Siebels, A. (2007). Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review* 7 (7).

Vasconcelos, B. (2019). Josefinas. Dos “sapatos bonitos” a “um mundo melhor para as mulheres”. *Notícias ao Minuto*. Disponível em: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1227762/josefinas-dos-sapatos-bonitos-a-um-mundo-melhor-para-as-mulheres> [Acedido em: 01/08/2020]

Vigneron, F. & Johnson, L. (2004). Measuring Perceptions of brand luxury. *Journal of Brand Management* 11 (6), 484-506.

ANEXO I

Guião de Entrevista - Josefinas

1. Gostaria que fizesse uma breve descrição da empresa, mais concretamente:
 - a. Fundadores
 - b. Missão
 - c. Posicionamento
 - d. Valores
2. Como surgiu a ideia da Josefinas?
3. Quais as principais marcas concorrentes da Josefinas no mercado?
4. Quem considera que são os principais compradores da marca? Os consumidores portugueses ou os internacionais?
5. Como tem sido a evolução do mercado de luxo em Portugal nos últimos anos? E como tem sido a evolução da empresa?
6. A Josefinas está presente em várias partes do mundo. Existe alguma adaptação do preço P.V.P. nos diferentes mercados?
7. A experiência de compra tem sido um aspeto cada vez mais valorizado pelo cliente de produtos de luxo. Tendo a Josefinas aberto uma loja em Nova Iorque, alguma vez considerou abrir uma loja em Portugal?
8. Como é que associamos a Josefinas ao mercado de luxo? (que imagem ou mensagem pretende passar, como é que a marca caracteriza o seu cliente ideal, que tipo de produto oferece (produto luxuoso ou premium))
9. Como se comporta a Josefinas no mercado de luxo em Portugal? (em termos gerais de *performance*, principais barreiras, clientes, etc.)

Desenvolvimento do Produto

1. Como caracteriza o produto da Josefinas?
2. É utilizada alguma tecnologia no fabrico do produto?
3. Onde e como é feito o embalamento e envio do produto?




4. Os fornecedores das matérias primas utilizadas nos produtos da Josefinas possuem certificações de qualidade reconhecidas nacional e internacionalmente?
5. O que valoriza um cliente num produto de luxo como os da Josefinas?
6. Quais considera que são os produtos (ou modelos) mais icónicos da Josefinas?
7. Como surgiu a intenção de criar a sabrina mais cara do mundo?

Marketing



1. Como caracterizaria o cliente da Josefinas?
2. Quais os principais canais de comunicação utilizados para chegar ao cliente?
3. A marca participa em feiras internacionais de calçado?
4. A Josefinas utiliza algum meio de comunicação tradicional para promover a marca?
5. A empresa marca presença nas redes sociais? Se sim, quais?
6. Uma das *bloggers/ influencers* mais famosas do mundo, Chiara Ferragni, possui um par de Josefinas. A nível nacional, Mafalda Sampaio (mais conhecida por Maria Vaidosa) é também uma grande apreciadora da marca. Considera que o meio de promoção digital, através de *influencers* e *bloggers* possui um grande impacto na marca?
7. O sucesso de um produto de luxo prende-se muito no desejo. Como é criado esse desejo nos produtos da Josefinas?

ANEXO II

Listagem de Alguns Produtos da Josefinas

	<p>Modelo Icónico (Primeira Coleção): Josefinas Rosa Frágil – Coleção nº1 PVP: 129€</p>
	<p>Modelo mais caro: Josefinas Sal Azul Persa → Coleção 1001 Noites PVP: 3369€ (Pendente em ouro com topázios azuis) São as sabrinhas mais caras do mundo.</p>
	<p>Josefinas Audrey PVP: 505€ São de camurça e possuem pérolas verdadeiras</p>
	<p>Josefinas Burel Couture Rubi → Coleção Burel Couture PVP: 149€ Em burel (100% lã) e pele</p>
	<p>Josefinas Suede Rose → Coleção nº1 PVP: 129€ Em camurça</p>
	<p>Josefinas Moscovo Red PVP: 395€</p>

	<p>Josefinas Grace → Coleção de Homenagem à Grace Kelly Com renda branca PVP: 209€</p>
	<p>5 Pearls PVP: 449€ Com pérolas verdadeiras e burel cinzento</p>
	<p>Combat Boots PVP: 290€</p>
	<p>Botas Me and She PVP: 295€</p>
	<p>Botas Carmen Stripe → Coleção Carmen PVP: 370€</p>
	<p>Josefinas Classic Black → Coleção Cleópatra PVP: 279€</p>
	<p>Josefinas CrocRosie → Coleção Cleópatra Em pele de crocodilo rosa PVP: 1275€</p>

	<p>Lancheira Power Lunch PVP: 180€</p>
	<p>Mala Carolina e Mini Carolina Homenagem a Carolina Beatriz Ângelo, uma das maiores figuras feministas de Portugal PVP: 390€ e 310€</p>
	<p>Josefinas Stay Pawsitive Pink → Coleção Louise PVP: 298€</p>
	<p>Josefinas Walk Like a Girl PVP: 285€</p>
	<p>Josefinas Rose Couture Rosas Bordadas à mão Blogger internacional Chiara Ferragni possui umas PVP: 445€</p>
	<p>Josefinas Leave Edição especial para ajudar mulheres vítimas de violência doméstica em associação com a APAV PVP: 298€</p>
	<p>Josefinas Rose Bold Rosas feitas à mão em metal PVP: 445€</p>

	<p>Josefinas Blue Rise</p> <p>PVP: 349€</p>
	<p>Josefinas Whitney</p> <p>Laço Assimétrico em pele genuína rosa</p> <p>PVP: 349€</p>
	<p>Thelma (com cano) & Louise (sem cano)</p> <p>PVP: desde 375€ - 410€</p> <p>Varia de acordo com o modelo e a quantidade de stickers adicionados (máx. 2, 35€ por sticker extra)</p>
	<p>Josefinas Louise Pink → Coleção Louise</p> <p>Podem ser personalizadas com os acessórios faux fur ou Power Stickers (vendidos à parte)</p> <p>PVP: 295€</p>
	<p>Colaboração com a ilustradora Jacqueline Bisset</p> <p>Com o intuito de sensibilizar sobre as vítimas de violência doméstica</p> <p>“I Fell Down The Stairs” T-Shirt</p> <p>PVP: 79€</p>
 <p>POWER STICKER FORBIDDEN HIGH HEELS</p> <p>POWER STICKER #WOMANPOWER</p>	<p>Power Stickers</p> <p>Em pele para serem colados em qualquer par de Josefinas</p> <p>PVP: 35€</p>

	<p>Acessório Hazel Cat Colaboração com a designer Patricia Chang PVP: 140€</p>
	<p>Máscara de Dormir Dream Big Em seda, com bordado rosa PVP: 45€</p>
	<p>Josefinas Marie Antoinette Slide Pink Laço em pele PVP: 199€</p>
	<p>Josefinas Sling Carmen Dots → Coleção Carmen Tule preto com padrão “polka-dot” preto PVP: 269€</p>
	<p>Josefinas Marie Antoinette Pink Laço em pele rosa PVP: 295€</p>
	<p>Josefinas Sisterhood Blue → Coleção Sisterhood Em seda azul e laço em seda azul PVP: 279€</p>
	<p>Josefinas XX Rose PVP: 229€</p>

	<p>Josefinas Show Girl Blue Slipper</p> <p>Com penas de peru</p> <p>PVP: 235€</p>
	<p>Josefinas Me and She Pink Bow</p> <p>PVP: 210€</p>
	<p>Josefinas Me and She Construção Goodyear.</p> <p>PVP: 210€</p>
	<p>Josefinas Dancing Shoes Red Velvet</p> <p>Em veludo vermelho.</p> <p>PVP: 220€</p>
	<p>Josefinas Dancing Shoes Black Pearl</p> <p>Com pérolas verdadeiras.</p> <p>PVP: 235€</p>

Fonte: Site Oficial Josefinas