

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MARIANA MACEDO DE AZEVEDO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA MODA: UM ESTUDO DE CASO DA  
MARCA YOUCOM**

PORTO ALEGRE

2017

MARIANA MACEDO DE AZEVEDO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA MODA: UM ESTUDO DE CASO DA  
MARCA YOUCOM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

PORTO ALEGRE

2017

MARIANA MACEDO DE AZEVEDO

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO NA MODA: UM ESTUDO DE CASO DA  
MARCA YOUCOM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharela em Comunicação Social - Relações Públicas.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Karin Nunes – FABICO/UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho – FABICO/UFRGS

---

Prof. Me. Cássia A. Lopes da Silva – FABICO/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, pelo incentivo e apoio incondicional às minhas escolhas profissionais.

Às minhas amigas por sempre estarem presentes, me lembrando que no fim, tudo daria certo. Em especial à Andrea de Brito e Francielle Bittencourt, por compartilharem as angústias e alegrias durante o percurso deste trabalho.

À minha orientadora Ana Karin Nunes, pelo comprometimento, paciência e compreensão exercidos não apenas nesta etapa, mas durante toda a faculdade.

À Fabico por ter me oferecido uma educação que vai além dos livros, através da convivência com professores e colegas que me proporcionaram uma construção social e humana.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Campanha “Siga você mesmo” .....	40
Figura 2. Imagem de campanha com a cantora Liniker .....	40
Figura 3. Coleção genderless.....	42
Figura 4. Campanha Dia dos Namorados 2017 .....	42
Figura 5. Peças com mensagens .....	43
Figura 6. Imagens do blog da Youcom.....	45
Figura 7. Imagem do blog da Youcom .....	45
Figura 8. Imagens do blog da Youcom.....	45
Figura 9. Imagem de e-mail marketing sobre o blog We Are Alive.....	47
Figura 10. Imagem de e-mail marketing sobre takeover da influenciadora Yasmin Fassbinder.....	47
Figura 11. E-mail da Youcom .....	48
Figura 12. Imagem de e-mail marketing fazendo referência à estética da série Stranger Things .....	49
Figura 13. Imagem de e-mail marketing relacionando previsão de horóscopos à previsão de looks .....	49
Figura 14. Imagem de e-mail marketing relacionando looks à momentos da vida adulta .....	50
Figura 15. E-mail marketing usando texto em primeira pessoa.....	50
Figura 16. E-mail marketing usando texto em primeira pessoa.....	50
Figura 17. E-mail marketings informativos sobre tendências de moda .....	51
Figura 18. Gráfico de posicionamento da marca.....	54
Figura 19. Material de apresentação do Consumer Lab 2017 .....	58

## RESUMO

Este estudo tem como tema a comunicação de mão dupla como estratégia de relacionamento entre consumidor e marca de moda. O objetivo geral é analisar se e como a marca Youcom promove estratégias de comunicação de mão-dupla com o seu público consumidor, especialmente por meio do programa Consumer Lab. A pesquisa é de abordagem exploratória e teor qualitativo. Do ponto de vista metodológico, além do estudo de caso, realizou-se pesquisa bibliográfica, relacionando o mercado de moda brasileiro, o comportamento de consumo das novas gerações e os conceitos de posicionamento de marca, reputação e relacionamento. Como fonte de coleta de dados recorreu-se à análise documental e entrevistas semiestruturadas. Por meio das informações coletadas, concluiu-se que as estratégias de comunicação realizadas pela Youcom geram identificação com o público consumidor, promovendo uma boa reputação e destaque no mercado no qual a marca se insere. O programa ConsumerLab, como estratégia de relacionamento, promove a comunicação de mão-dupla, mas não atende satisfatoriamente a todos os pilares de interação a que se propõe.

**Palavras-chave:** Moda. Youcom. Relacionamento. Comunicação de mão dupla.

## **ABSTRACT**

This study has as its topic the two-way-communication as a relationship strategy among consumer and fashion brand. The general objective is to analyze if and how the brand Youcom promotes two-way-communication strategies to their public, specially by the Consumer Lab program. The research has an exploratory approach and qualitative content. From the methodological point of view, besides the case study, the research was made by using bibliographic research, making relations among the Brazilian fashion market, the consuming behavior of new generations and the concepts of brand positioning, reputation and relationship. Semi structured interviews and documental analysis were used in order to collect data. By using the information collected, it was concluded that the communication strategies accomplished by Youcom generate identification with the consumer public, promoting a good reputation and standing out in the market that the company is inserted. The Consumer Lab Program, as a relationship strategy, promotes two-way communication but it doesn't meet all the interactions that it suggests.

**Key words:** Fashion. Youcom. Relationship. Two-Way Communication

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
2	POSICIONAMENTO NO MERCADO DE MODA .....	11
2.1	O MERCADO DE MODA NO BRASIL .....	11
2.2	PERFIL E COMPORTAMENTO DE CONSUMO .....	15
2.3	GERAÇÕES E O CONSUMO DE MODA.....	18
2.4	MARCA E POSICIONAMENTO NO MERCADO DA MODA.....	21
3	RELACIONAMENTO, REPUTAÇÃO E PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	24
3.1	REPUTAÇÃO E RELACIONAMENTO NA HIPERMODERNIDADE .....	25
3.2	MODELOS DE COMUNICAÇÃO .....	28
3.3	INDICADORES DE QUALIDADE DE RELACIONAMENTO .....	30
4	ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO DE MÃO DUPLA NA MARCA YOUCOM .....	36
4.1	METODOLOGIA .....	36
4.2	YOUCOM: HISTÓRICO, ASPECTOS DA MARCA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO.....	39
4.3	MARCA SEGUNDO SEUS GESTORES E CONSUMIDORES .....	51
4.4	O PROGRAMA CONSUMER LAB COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO .....	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
	REFERÊNCIAS .....	69
	APÊNDICES.....	75
	APÊNDICE A – Entrevista com profissional do marketing .....	75
	APÊNDICE B – Entrevista com os consumidores.....	76



## 1 INTRODUÇÃO

A despeito da crise econômica instaurada no país, o mercado de moda tem se tornado um dos mais importantes para a economia nacional. A obsolescência programada da moda e o compartilhamento instantâneo de informações proporcionado pela internet e pelas redes sociais contribuíram para que lojas de *fast fashion*, as quais reproduzem tendências de maneira rápida e barata, ganhassem relevância no mercado e a preferência de grande parte dos consumidores.

Internacionalmente, a lógica do mercado de moda passou por uma inversão. Se em décadas anteriores eram os designers que ditavam tendências, atualmente são as marcas de moda que respondem às exigências dos consumidores. Diante desse novo cenário, é necessário um monitoramento constante do público, seu comportamento, necessidades, desejos e referências. A geração que constitui o maior público da moda brasileira nos dias de hoje, conhecidos como *millenials* ou geração Y, contribuiu para essa ruptura no mercado de moda, em que os consumidores querem ser ouvidos e fazer parte do processo de criação das marcas. A partir deste cenário, nasceu o seguinte problema de pesquisa: como uma marca de moda voltada para a geração Y estabelece uma comunicação de mão dupla com seus clientes?

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo geral analisar se e como a Youcom promove estratégias de comunicação de mão-dupla com o seu público consumidor, especialmente por meio do programa Consumer Lab. Para isso, tem-se como objetivos específicos:

- Compreender se as estratégias de comunicação e relacionamento usadas pela Youcom estão de acordo com as características do público-alvo da marca.
- Verificar como o Programa ConsumerLab é visto pelos consumidores, na perspectiva da comunicação de mão-dupla.
- Entender como os esforços de posicionamento de marca empregados pela Youcom são recebidos pelo seu público e podem refletir na sua reputação.

A escolha pela marca Youcom se deve ao fato de ser uma marca de moda *fast fashion*, voltada para o público pertencente à geração Y, que vem crescendo no mercado e conquistando consumidores fiéis, que se identificam com o estilo e com a comunicação da marca. Outro fator decisivo pela escolha da marca foi a existência do programa de relacionamento ConsumerLab, que tem por objetivo proporcionar um

espaço para troca de informações entre a marca e seus clientes. Assim, buscou-se o desenvolvimento de um estudo crítico, analisando as estratégias voltadas para o aperfeiçoamento de relacionamento e da comunicação implementadas pela Youcom.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é do tipo exploratória e de teor qualitativo. Como métodos de pesquisa, foram utilizados estudo de caso, voltado para análise de materiais de e-mail marketing e do programa ConsumerLab e pesquisa bibliográfica. Os dados aqui expostos foram coletados através de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com clientes e com a profissional de marketing responsável pelo programa ConsumerLab na Youcom.

O estudo está dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro deles a introdução. O segundo capítulo concentra informações sobre o mercado de moda no Brasil. É promovida uma reflexão em relação às mudanças pelas quais o setor da moda passa com o crescimento do público pertencente à geração Y, analisando as especificidades e perfil de consumo dos consumidores a partir dos fatores culturais apresentados por Rappaile (2007) e Kotler (2012), fatores geracionais citados por Frings (2012) e a transversalidade das formas de consumo entre as classes sociais na hipermodernidade, por Lipovetsky (2011).

O terceiro capítulo tem como foco a importância do desenvolvimento de bons relacionamentos entre organização e público em uma sociedade hiperconsumista, que, de acordo com Lipovetsky e Serroy (2011), exige que as marcas sejam provedoras de experiências. Nickels e Wood (2001) traçam os princípios para construção de um bom relacionamento, e são apresentados os indicadores de qualidade de relacionamento e modelos de comunicação propostos por Grunig (2011).

A análise foi dividida em duas etapas. A primeira contempla a marca Youcom de maneira geral, suas estratégias de comunicação, de relacionamento e de posicionamento no mercado de moda, através da análise de documentos disponibilizados pelo departamento de marketing da Youcom e de materiais de e-mail marketing. A segunda tem como foco o programa ConsumerLab como estratégia de comunicação de mão-dupla e de relacionamento entre a Youcom e seus clientes, analisado a partir de entrevistas com clientes que participaram do grupo e com a profissional do departamento de marketing da Youcom responsável pelo Consumer Lab. A análise foi essencial para a compreensão das estratégias utilizadas pela marca e como estas são percebidas pelos seus consumidores.

## 2 POSICIONAMENTO NO MERCADO DE MODA

Este capítulo tem por objetivo caracterizar o mercado de moda no Brasil, especificidades de consumo e perfil dos consumidores de moda, especialmente no contexto da geração Y. Frente a isso, defende-se que o posicionamento das marcas de moda precisa estar alinhado às necessidades, tendências e características do público atual.

### 2.1 O MERCADO DE MODA NO BRASIL

Antes da década de 1960, a moda brasileira era praticamente inexistente, com figurinos copiados dos modelos europeus e voltados apenas para clientes das classes mais altas (MORAIS, 2006). Segundo Borges e Bianco (2003 apud LIMA e TORRES), o que transformou o mercado de moda do país foi a criação da Feira Nacional da Indústria Têxtil, a Fenit, em 1958, a qual passou a ser realizada todos os anos desde então. O evento começou a reunir comerciantes, criadores e industriais, organizando um mercado anteriormente disperso. O aparecimento das revistas de moda como a Cláudia<sup>1</sup> e a Desfile<sup>2</sup> no início da década de 1960 também serviram de incentivo para o mercado e à criação de coleções.

Entretanto, segundo Abreu (2006), foram os anos de 1990 e o começo dos anos 2000 que deram uma nova cara à moda brasileira. Essas décadas foram fundamentais para a estruturação da imprensa especializada, a profissionalização dos estilistas e para o avanço da indústria têxtil, fatores que levaram ao surgimento de novos eventos fixos, que começaram a servir como vitrine, mostrando a moda brasileira para o mercado internacional e contribuindo para a projeção interna e externa dos estilistas brasileiros, que começaram a focar no desenvolvimento de criações nacionais em detrimento das inspirações europeias.

Segundo Guercini (2014), as atividades da cadeia produtiva da moda dependem de tendências culturais, sociais e econômicas do mercado. A abertura de mercados, a globalização e a obsolescência programada da moda e o acesso à

---

<sup>1</sup>A revista Cláudia é publicada pela Editora Abril e destinada para o público feminino. Está em circulação desde 1961.

<sup>2</sup>A Desfile foi uma das principais publicações de moda do país, saindo de circulação no início dos anos 2000, com a falência da Bloch Editores.

informação fazem com que o setor se torne cada vez mais competitivo e se destaque com maior participação comercial, pelo investimento das marcas que buscam diferenciais em termos de imagem e produtos. “Pode-se dizer que a cadeia produtiva da moda é um grande complexo industrial produtor de moda e estilo, além de ser responsável pela dinâmica socioeconômica de muitas regiões” (ZAWISLAK et al, 2000,apud PROVENZANO, 2014, p.20).

Em 2017, o mercado de moda vive um momento de quebra de paradigmas, segundo pesquisa realizada pela McKinsey&Company<sup>3</sup>. O estudo sobre o mercado da moda mundial evidenciou a mudança de hábito de consumo em todo o mundo, revelando que o consumidor de hoje é mais conectado e sofisticado e tem pressa para acabar com os seus anseios de consumo. A instantaneidade proporcionada pela internet e pelas redes sociais faz com que as atualizações sejam cada vez mais rápidas, e o novo se torne obsoleto ainda mais velozmente. Para Imran Amed, diretor do Business of Fashion<sup>4</sup>, o mundo mudou, mas há tempos a indústria da moda continua igual. O empresário acredita que, desde a popularização do *prêt-à-porter*, feita por Pierre Bergé e Yves Saint Laurent há 50 anos, não houve nenhuma outra grande transformação no modelo de produção adotado pelo mundo fashion. Para Reinach (2005), além da alta moda e do *prêt-à-porter*, uma nova categoria se desenvolveu. O *fast fashion* ganhou força e aperfeiçoou as novas estratégias de mercado, causando uma ruptura no mercado da moda.

Gordon e Hill (2015) definem *fast fashion* como um modelo de negócios que se baseia na fabricação de roupas da maneira mais rápida e mais barata possível, baseando-se em tendências e restringindo o ciclo de vida do produto, com coleções efêmeras e produtos que são repostos semanalmente. O objetivo do consumidor das lojas *fast fashion* é justamente o de estar na moda e seguir as tendências gastando pouco.

De forma simultânea, fotos das apresentações costumam ir diretamente às redes de *fast fashion*, que, por sua vez, colocam em suas araras produtos muito parecidos em semanas, enquanto as marcas só disponibilizam os originais cerca de seis meses depois. Quando eles chegam, há um sentimento coletivo de saturação. Afinal, nós compramos muito mais a imagem do que as roupas, e essa imagem, com a velocidade das redes sociais e o *fast fashion*, fica desgastada facilmente. (LEVY, Nathalia. 2017)<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-02-02/mercado-da-moda.html>. Acesso em 03/10/17.

<sup>4</sup> e <sup>5</sup> Disponível em: <https://elle.abril.com.br/moda/os-desfiles-estao-passando-por-uma-revolucao-e-isso-pode-mudar-o-modo-como-consumimos-moda/>. Acesso em 19/09/17.

De modo geral, pode-se dizer que as lojas de *fast fashion* buscam compreender as necessidades do público e tendem a atendê-las rapidamente. Makenzie (2010) argumenta que o varejo, que já fora visto como um setor pouco valorizado da moda, é o único capaz de suprir as demandas e mudanças que essas novas formas de consumo exigem, entregando peças com informação de moda a preços competitivos e muito rapidamente. As cadeias de varejo e as redes de *fast fashion* permitiram que a indústria da moda se expandisse e se tornasse um setor que movimenta bilhões de dólares em todo o mundo. Segundo a Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (Abit),<sup>6</sup>a produção chegou a 6 bilhões de peças (entre vestuário, cama, mesa e banho), sendo a Ásia o responsável por 73% da produção mundial, enquanto o Brasil encontra-se em quarto lugar no ranking.

O setor de varejo de moda tem evoluído nos últimos anos. Um ponto que contribuiu para esse crescimento foi a transição de um modelo no qual os designers ditavam tendências, para o modelo atual, onde os varejistas respondem às exigências dos consumidores (BARNES; LEA-GREENWOOD, 2010). De acordo com relatório do SEBRAE, o crescimento do consumo em vestuário tende a acompanhar o crescimento vegetativo da população (SEBRAE/PR, 2003, p. 7). Ao observar os dados relativos ao setor, todavia, pode-se concluir que fatores como estabilidade econômica também influenciam no mercado, visto que o faturamento do setor têxtil e de confecção brasileiro caiu 1,5% entre os anos de 2015 e 2016<sup>7</sup>.

Apesar das oscilações durante a crise econômica, o mercado de moda, principalmente a indústria têxtil e o varejo de vestuário, tem se tornado um dos mais importantes para a economia nacional (MACHIAVELLI, 2015). Segundo estudo do Euromonitor<sup>8</sup>, o setor é composto por 365 mil empresas, que movimentam R\$9,3 bilhões em salários em todo o Brasil e faturou R\$129 bilhões no ano de 2016<sup>9</sup>. A moda estabeleceu-se como um fenômeno de grande representatividade econômica. “Para aqueles que ainda veem a moda apenas como um delírio de estilistas, os números da

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor>. Acesso em 15/09/17

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais-positivos-para-2017>. Acesso em 15/09/17

<sup>8</sup> Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-euromonitor-setor-de-moda-movimentou-r-140-bi,6eb9f3c8caf8930f22129258ab44c786mbijsnp6.html>. Acesso em 03/10/17.

<sup>9</sup> Disponível em: <http://www.abit.org.br/noticias/setor-textil-e-de-confeccao-aponta-sinais-positivos-para-2017>

cadeia têxtil e de confecção brasileira mostram que essa é uma senhora indústria”, afirma Pacheco (2006, p. 42).

Quando se trata do mercado de moda, também é importante falar sobre o varejo online, que, segundo o Relatório Webshoppers<sup>10</sup>, movimentou R\$50,3 bilhões no primeiro semestre de 2017. O e-commerce é uma categoria de varejo que cresce exponencialmente, devido à democratização do acesso 3G e 4G e às vantagens oferecidas por esse tipo de comércio, como preços promocionais, facilidade de compra e maiores informações sobre os produtos. Esses motivos estimularam mais de 25 milhões de brasileiros a se tornarem consumidores ativos na internet, um aumento de 10,3% em relação ao ano anterior. A categoria de moda e acessórios tem grande destaque no varejo online. Ainda segundo o Relatório Webshoppers 2017, realizado pela E-bits<sup>11</sup>, a categoria é líder em volume de pedidos, representando 14,8% do *share*, 1,2% a mais do que em 2016. Além disso, a categoria é líder em volume de pedidos em compras feitas pela internet, com 14,8% do *share* e é a sexta principal categoria em volume de faturamento, sendo responsável por 6,4% dos R\$48,8 bilhões movimentados em vendas online.

Também no universo online, a moda atende a um público diverso, e a plataforma permite que lojas de diversos segmentos comercializem seus produtos. Das grandes redes de *fast fashion* às pequenas marcas autorais, todos têm espaço na web e investem cada vez mais para se tornarem relevantes no meio digital. Com o crescimento desse mercado abrangente e diverso, novos segmentos começam a se destacar. Dentre as tendências futuras para o mercado de moda, está o setor *plus size*, que cresceu 6% em 2016 e tende a crescer ainda mais este ano<sup>12</sup>. Outras tendências em evidência são a moda *genderless* que apaga a divisão entre o guarda-roupa feminino e masculino e o movimento *slow fashion*, que questiona os modos de produção das *fast fashion* e o consumismo desenfreado no mercado de moda, trazendo meios de produção sustentáveis e que aumentam o ciclo de vida das peças<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Disponível em: [http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers\\_35\\_edicao.pdf](http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf). Acesso em 17/09/17

<sup>11</sup> Disponível em: <https://www.ebit.com.br/empresa>. Acesso em 17/09/17

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/nichos-de-mercado-moda-plus-size/>. Acesso em 17/09/17

<sup>13</sup> Disponível em <https://mcpompeo.com.br/2017/03/13/novos-consumos-no-brand-no-gender-e-lowsumerism/> Acesso em 17/09/17

As mudanças recorrentes no modo de consumo e no mercado da moda com o movimento “*see now, buy now*”, a ascensão contínua das marcas *fast fashion* assim como a pressão por modos de produção mais sustentáveis, forçam a adaptação das marcas em um novo contexto. A moda, como um segmento que abrange uma grande diversidade de perfis de públicos, oferece uma infinidade de nichos e possibilidades. As marcas que não se ajustarem às necessidades e anseios de um público cada vez mais segmentado e exigente, entretanto, tendem a perder espaço para as empresas nascidas no ambiente digital e para as pequenas marcas focadas em segmentos específicos.

## 2.2 PERFIL E COMPORTAMENTO DE CONSUMO

Gade (1998) explica que o homem tem desejos e necessidades infinitas, mas possui recursos finitos para satisfazê-los. Assim, é necessário passar por um processo de escolha, no qual procurará selecionar, a partir de algumas possibilidades, o bem ou serviço que lhe dê o máximo de prazer e que lhe proporcione maior utilidade. Segundo Cobra (2009), para satisfazer essas necessidades e desejos dos consumidores, é preciso conhecer em profundidade suas motivações e preferências. Esse entendimento não é uma tarefa fácil, e envolve áreas de conhecimento científico como a antropologia, psicologia, sociologia e a economia.

Ainda de acordo com Gade (1998), o comportamento de consumo seria o comportamento de procura, busca, compra, uso e avaliação de produtos e serviços para satisfazer necessidades, e o comportamento do consumidor como as atividades físicas, mentais e emocionais que ocorrem na seleção, compra e uso dos produtos e serviços que são utilizados para satisfazer essas necessidades.

Em função desse pressuposto, temos duas posições: primeiro, a do indivíduo consumidor procurando tirar o máximo de proveito do que pode consumir e por isso escolhendo o que pode ser o mais proveitoso; segundo, a empresa que procura ganhar a opção, pois, se o consumidor não pode ter tudo o que deseja, que escolha o seu produto (GADE, 1998, p.10-11).

O comportamento do consumidor brasileiro sofreu profundas mudanças na década de 1990, com a abertura da economia brasileira e a estabilização econômica advinda do Plano Real.

Nesse processo, o consumidor passou de expectador a ator principal e seu comportamento começou a sofrer influências vindas de vários fatores, tornando mais difícil entender como toma suas decisões. As organizações perceberam que, para sobreviverem, precisam apoiar-se em estratégias baseadas não mais somente em seus interesses, mas também nos dos clientes e que, para isso acontecer, necessitam conhecer exatamente o que esses clientes- envolvidos por um grande rol de informações, influências e inovações na hora de tomarem suas decisões de compra- buscam. (PAIXÃO, 2009, p. 22)

As escolhas feitas no momento da compra, contudo, sofrem interferência de diversos fatores, que são levados em conta consciente ou inconscientemente. Na visão de Kotler (2012), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores sociais e pessoais, mas são os fatores culturais que exercem maior e mais profunda influência. Para o autor, a cultura é o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Em cada país, as crianças crescem expostas a valores, interesses e comportamentos diferentes e, segundo Rappaile (2007), estabelecem seus próprios “códigos culturais”. Esses códigos são os significados que as pessoas aplicam a tudo e qualquer coisa ao seu redor, no nível do inconsciente, e diferem conforme a cultura em que estão inseridas, fazendo com que as informações sejam processadas de maneiras distintas. Ambos os autores exaltam a importância, para os profissionais de comunicação, de conhecer a cultura, o código e a relação que os consumidores locais fazem com o produto e serviço que é proposto.

No mercado da moda, esse processo não é diferente. Segundo Cobra (2007), o processo de escolha de uma peça de moda decorre do modo como o consumidor seleciona, organiza e interpreta as informações que recebe para formar uma imagem significativa do mundo em que vive. “Ao receber um produto de moda, o consumidor espera receber o poder da recompensa, ou seja, da aceitação social, pela escolha realizada” (COBRA, 2007, p. 18). Nessa perspectiva, acredita-se que a noção de felicidade de algumas pessoas está intimamente ligada ao seu poder de compra e ostentação e isso reflete no modo como elas gostam de ser vistas, por si mesmas e pelas outras. “A roupa desempenha um papel importante, complementando os sentimentos de autoestima e admiração e direcionando a sexualidade para a busca de afeto e atenção” (COBRA, 2007, p. 72).

Kotler (2012) cita que, além dos valores culturais, as classes socioeconômicas também influenciam no comportamento de consumo. Segundo o autor, praticamente todas as sociedades humanas apresentam estratificação social, e essas classes possuem valores, interesses e comportamentos similares, além de preferências



nítidas por produtos e marcas em diversas áreas como móveis, automóveis, atividades de laser e vestuário.

Segundo estudo mais recente do IBGE (2014, apud MACHIAVELLI, 2015), a maior demanda de moda no Brasil é proveniente da classe socioeconômica B, responsável por 38,2% do consumo total do setor. A classe socioeconômica C está na segunda posição, com 32,1% do consumo, as classes socioeconômicas D/E vêm em terceiro lugar com 16,8% e, por último, a classe socioeconômica A, com 12,9%. De acordo com o estudo, a renda mensal familiar é determinante para a definição dos gastos mensais com moda, o que não significa que as classes socioeconômicas mais altas sejam o principal público deste mercado. Ainda segundo o IBGE (2014), os consumidores dobram os gastos mensais com moda conforme a classe social ascende.

Os consumidores das classes socioeconômicas D e E costumam investir grande parte da renda per capita com necessidades básicas, destinando cerca de R\$40,00 para roupas e acessórios, mensalmente. A classe socioeconômica C, investe, em média, R\$97,00 mensais no mercado da moda. Na classe socioeconômica B, a média de gastos com roupas e acessórios é de R\$202,00 e na classe socioeconômica A, R\$455 mensais. A moda é um dos setores mais beneficiados pelo aumento do poder aquisitivo da população, visto que, em outras categorias de produtos, a diferença de gastos por classe social costuma ser menor (IBGE, 2014). A distribuição dos gastos mensais por famílias brasileiras coloca os artigos de vestuário em quinta posição, com uma média de R\$ 118,20 mensais por família (SEBRAE, 2014)<sup>14</sup>.

A classe socioeconômica, no entanto, não é o único fator que influencia no comportamento de compra. De acordo com Lipovetsky (2011), foram criadas tribos de consumo transversais na hipermodernidade, que pertencem a diferentes classes sociais e aos mesmos universos de consumo. “As classes superiores já não consideram indigno comprar em *low cost*, e as marcas de luxo são conhecidas e desejadas por todos os grupos, inclusive os mais modestos” (LIPOVETSKY, 2011, p. 57).

---

<sup>14</sup>Disponível em: [http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2013\\_12\\_19\\_BO\\_Moda\\_Outubro\\_ConsumoC-D\\_pdf.pdf](http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2013_12_19_BO_Moda_Outubro_ConsumoC-D_pdf.pdf) . Acesso em 15/09/17

Para Lipovetsty (2011), o mundo hipermoderno passa por uma dissolução das antigas culturas de classe e a sociedade se vê mais livre das pressões e intimidações pelo enquadramento em determinados comportamentos. De acordo com o autor, a hipermodernidade caracteriza-se por uma nova revolução consumista, em que os bens adquiridos se voltam para o uso individual. Se até a década de 1970, os símbolos do consumismo eram o carro familiar e a televisão da sala-de-estar, hoje, os smartphones e computadores sociais estão entre os bens mais desejados. Isso demonstra uma personalização do consumo, que se relaciona com o uso dos bens para um conforto individual e como aceleradores de uma cultura neindividualista.

Ainda na perspectiva de Lipovetsky (2003), a moda orienta o comportamento e influencia na interação do homem com o mundo, se fazendo presente na forma como os indivíduos se comunicam e possibilitando diferentes interpretações a partir do contexto em que cada indivíduo se encontra. De acordo com Barnard (2003, p. 93) a moda serve como um modo de expressão individual, através do qual as pessoas podem diferenciar-se como indivíduos singulares. Nesse sentido, afirma Lipovetsky (1998) que a escolha do que se veste, remete a uma busca da identidade, por meio do uso de roupas de moda.

A ascensão do mercado da moda, que é um bem voltado ao uso individual e que tem, na maioria das vezes, como objetivos a satisfação pessoal e a autoexpressão, reflete essa mudança no consumo ao longo das décadas. O modo como as pessoas consomem mudou, desde suas motivações, até os canais através dos quais realizam a compra. Dentre os diversos coeficientes que influenciam no comportamento de consumo de um indivíduo, pode-se considerar o fator geracional um dos mais relevantes para as mudanças atuais no cenário da moda brasileira.

### 2.3 GERAÇÕES E O CONSUMO DE MODA

Frings (2012) explica que diferentes grupos geracionais consomem de maneira diferente. Os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964, desejam mais serviços, conforto e qualidade e não se sentem representados pela moda e pela publicidade atual realizada pelas marcas de vestuário. A geração X, por sua vez, possui padrões de consumo que refletem maiores interesses na carreira e na família, tendo gastos maiores com habitação, educação e bens e uso doméstico. A geração Y, destacada por Frings (2012) como o grupo de consumo mais visado pelo marketing de moda,

tende a preferir lojas especializadas e pequenas boutiques. “Pesquisadores de mercado fazem estudos demográficos e psicográficos sofisticados para classificar a população em grupos de consumo ou segmentos de mercado, com base em idade, estilo de vida, localização habitacional, origens educacionais e étnicas e assim por diante” (FRINGS, 2012, p.39).

De acordo com Yarrow e O’Donnel (2009), a geração Y, também conhecida como *millennial*, é composta por pessoas nascidas entre 1980 e 2000. Trata-se de um grupo que é objeto de estudos em diferentes áreas do conhecimento, entre as quais a comunicação, que buscam entender como esses jovens se relacionam, pensam e consomem. É uma geração que cresceu em meio às mudanças culturais, econômicas e tecnológicas. Comparada às gerações anteriores, os *millenials* agem de modo diferente na maneira como respondem às mensagens, buscam produtos e consomem. A primeira geração que cresceu com o acesso à internet possui diversas peculiaridades e ainda é um desafio para algumas empresas, que, nascidas na era off-line, precisam se adequar para atingir este público.

De acordo com estudo da consultoria americana Bain&Company<sup>15</sup>, inquietação, urgência e singularidade são as bases do consumo dessa geração. Além disso, o estudo também analisou os hábitos digitais desses jovens, destacando que 70% das compras desse grupo foram influenciadas por interações sociais na rede. Portanto, o primeiro contato que os *millenials* têm com as marcas é através da opinião de amigos, lojas on-line e busca por críticas especializadas.

Não apenas no âmbito digital a geração Y está revolucionando a moda. Em entrevista ao site da revista Elle<sup>16</sup>, a diretora de planejamento da agência de pesquisa de tendências BOX1824<sup>17</sup> afirma que o modelo tradicional das semanas de moda e o aval de especialistas está sendo questionado por este público. “O SPFW está em plena decadência há anos. As pessoas não querem alguém ditando a moda, mas fazer a sua própria marca e construir a sua própria identidade”. De fato, a moda é uma maneira de expressão individual, e é uma vontade dos *millenials* participarem desse processo de personalização da moda. “O novo consumidor busca diferenciação,

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/pedrociniz/2017/05/1883542-o-que-e-real-na-relacao-entre-os-millennials-e-a-moda.shtml>. Acesso em 19/09/17.

<sup>16</sup>e<sup>11</sup> Disponível em: <https://elle.abril.com.br/moda/os-desfiles-estao-passando-por-uma-revolucao-e-isso-pode-mudar-o-modo-como-consumimos-moda/>. Acesso em 19/09/17.

<sup>17</sup>A BOX1824 é uma agência brasileira de pesquisa de tendências em consumo, comportamento e inovação fundada em 2004.

autenticidade e identificação com o propósito das marcas que utilizam”. Os *millennials* "valorizam características diferentes de produtos e serviços e querem que as empresas criem experiências grandiosas" (TAPSCOTT, 2010, p.51). A grife Ahlma<sup>18</sup>, lançada em 2016, entendeu essa necessidade do público e desenvolve parte de coleções a partir de pesquisas on-line feitas com potenciais clientes.

A estilista italiana Donatella Versace já declarou, em entrevista ao jornal *New York Times*<sup>19</sup>, que “Os *millennials* é que decidem o futuro” e que a moda precisa estar cada vez mais atenta a essa geração. A marca Dolce&Gabbana também já entendeu a relevância dos *millennials*- que, segundo estudo da Bain&Company<sup>20</sup>, representarão 40% do mercado de luxo até 2025 - convidando atores, cantores e influenciadores digitais para estrelarem sua campanha publicitária da coleção de inverno de 2018. Diversas marcas de moda brasileiras, como Youcom, Colcci, Farm e Melissa também têm como público-alvo essa geração que, segundo Yarrow e O’Donnel (2009), já se apresenta como a maior e mais relevante geração para o varejo.

Se os *millennials* são os consumidores atuais da moda no Brasil e no mundo, existe uma geração que representa o futuro desse mercado. A geração Z, composta por adolescentes e pré-adolescentes nascidos entre 1995 e 2010, de acordo com o *New York Times*<sup>21</sup>, apresenta um comportamento diferente dos *millennials*, do mesmo jeito que esses últimos se distinguiam da geração X. De acordo com o apresentado no evento SXSW<sup>22</sup>, a geração Z já apresenta substantiva relevância no setor do varejo. As suas atitudes, expectativas e comportamentos são muito diferentes das gerações anteriores. Segundo debatido no evento, o principal tipo de consumo que essa geração faz é de conteúdo. A geração que cresceu em meio às redes sociais, e que consome o dobro de conteúdo no YouTube em relação aos *millennials*, é naturalmente criadora de conteúdo. Por consumirem tanto desses canais online, eles estão muito mais preocupados e interessados em celebridades da internet, por exemplo, apreciando a representatividade que esse espaço proporciona, por dar

<sup>18</sup> Marca de moda carioca fundada em 2017, sob os pilares da co-criação e consumo consciente.

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/06/21/t-magazine/fashion/donatella-versace-profile-behind-the-scenes.html>. Acesso em 19/09/17.

<sup>20</sup> Disponível em: <http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/press/millennials-will-represent-global-luxury-market-in.aspx>. Acesso em 19/09/17.

<sup>21</sup> Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>. Acesso em 21/09/17

<sup>22</sup> Disponível em: [http://schedule.sxsw.com/2016/events/event\\_PP58387](http://schedule.sxsw.com/2016/events/event_PP58387). Acesso em 21/09/17.

visibilidade às “pessoas normais”, em detrimento de modelos e atores de cinema e televisão (SXSW, 2016<sup>23</sup>).

Segundo uma pesquisa de 2012, realizada pela Nielsen<sup>24</sup>, existem múltiplos fatores que influenciam a forma como as pessoas vivem e a idade é apenas um desses. Enquanto diversos autores e pesquisadores se preocupam em entender os padrões de consumo das novas gerações, a pesquisa revelou que um número considerável de jovens está se voltando a valores mais tradicionais e muitas pessoas mais velhas estão se adaptando às tecnologias vigentes. Assim, pode-se entender que o modo como as pessoas vivem muda conforme a sua geração, mas essa é apenas um dos fatores que influencia no seu comportamento. Para sobreviver à próxima década, as marcas precisam estar cada vez mais atentas aos seus consumidores a fim de entender suas principais necessidades. Nesse processo, estar atento às gerações mais jovens será imprescindível (YARROW e O'DONNEL, 2009).

Com base nos autores citados neste capítulo, pode-se entender que os *millennials* são o principal público do mercado de moda atualmente, mas esse segmento ainda tem muito a aprender com eles. Nascidos na era digital, os representantes dessa geração consomem e se relacionam com as marcas de modo diferente das gerações anteriores. Se antigamente a moda era ditada por poucas marcas e estilistas, atualmente os consumidores querem fazer parte do processo de criação dos produtos e serviços. Frente a isso, as estratégias de comunicação, em termos de posicionamento de marca no mercado de moda, buscam considerar as necessidades e valorizar a individualidade dos consumidores.

## 2.4 MARCA E POSICIONAMENTO NO MERCADO DA MODA

Os novos consumidores estão modificando o marketing e a comunicação. De acordo com Keller e Machado (2006) os clientes e as empresas estão entendendo cada vez mais como o marketing funciona, tornando a persuasão de clientes com a comunicação tradicional mais difícil. Em um mercado tão competitivo, no qual os consumidores têm acesso a um grande volume de produtos diferenciados disponíveis

---

<sup>22</sup> Disponível em: [http://schedule.sxsw.com/2016/events/event\\_PP58387](http://schedule.sxsw.com/2016/events/event_PP58387). Acesso em 21/09/17.

<sup>24</sup> Disponível em: <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2016/Estilos-de-vida-das-geracoes-globais-quanto-a-idade-influencia-nosso-comportamento.html>. Acesso em 20/09/17.

para compra, tanto online quanto off-line, é necessário que as marcas se façam lembradas e ressaltem seus diferenciais em relação à concorrência cada vez mais.

Os diferenciais atribuídos a uma determinada marca são definidos pelo seu posicionamento, que, segundo Kotler (2003, apud KELLER; MACHADO, 2006), consiste no ato de planejar a oferta e a imagem da empresa a fim de ocupar um espaço distinto e valorizado na mente dos clientes. Para o autor,

O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até uma pessoa. Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. É o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial. (KOTLER, 2000, p.321).

Assim, pode-se entender que, para desenvolver um bom posicionamento, é necessário estabelecer uma localização desejável na mente dos consumidores, fazendo com que a marca ou produto em questão seja reconhecido e preferido em detrimento dos demais. Para assegurar a efetividade de um posicionamento, Tavares (2008) explica que a empresa deve definir como quer ser vista e reconhecida no espaço de negócios que decidiu atuar. Segundo o autor, é necessário tomar como ponto de partida e foco os consumidores e os posicionamentos dos concorrentes. É importante que os diferenciais comunicados sejam relevantes para o mercado-alvo, distintos e únicos em relação à concorrência, e que passem credibilidade para o consumidor.

Pensando em um ambiente de compras tumultuado e repleto de informações de diferentes marcas, como um supermercado ou uma loja de vestuário multimarcas, por exemplo, é imprescindível, para obter a atenção dos consumidores e serem lembradas, que as marcas sejam construídas de modo que simbolizem algo significativo. Para Kapferer (2003), o posicionamento aparece em dois momentos: primeiramente, na inserção do produto/serviço em determinada categoria onde será comparado com os concorrentes; e, em seguida, na comparação do seu diferencial, a razão de ser da marca, em relação aos outros produtos da categoria.

Segundo Aaker (1998, p.116), “o valor resultante do nome de uma marca é frequentemente o seu conjunto de associações, o seu significado para as pessoas. As associações representam as bases para as decisões de compra e para a lealdade à marca”. Por sua vez, Cobra (2008) afirma que as marcas pertencem ao mundo dos sonhos e da fantasia, gravitando mais no imaginário do que na realidade. Essa afirmação é ainda mais plausível quando se refere ao setor da moda, onde o nome de

um estilista tem o poder de multiplicar o custo de uma peça, fazendo com que o valor de marca assuma uma grande importância. Para Sampaio (2002, p.27), o *branding* é a função mais importante dentro das empresas de moda, visto que, nesse ramo, “os produtos, as coleções, seus criadores e, até mesmo, os modelos empregados ganham importância e valor de mercado exatamente na medida de seu valor de marca”.

Dessa forma, percebe-se que uma marca forte é construída a partir da combinação de diversos elementos, que, juntos, constituem a sua identidade. É por meio dessa que a marca comunica ao seu público o que ela quer representar, seus objetivos e valores. Telles (2004) afirma que, além de orientar a percepção dos consumidores, a identidade da marca precisa ser introjetada e compreendida pelo público interno da organização, alinhando o mesmo às decisões relativas a ela. Na perspectiva do varejo de moda, principalmente, é importante que os vendedores, que estão na ponta do processo e têm contato direto com o cliente, estejam munidos de informações referentes aos valores da organização. Só assim poderão transmiti-los ao público da maneira mais precisa possível, colaborando para a criação de um vínculo entre o cliente e a marca.

Muitas vezes os conceitos de identidade e posicionamento se confundem. Tavares (2008) caracteriza a identidade como aspiracional e factual, representando como a empresa é e como ela gostaria de ser percebida. A identidade de uma marca é composta por elementos tangíveis e intangíveis com os quais os consumidores podem ou não se identificar. A relação entre identidade e posicionamento de marca, na visão de Aaker (1996), é evidenciada a partir do fato de o posicionamento ser “a parcela da identidade da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes” (AAKER,1996, p.57). Isto é, ambos os conceitos são intrínsecos à construção de valor da marca.

Cobra (2008, p.42-43), afirma que “o tamanho da marca tem a ver com a percepção do comprador e sua identificação com ela”. Na tentativa de gerar essa identificação, a estratégia de posicionamento das marcas, de acordo com Aaker (1996), é interessante, visto que une uma estratégia de segmentação com posicionamento. Assim, associar uma marca com um tipo de usuário ou consumidor, que consiste no seu segmento-algo, pode ser uma maneira mobilizá-lo.

Marcas podem servir como dispositivos simbólicos que permitem aos consumidores projetar sua auto-imagem. Certas marcas são associadas à

utilização por determinados tipos de pessoa e, assim, refletem diferentes valores ou ideias. Consumir tais produtos é um meio pelo qual os consumidores podem comunicar a outros - ou até a si próprios - o tipo de pessoa que são ou o que gostariam de ser. (Keller e Machado, 2006, p.7)

A moda tem a ver com pessoas, com a vida que elas levam, os lugares que frequentam e o que elas fazem, ou seja, com diferentes estilos de vida, que vão muito além do que é visto nas vitrines e passarelas. Segundo Tavares (2008), as marcas podem auxiliar na expressão pessoal e reforçar as características que os consumidores desejam realçar. A moda influencia na comunicação interpessoal, expressando aspectos da personalidade, valores, tradições e religiões, que podem ser absorvidos em segundos, excluindo a necessidade de expressão verbal. “O consumidor adota marcas por seu significado simbólico e por sua capacidade de retratar os seus possíveis “eus” e respectivas imagens” (TAVARES, 2008, p. 257).

É a partir do estudo do público-alvo, da análise da concorrência e do entendimento das suas semelhanças e diferenças em relação às demais que se elabora a estratégia de posicionamento de uma marca. Quando esta marca está inserida no mercado de moda, esse processo é ainda mais importante, em virtude da capacidade de expressão pessoal, de diferenciação e de representação de um estilo de vida que a vestimenta possui, conforme abordado no início deste capítulo. Esse processo, no entanto, não é unilateral, principalmente considerando o momento que a moda está vivendo atualmente, voltando-se para os *millenials* e para a necessidade de participação e co-criação que esse grupo de consumidores demonstra.

O planejamento de uma marca voltada para essa geração deve envolver o consumidor de uma maneira mais completa. Quando os consumidores contribuem com a marca, o processo de identificação com a mesma se torna mais natural e verdadeiro. Para chamar a atenção dos *millenials* e ganhar a sua preferência, é necessário que as marcas construam um bom relacionamento com os clientes, que desejam contribuir e fazer parte do processo. Afinal, para se entender as necessidades de um público, é preciso ouvi-lo.

### **3 RELACIONAMENTO, REPUTAÇÃO E PLANEJAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**



Considerando o pressuposto de que, para chamar a atenção da nova geração de consumidores, as empresas devem colocá-los como o foco do negócio e de que é necessário prestar a atenção às suas necessidades para construir uma marca que gere desejo, neste capítulo abordam-se as temáticas do relacionamento e reputação como elementos determinantes nesse contexto. Um bom relacionamento, construído a partir de uma comunicação de mão-dupla, que resulte em uma reputação positiva para a organização, é fundamental, especialmente no mercado de moda, foco deste estudo. Com base no contexto descrito, busca-se o entendimento de tais conceitos e a correlação com o comportamento dos *millenials*.

### **3.1 REPUTAÇÃO E RELACIONAMENTO NA HIPERMODERNIDADE**

No contexto da cultura-mundo, trazido por Lipovetsky e Serroy (2011) com a universalização da cultura mercantil e o surgimento de um mundo sem fronteiras dos capitais e das multinacionais, do ciberespaço e do consumismo, surge um novo tipo de consumidor. Segundo os autores, o consumidor moderno não se satisfaz com os atributos básicos de um produto ou serviço, buscando bens que tenham elementos de definição de si próprios e de inclusão em um grupo que partilha os mesmos valores. No cenário do hiperconsumo, no qual as tendências se tornam obsoletas rapidamente, o público se torna cada vez mais segmentado e as marcas tornam-se o próprio objeto de desejo do consumidor. Sendo assim, as marcas buscam propiciar aos consumidores experiências realizadoras, plenas de significado para um público que consome uma publicidade que cria estilos, valoriza modos de vida e estetiza a comunicação.

Em meio a tantas opções, os consumidores precisam definir quais atributos consideram mais valiosos, posicionando os produtos e marcas em suas mentes e optando por aqueles que satisfazem da melhor maneira seus desejos e necessidades. Gobé (2002) traz a ideia de uma passagem da economia de consumo para uma economia emocional, onde a atividade de ir às compras e a experiência da pesquisa e conhecimento de marcas tornam-se fenômenos sociológicos maiores do que a compra em si, afirmando que o desafio do varejo é encontrar espaços de emoção onde possa trabalhar, ou seja, o desejo se torna, em diversos momentos, mais relevante do que a necessidade. Nessa linha, a construção de relacionamentos

legítimos com os consumidores deve ser vista como uma estratégia importante para conquistar e manter a atenção desse novo público que, segundo Lipovetsky e Serroy (2015), se mostra muito mais exigente e menos conformista do que no passado.

Com o crescimento da concorrência e o surgimento de diferentes nichos de mercado, os consumidores ganham uma posição cada vez mais relevante para as organizações. A partir de suas opiniões acerca das experiências com determinada marca ou produto, são criadas relações de consumo que ultrapassam o simples ato da compra, segundo McKenna (1999). O autor afirma que a relação entre os clientes e as marcas se estabelece através das experiências geradas como forma de comunicação. Para manter bons relacionamentos, é necessário que a organização entenda os objetivos de cada um dos seus públicos e dialogue com eles, na tentativa de uma compreensão mútua. De acordo com McKenna (1999, p.121), somente a comunicação gera experiências reais: “A comunicação é um diálogo. Quando eficaz, as duas partes ganham. No novo marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar”. Assim, a comunicação vai muito além do monólogo da propaganda, por construir relações através do diálogo e entender as necessidades e anseios dos consumidores.

Para Grunig (2011), é função das relações públicas promover a comunicação e o entendimento entre empresa e público, identificando os públicos com os quais a organização se relaciona, cultivando e monitorando a qualidade desses relacionamentos. Nickels e Wood (2001), por sua vez, destacam a construção de relacionamento com os clientes como o resultado final do processo de administração de marketing, enumerando cinco princípios para construir um bom relacionamento com os públicos, sendo eles: 1) fazer perguntas investigativas e sondagens, ser um bom ouvinte e mostrar interesse no que o público tem a dizer; 2) adquirir confiança ao longo do tempo, cumprindo promessas feitas, prazos e assumindo responsabilidades; 3) manter contato com os clientes, identificando necessidades e desejos, com o objetivo de desenvolver novos produtos e serviços; 4) se mostrar confiável, ético e honesto; e 5) mostrar que se preocupa com os clientes, recompensando os mais leais.

A habilidade de gerar valor para diferentes grupos de relacionamento é o que garante uma reputação forte e positiva, baseada na autenticidade, respeito, ética e coerência, como destaca Almeida (2007). Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* (Fobrum e

Rindova, 1998 apud Almeida, 2005). De acordo a autora, para que a organização se posicione de forma coerente, consistente, com transparência e clareza, construindo relacionamentos sustentáveis, é necessário que a mesma conheça as demandas e expectativas dos públicos com os quais se relaciona, entendendo quais atributos são reconhecidos como positivos e que a diferenciam da concorrência.

A reputação é construída ao longo dos anos, a partir do comportamento e ações de uma organização (BALMER; GREYSER, 2003 apud Almeida, 2005). Segundo Almeida (2005) a reputação afeta a decisão de compra, visto que os consumidores se veem mais atraídos e estão dispostos a pagar um preço diferente por produtos de marcas fortes. Almeida (2005) afirma que a reputação pode atuar como fator decisivo no contexto atual, onde a maior parte das organizações possui recursos semelhantes para competir umas com as outras.

Os estudos realizados por Fobrum e Riel (2004) demonstram que as organizações melhor posicionadas em reputação, são aquelas que trabalham melhor seu processo de comunicação dentro de cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade. (ALMEIDA, 2005, p. 123).

Desse modo, para se diferenciar no mercado e conquistar a aprovação dos clientes, é necessário que as empresas construam uma boa reputação, visto que essa posiciona a organização de forma privilegiada no mercado e na mente dos consumidores.

Segundo Grunig (2011), a reputação não pode ser administrada individualmente. As reputações são um subproduto da administração e da qualidade dos relacionamentos entre as organizações e seus públicos. Assim, ela só ocorre com o cultivo dos relacionamentos. O autor sugere que os profissionais de relações públicas se concentrem nos relacionamentos como indicadores do valor e do sucesso de seu trabalho, visto que as relações públicas são relacionadas mais fortemente com os relacionamentos do que com a reputação. O autor afirma que “a reputação é um produto direto dos relacionamentos entre a organização e o público, e que relacionamentos deveriam ser usados como variável focal para mensurar o valor de relações públicas para uma organização” (GRUNIG, 2009, p.105). Departamentos de comunicação excelentes costumam ter objetivos de resultados para programas de curto prazo direcionados a mídia, clientes, funcionários, comunidade, investidores, membros do conselho e governo, que são avaliados periodicamente. Esses departamentos relatam mais frequentemente que seus programas geraram mudanças

de relacionamento como mudanças no comportamento do público e um relacionamento estável de longo prazo. Uma boa comunicação altera o comportamento da administração e dos públicos, resultando em bons relacionamentos.

A criação de um bom relacionamento com os públicos, promovida por profissionais de relações públicas a partir da criação de experiências positivas, portanto, pode resultar mais facilmente em uma reputação positiva para a organização. Uma reputação positiva e um relacionamento legítimo afetam o posicionamento da marca na mente do consumidor, permitindo uma identificação mais natural e orgânica. Além disso, auxiliam o público a satisfazer seus desejos e necessidades e a organização a conquistar os seus objetivos, por meio da preferência e fidelidade.

### 3.2 MODELOS DE COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação mais apropriada para a construção de um relacionamento de longo prazo que satisfaça as necessidades da organização e de seus públicos é, segundo Grunig (2011), a comunicação simétrica. As organizações precisam estar atentas aos interesses dos públicos, e assumi-los como tão importantes quanto os seus próprios, em todos os momentos. O autor define o modelo de prática mais ético e socialmente responsável, assim como o mais eficaz para as relações públicas excelentes, como simétrico de duas mãos.

Dentre os modelos praticados pelas relações públicas, estão inclusos modelos considerados por Grunig (2011) como assimétricos, desequilibrados ou de mão única. O primeiro desses, o modelo “agência de imprensa/divulgação”, utiliza a mídia para obter publicidade favorável para a organização. Nesse modelo, não há troca de informações e as técnicas utilizadas são propagandísticas. Um exemplo da sua aplicação seriam as campanhas publicitárias e *fashionfilms* divulgados pelas marcas de moda em canais de comunicação como televisão aberta e fechada, jornais, revistas e redes sociais.

O modelo “informação pública” dissemina somente as informações convenientes para a organização junto à mídia massiva. Tal modelo objetiva proteger a organização de seu entorno, impossibilitando a troca e o diálogo entre a instituição

e os seus públicos. As técnicas empregadas nesse modelo são as jornalísticas. Uma marca de moda sustentável, que cria um conteúdo junto a um veículo especializado, explicando o seu processo de produção e como esse reduz o impacto ambiental gerado por ela, se insere nesse modelo.

Os demais modelos são considerados de mão-dupla, considerando reações do público. O terceiro modelo, denominado assimétrico de duas mãos, utiliza pesquisas para implantar mensagens, com o intuito de induzir o comportamento do público, persuadindo o mesmo em benefício dos desejos da organização. Esse modelo é tido por Grunig (2011) como muito mais eficaz do que os anteriores, visto que leva em consideração pesquisas sobre as atitudes dos públicos. Nesse caso, embora a organização seja, ainda, dona da razão, transmitindo mensagens apenas pela sua ótica na tentativa de persuadir os públicos ao seu favor, existe um diálogo e um esforço por parte da organização para conhecer os públicos, mesmo que mantendo seus interesses específicos. Marcas de moda que pesquisam o estilo de vida de seu público, estudam o comportamento dos seus clientes e criam coleções e publicidade a partir dessas informações, realizam uma comunicação assimétrica de duas mãos. As mesmas marcas, entretanto, podem se utilizar da mídia para obter publicidade favorável, visto que os modelos de relações públicas podem coexistir como diferentes estratégias dentro de uma organização. Ou seja, os modelos não são excludentes entre eles.

O quarto modelo, por sua vez, utiliza a negociação para levar à adoção das decisões corretas, considerando a opinião de ambas as partes em um diálogo estruturado na base de regras éticas - "(...) o modelo simétrico de duas mãos é a abordagem mais ética de relações públicas e que o modelo é eficaz quando aplicado à realização dos objetivos da organização" (GRUNIG, 2003, p. 88). As organizações que utilizam o modelo simétrico de duas mãos entendem que os públicos possuem seus motivos para expressarem opiniões diversas e não têm a obrigação de estarem sempre certos. Grunig (2011) apresenta esse modelo como o mais ético e eficiente na consolidação de relacionamentos entre os públicos e a organização, administrando conflitos e aperfeiçoando o entendimento com os diferentes públicos.

No mercado de moda atual, onde as marcas respondem às exigências dos clientes, que não seguem apenas tendências ditadas por designers, é imprescindível prestar atenção às necessidades do público. Ter a capacidade de captar as tendências de moda e comportamento vigentes entre o seu público-alvo é necessário

para criar coleções que agradem e estratégias de comunicação coerentes. Os *millenials*, que, como citado anteriormente, usam a moda como uma maneira de expressão individual e têm vontade de participar do processo de criação de produtos e serviços, têm suas necessidades atendidas por empresas como a Loja Três, marca carioca colaborativa, que lança coleções semanais - em ritmo de *fast fashion*- em colaboração com estilistas, influenciadores digitais e clientes, a partir de workshops onde todos desenham, compartilham referências e decidem, juntos, as peças a serem desenvolvidas. A melhor maneira de criar um relacionamento com êxito é observando e escutando os consumidores, através de uma comunicação de mão-dupla.

### 3.3 INDICADORES DE QUALIDADE DE RELACIONAMENTO

É papel do profissional de relações públicas identificar os públicos de interesse da organização, com os quais é necessário desenvolver um relacionamento; planejar, implementar e avaliar programas de comunicação para construir relacionamentos com esses públicos; mensurar e avaliar os relacionamentos de longo prazo com a organização e os públicos estratégicos (GRUNIG, 2011). Dar voz ao público em processos decisórios é o que define um relacionamento de mão dupla, que é construído lentamente, e cuja evolução é de difícil mensuração. Grunig (2011) cita alguns objetivos, que podem servir de orientação para identificar e mensurar resultados a longo prazo. São considerados objetivos de mão única:

- Grau de exposição: é o público que recebe a mensagem. A mensuração pode ser feita por meio de monitoramento de mídia, contagem do número de pessoas que participaram de um evento, número de visitas em um website ou de seguidores nas redes sociais. Mesmo que o número de pessoas expostas à mensagem seja mensurável, é complicado saber especificamente qual é a parcela do público que a compreendeu e que consumiu todas as informações às quais foram expostas.
- Retenção de mensagens: é a parcela do público que retêm e lembra das mensagens a que foi exposta. Para fins de mensuração, basta perguntar ao público sobre o conteúdo exposto.

- **Cognição:** é a capacidade do público de apreender as mensagens e construir um novo conhecimento a partir delas. A mensuração pode ser feita através de um questionário de múltipla escolha.
- **Atitude:** quando o público não apenas recebe e compreende, mas também avalia as consequências de uma maneira favorável com a mensagem. As atitudes podem ser mensuradas com perguntas avaliativas.
- **Comportamento:** é o que modifica efetivamente o relacionamento do público com a organização, visto que leva o mesmo a se comportar de maneira diferente. Os comportamentos podem ser medidos perguntando o que os públicos fizeram para influenciar a organização ou o que a gerência fez para influenciar um público.

Grunig (2011) constata que esses efeitos podem ou não ocorrer de maneira hierárquica e que um não depende dos outros para se apresentar, visto que uma organização pode ocasionar uma mudança de comportamento dos públicos. Esses objetivos são modificados quando inseridos em um modelo de relações públicas de mão-dupla, visto que, neste caso, os efeitos recaem sobre ambas as partes. De acordo com Grunig (2011), são os objetivos de relacionamento inseridos em uma comunicação de mão-dupla:

- O grau de exposição se torna percepção mútua no momento em que tanto os públicos quanto a gerência da organização percebem os efeitos que possuem um sobre o outro.
- A retenção de mensagens torna-se exatidão, quando é possível lembrar exatamente tudo o que o outro diz.
- A cognição faz-se compreensão, pois há o conhecimento, a compreensão de ambos em assuntos ou propósitos da organização.
- A atitude transforma-se em concordância, quando ambos avaliam de forma semelhante do que o público ou a organização necessita e comportam-se de forma a fortalecer os relacionamentos.

- Comportamento se transforma em comportamento simbiótico quando a organização e os públicos entendem os interesses um do outro da mesma forma que os seus individuais.

Segundo Grunig (2011), estabelecer objetivos e mensurar se os mesmos foram alcançados é a essência da gestão estratégica de programas de comunicação e relações públicas. Uma boa comunicação tem a capacidade de modificar o comportamento da administração da organização e dos públicos, o que resulta em um bom relacionamento. É função do profissional de Relações Públicas considerar que todas as decisões tomadas pela organização geram consequências sobre os públicos. Para o autor, “a reputação é um produto direto dos relacionamentos entre a organização e o público, e que relacionamentos deveriam ser usados como a variável focal para mensurar o valor de relações públicas para uma organização”. (GRUNIG, 2009, p.102). Assim, evidencia-se a mensuração da qualidade de relacionamentos como um modo de mensurar a reputação de uma organização e de avaliar o trabalho dos profissionais de Relações Públicas envolvidos.

A partir de estudos realizados por pesquisadores de Relações Públicas, que identificaram as principais características de relacionamentos e como medir a sua qualidade no contexto organização-públicos, Grunig (2011) destacou dois tipos de relacionamento - compartilhado e de troca - e quatro indicadores de qualidade de relacionamento - confiança, reciprocidade de controle, satisfação e comprometimento.

Gestores de relações públicas podem utilizar essas medições como indicadores da qualidade de seus relacionamentos com públicos estratégicos, tais como membros da comunidade, jornalistas e funcionários. Embora programas individuais de relações públicas não produzam geralmente uma mudança de curto prazo nesses indicadores, programas de comunicação têm um efeito cumulativo nos indicadores ao longo do tempo. Assim sendo, os profissionais de Relações Públicas deveriam utilizar esses indicadores periodicamente para monitorar a qualidade dos relacionamentos que suas organizações desenvolveram com cada um de seus públicos e, além disso, o valor que a função de relações públicas agregou para a organização. Idealmente, os relacionamentos deveriam ser medidos anualmente e, no mínimo, a cada três anos. (GRUNIG, 2011, p. 100)

O autor afirma que os programas de comunicação de curto prazo influenciam na qualidade dos relacionamentos a longo prazo. Nesse sentido, Grunig (2011) propõe quatro indicadores de qualidade do relacionamento entre a organização e seus públicos, que podem ser mensurados para monitorar o efeito geral dos programas de relações públicas em cada público estratégico.



1. Reciprocidade de controle: o quanto ambas as partes estão satisfeitas ou insatisfeitas com a sua capacidade de influenciar o outro.
2. Confiança: a boa vontade da organização e dos públicos de se abrir para o risco de participar de um relacionamento. Aqui, devem ser consideradas dimensões como integridade (a crença de que uma organização é justa ou injusta); confiabilidade (a crença de que a organização realizará o que promete); competência (a crença de que a organização tem capacidade de realizar o que promete).
3. Satisfação: o quanto ambas as partes se sentem favoráveis ou desfavoráveis em relação à outra
4. Compromisso: o grau no qual cada uma das partes sente ou não que vale a pena desperdiçar energia para manter ou promover o relacionamento.

Segundo Grunig (2009), avaliar o relacionamento entre uma organização e seus públicos envolve uma análise das percepções de ambos os lados. Nesse contexto, o autor sugere que os indicadores sejam aplicados para entender como os gestores da organização enxergam o relacionamento com seu público e como o público enxerga a organização. Uma terceira parte pode ser inserida para observar e medir os indicadores de um relacionamento. Esse papel pode ser exercido por um profissional de relações públicas - desde que ele consiga se distanciar da percepção parcial sobre a organização - ou por uma consultoria externa. Essa pesquisa pode ser realizada através de um questionário onde os respondentes avaliam quantitativamente cada indicador ou, mais informalmente, em questões abertas em uma entrevista qualitativa.

Grunig (2011) identifica dois tipos de relacionamentos entre as organizações e seus públicos: o relacionamento de troca e o relacionamento compartilhado. O relacionamento de troca é o conceito central da teoria do marketing e a essência dos relacionamentos entre organizações e clientes, e presume que um lado traz benefícios ao outro, de acordo com os benefícios de igual valor trazidos por esse no passado, ou que se espera que traga no futuro. Todavia, Grunig (2011) aponta que os públicos esperam que as organizações atuem para eles e para a sociedade, enquanto a organização obtém muito pouco em troca. Esse comportamento pode ser observado nos consumidores atuais, que valorizam marcas que se preocupam com seu impacto

ambiental e social, preferindo empresas que demonstrem interesse em questões que vão além do lucro financeiro.

O relacionamento compartilhado, por sua vez, presume que ambos os lados tragam benefícios ao outro, por estarem preocupados com o bem-estar mútuo. Clark e Mills (*apud* Grunig 2011) apontam' que esses relacionamentos não são totalmente altruísticos, visto que as organizações que se preocupam com relacionamentos compartilhados beneficiam-se a longo prazo, construindo uma reputação positiva e recebendo maior apoio dos públicos em suas decisões. Para agregar valor à organização, os profissionais de relações públicas devem construir relacionamentos compartilhados com todos os públicos influenciados por suas ações. Esse comportamento pode ser observado em empresas socialmente responsáveis que agregam valor não só aos seus clientes, mas também à sociedade. Assim, ambos os tipos de relacionamento devem ser desenvolvidos pelos profissionais de relações públicas, em diferentes momentos, mas é a *expertise* de criar relacionamentos compartilhados que difere a atividade de relações públicas do marketing (GRUNIG, 2011).

Sob essa perspectiva, o “impacto positivo” foi selecionado pelo portal de *insights* e tendências em comportamento do consumidor *Trendwatching* como uma das cinco verdades para o consumo no ano de 2017<sup>25</sup>, ao afirmar que, a longo termo, as tendências de consumo estão do lado das marcas que causem um impacto positivo no planeta, na sociedade e nos indivíduos. O portal afirma que os consumidores se sentem presos a um espiral de culpa tóxico em relação aos impactos do seu consumo no planeta, nas outras pessoas e em si próprios, e, portanto, estão começando a buscar marcas que façam mudanças significativas para minimizar essa culpa. Uma pesquisa global realizada pelo portal demonstrou que 53% dos consumidores entrevistados evitam consumir produtos de empresas que tenham impacto negativo, social ou no meio-ambiente, e que 73% pensam que as marcas possuem a responsabilidade de fazer mais do que simplesmente gerar lucro. Algumas marcas estão absorvendo essa demanda dos consumidores e buscando o desenvolvimento de produtos e negócios que gerem um impacto positivo. Exemplo disso é a Adidas<sup>26</sup>, desenvolvendo tênis fabricados a partir da reciclagem do plástico encontrado no

---

<sup>25</sup> Disponível em: <http://trendwatching.com/quarterly/2017-03/truthful-consumerism/positive-impact/> . Acesso em 25outubro de 2017.

<sup>26</sup>Disponível em: <https://www.adidas.com.br/> Acesso em 22 de outubro de 2017.

oceano, e a Toms<sup>27</sup>, que há anos tem como modelo de negócio o conceito de “*One for one*”, doando um par de sapatos para crianças pobres a cada par comprado por um cliente.

Para chamar a atenção dos novos consumidores, é necessário que as empresas gerem mais do que lucro, provocando um impacto positivo social ou ambiental. Assim, pode-se concluir que o futuro favorece as empresas que não apenas agregam valor aos seus clientes, mas que também agregam à sociedade, através de ações que auxiliam na construção de uma reputação sólida. Paixão (2009) cita a década de 1990 como estopim de uma nova cultura de consumo, onde as organizações começam a perceber que, para sua sobrevivência, precisam entender seus clientes, seus interesses e quais fatores influenciam o seu comportamento. Os dias atuais, onde a geração mais relevante para o varejo busca autenticidade, valoriza a sua identidade e não aceita que as marcas o digam o que devem consumir, exigem ainda mais um relacionamento baseado no diálogo com uma organização que esteja aberta à sua influência.

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://www.toms.com/>. Acesso em 22 de outubro de 2017

## 4 ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO DE MÃO DUPLA NA MARCA YOUCOM

Este capítulo objetiva analisar as estratégias de comunicação e relacionamento realizadas pela marca Youcom. São evidenciados os percursos da análise, especialmente as questões metodológicas. É realizado um breve histórico da marca, ressaltando suas principais características. Em seguida, são analisados os esforços de comunicação e posicionamento da Youcom e a relevância desses para o seu público-alvo, os *millenials*. Para compreensão do relacionamento da marca com seu público, é analisado o programa ConsumerLab, que também serve como objeto para verificação do uso da comunicação de mão-dupla pela marca.

### 4.1 METODOLOGIA

Na construção deste estudo, foram utilizados como métodos de pesquisa a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Stumpf (2012), é o passo inicial de todo e qualquer trabalho de pesquisa. Tal método é considerado necessário, por ser considerado um plano que se inicia na identificação, localização e obtenção de uma bibliografia referente ao tema em questão, passa pela seleção das informações mais relevantes e finaliza na organização das mesmas em um texto estruturado, que evidencia as ideias dos autores pesquisados, juntamente com as ideias e opiniões do autor. Neste estudo, a pesquisa bibliográfica foi fundamental para a estruturação dos primeiros capítulos, trazendo um panorama do mercado de moda no Brasil, do comportamento de consumo dos jovens consumidores e as conceituações de posicionamento de marca, comunicação de mão-única e mão-dupla e dos modelos de relações públicas e relacionamento. A fase da pesquisa bibliográfica ocorreu durante os meses de setembro e outubro de 2017.

O estudo de caso, por sua vez, é definido por Gil (2007, p. 37) como o “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Já Yin (2001, p.32) afirma que o método pode ser utilizado “quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. O autor afirma que o estudo de caso é ideal em situações nas quais o objeto de pesquisa é um fenômeno contemporâneo, que está inserido em um contexto da vida real.

O caso escolhido para a realização deste estudo foi o da Youcom, marca de moda *fast fashion* voltada para o público jovem. A partir da escolha da marca, o estudo procurou analisar se e como a Youcom promove estratégias de comunicação de mão-dupla com o seu público consumidor, especialmente por meio do Programa Consumer Lab. O interesse pessoal por parte da pesquisadora na escolha da marca se deu pela experiência na área de planejamento de comunicação para marcas de moda e a observação e interesse pelas estratégias de comunicação e relacionamento utilizadas pela Youcom.

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados do estudo de caso, foi utilizada a pesquisa documental, metodologia que, segundo Fonseca (2002), consiste em recorrer a fontes diversificadas sem tratamento analítico. Para tal, foram objetos de análise: arquivos internos disponibilizados pela Youcom, informações disponibilizadas pela marca na Internet, blog, e-mail marketing, perfis da marca no Instagram e no Facebook e o programa Consumer Lab. De acordo com Gil (2009), a consulta a fontes documentais no estudo de caso colabora para o levantamento de hipóteses e permite que o pesquisador tenha acesso aos dados oficiais da organização.

A análise de conteúdo foi realizada durante os meses de novembro e dezembro de 2017, utilizando materiais publicados pela marca durante o ano de 2017. A análise de conteúdo referente aos meios de comunicação utilizados pela marca teve foco nos materiais de e-mail marketing, pelo fato de terem sido apontados pelo setor de marketing como o canal mais utilizado para comunicação e relacionamento com o público que já é cliente da marca. Foram selecionados, para a análise, e-mails enviados entre os meses de agosto e dezembro de 2017.

Minayo (2001) destaca que, através da entrevista, é possível obter informações contidas na fala dos atores sociais. Portanto, ainda no sentido de coletar dados sobre a organização, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas. Segundo Gil (2009), essa é uma técnica eficiente na obtenção de dados em profundidade sobre os assuntos desejados. Assim, é indicado pelo autor que os entrevistados selecionados sejam pessoas articuladas cultural e sensitivamente com a organização. Para este estudo, foram realizadas três entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado com clientes da Youcom, sob o pré-requisito de terem participado do programa ConsumerLab de Porto Alegre entre 2016 e 2017, que foram indicados por profissionais da agência de publicidade contratada pela Youcom e contatados através

da rede social Facebook. Além disso, foi realizada uma entrevista presencial com roteiro semiestruturado com a profissional responsável pelo programa ConsumerLab dentro do setor de Marketing da Youcom, que foi contatada através do e-mail para contato disponibilizado no site da marca. As entrevistas ocorreram entre os dias 04 e 08 de dezembro de 2017.

O método de entrevista semiestruturada foi escolhido devido a sua flexibilidade e por possibilitar a exploração do tema em maior profundidade. Segundo Duarte (2009, p. 66), “uma vantagem desse modelo é permitir criar uma estrutura para comparação de respostas e articulação de resultados, auxiliando na sistematização das informações fornecidas por diferentes informantes”. Nesse caso, o objetivo do uso dessa técnica foi observar e comparar como as estratégias de comunicação e de relacionamento da marca dentro e fora do grupo ConsumerLab eram vistos pela empresa e pelos clientes. O roteiro de entrevista utilizado com os clientes encontra-se no Apêndice I e o roteiro utilizado com a responsável pelo programa ConsumerLab encontra-se no Apêndice II.

A partir dos documentos e postagens reunidas, bem como o material das entrevistas, foi utilizada como técnica de análise de dados a análise de conteúdo. Segundo Moraes (1999, p.9):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

A análise foi construída em etapas. Em um primeiro momento, foram analisados os materiais disponíveis sobre a marca na internet e aqueles disponibilizados pela Youcom. Em seguida, foram analisadas as estratégias de comunicação e relacionamento utilizadas pela marca e a sua relevância para o público *millennial*. Finalmente, foram comparadas a visão dos clientes e da gerência da Youcom referentes ao programa ConsumerLab como ferramenta para comunicação de mão dupla.

#### 4.2 YOUCOM: HISTÓRICO, ASPECTOS DA MARCA E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A marca Youcom foi lançada no ano de 2013, a partir de um movimento de novos negócios das lojas Renner, que, na tentativa de estudar a possibilidade de sucesso de uma subsidiária voltada para o público jovem, inaugurou lojas independentes da sua etiqueta Blue Steel<sup>28</sup>. O movimento da marca foi bem recebido pelo público, causando grande repercussão na mídia. A nova jogada da marca, entretanto, fora apenas um teste para verificar sua aderência junto ao público e, em seguida, a Lojas Renner anunciou o lançamento da sua subsidiária Youcom, uma marca de *fast fashion* jovem, ligada nas tendências de moda e com forte presença online.

O movimento de mercado das Lojas Renner é compatível com a afirmação de Frigs (2012) de que os consumidores pertencentes à geração Y tendem a preferir lojas especializadas e pequenas boutiques. De fato, a ideia da criação da marca Youcom, ocorreu a partir do *insight* de que as grandes cadeias de varejo de roupas não eram atraentes para os jovens<sup>29</sup>. Assim, a Youcom nasceu como uma tentativa de unir o modelo de negócios de uma marca *fast fashion*, com preços baixos e produtos de rápida circulação, à experiência de compra em uma boutique, com lojas de médio porte e vendedores que auxiliam no processo de escolha dos produtos.

Desde a primeira loja da marca, inaugurada em 2013, no Bourbon Shopping em São Paulo, a Youcom inaugurou mais 75 lojas, espalhadas por seis estados: São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Distrito Federal e Minas Gerais, além do e-commerce, que atende e entrega em todo o país. Segundo material disponibilizado pela empresa, o público-alvo da Youcom é o jovem adulto entre 18 e 28 anos, ou seja, a maior parte do público é pertencente à citada geração Y. A marca considera não possuir nenhum concorrente direto, visto que seu modelo de negócio *fast fashion*, lojas de médio porte, público-alvo jovem e estilo de comunicação são qualidades exclusivas da Youcom.

De fato, a comunicação da Youcom é diferente daquela apresentada por outras redes de *fast fashion*. Em sua última campanha publicitária, lançada em abril deste

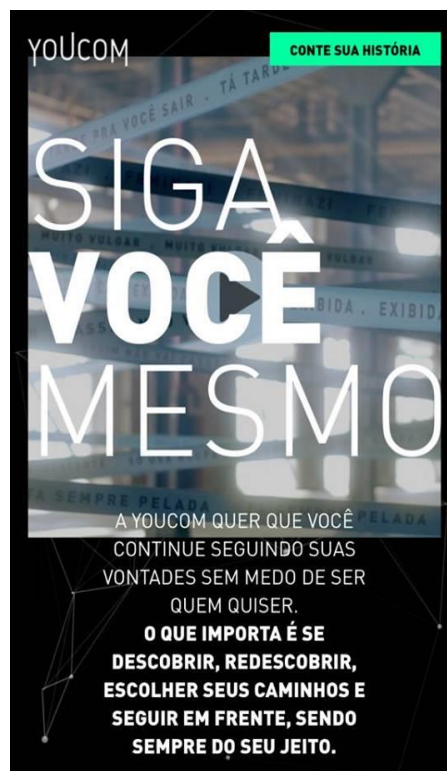
---

<sup>28</sup> A Blue Steel é uma das dezesseis etiquetas presentes nas Lojas Renner, com peças casuais voltadas para o público jovem.

<sup>29</sup> Disponível em: [http://jcrs.uol.com.br/\\_conteudo/2017/09/economia/587156-jose-gallo-conta-trajetoria-da-lojas-renner.html](http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2017/09/economia/587156-jose-gallo-conta-trajetoria-da-lojas-renner.html). Acesso em 02\12\17

ano, intitulada “Siga você mesmo” (Figura 1), a Youcom selecionou cinco pessoas para contarem suas histórias em busca de suas identidades, assumindo suas vontades e estilos, dentre elas a cantora transgênero Liniker (figura 2); a modelo Cris Paladino, que encontrou sua identidade quando raspou a cabeça, o artista plástico Henrique Rien, a estudante e DJ carioca Larissa Busch, que defende ideia de que as mulheres não precisam de maquiagem para serem femininas, e a blogueira Naetê Andreo, que comanda um blog e um canal no Youtube sobre criatividade e *lifestyle*. Com esse *casting*, a marca busca se diferenciar pelos princípios da diversidade de raça, gênero, estilo e história de vida, além de agregar à moda uma história, e, aos modelos, uma personalidade. Ao trazer artistas, blogueiros e consumidores reais da marca ao invés de modelos e destacar suas individualidades, a Youcom utiliza o que é definido por Aaker (1996) como posicionamento do usuário, associando a marca com um tipo de consumidor que representa seu público-alvo. Keller e Machado (2006) afirmam que certas marcas são associadas à utilização por determinados tipos de pessoa e, assim, refletem diferentes valores ou ideias. Mostrar pessoas com personalidade forte, criativas, de atitude e seguras de si, faz com tais características possam ser atribuídas à Youcom.

**Figura 1.** Campanha “Siga você mesmo”



Fonte: Site Youcom – [youcom.com.br](http://youcom.com.br)



**Figura 2.** Imagem de campanha com a cantora Liniker



Liniker é uma cantora, negra, empoderada que transforma tudo que passa na vida dela em inspiração. E que passa essa inspiração pra todo mundo também.

LIBERDADE É PODER SER O QUE QUISER  
COM RESPEITO E DIGNIDADE.

Fonte: Site Youcom – youcom.com.br

Contando as histórias dessas personalidades e mostrando que todos devem ser respeitados por serem quem são, a Youcom incentiva que o público expresse suas individualidades, afirmando no texto manifesto da campanha:

Somos jovem. E esse é o nosso DNA. É por que entendemos de moda que queremos surpreender e conectar você com o nosso mundo para que, através da Youcom, você possa expressar a sua individualidade. O que mais importa aqui é VOCÊ. A-ham! Você é o protagonista da nossa história, você é a nossa verdade, você é a nossa essência.”(Manifesto de campanha Youcom)<sup>30</sup>

Esse posicionamento conversa com o contexto onde se insere o principal público atual da moda, os *millenials*, e com o fato de que a moda pode servir como um dispositivo simbólico que auxilia na expressão pessoal. Para Keller e Machado (2006), o consumo de determinados produtos é um meio pelo qual as pessoas podem comunicar para as outras, ou para si mesmas, quem são ou quem gostariam de ser. Assim, a Youcom incentiva os jovens a se expressarem e serem quem são, apresentando o uso da moda da Youcom como uma das ferramentas para tal.

Acredita-se, ainda, que o apoio da marca à liberdade e diversidade não se restringe ao seu discurso. A Youcom foi uma das precursoras do movimento

<sup>30</sup> Disponível em: <http://www.youcom.com.br/institucional/quem-somos>. Acesso em 02\12\17.

*genderless* na moda brasileira, trazendo peças sem gênero, que são exibidas no e-commerce da marca em corpos de modelos de ambos os gêneros (Figura 3). Além disso, a marca trouxe casais homossexuais em suas duas últimas campanhas do dia dos namorados (Figura 4), e modelos de diversas etnias são representados em campanhas e nos editoriais da marca.

**Figura 3.** Coleção *genderless*



Fonte: Site Youcom – youcom.com.br

**Figura 4.** Campanha Dia dos Namorados 2017



Fonte: Site Youcom – youcom.com.br

Segundo Tavares (2008), a moda é capaz de expressar aspectos da personalidade das pessoas, excluindo a necessidade de expressão verbal. A Youcom traz o elemento de identificação com a marca não apenas na sua publicidade e conteúdo. A marca proporciona isso com o estilo ousado de algumas roupas que são prematuras nas tendências de moda, mas também através de produtos que carregam frases e mensagens (Figura 5) que explicitam valores e ideias com as quais seus consumidores podem se identificar.

**Figura 5.** Peças com mensagens



Fonte: Site Youcom – [youcom.bom.br](http://youcom.bom.br)

Além de campanhas publicitárias tradicionais, a Youcom utiliza uma série de estratégias comunicacionais, com o objetivo de gerar identificação por parte de seu público-alvo. Uma das estratégias da marca são os eventos. Na sociedade atual hiperconsumista, Lipovetsky e Serroy (2011) afirmam que é papel das marcas proporcionar experiências realizadoras e plenas em significado. Nesse sentido, a Youcom promoveu em 2016 o evento “E se essa rua fosse sua?” o qual ocupou o espaço urbano em São Paulo oferecendo, gratuitamente, música, arte e gastronomia. O festival ainda contava com oficinas de aplicação de *patches* de bordados feministas, horta urbana e customizações de bicicletas. A Youcom montou, também, uma loja pop-up da marca e utilizou o evento para divulgar o projeto de *upcycling jeans for change*, onde os clientes levam seus jeans usados de qualquer marca em troca de

desconto em um novo jeans Youcom e as peças recolhidas são reaproveitadas. Em 2017, o projeto *Jeans For Change* ganhou um evento próprio, com oficinas, shows e palestras sobre sustentabilidade e empoderamento feminino. Tais iniciativas se mostram muito bem recebidas pelo público *millennial* que, segundo a diretora de planejamento da agência de pesquisa de tendências BOX1824, como mencionado anteriormente, busca autenticidade e identificação com o propósito das marcas que consomem e, de acordo com Tapscott (2010), valoriza características que vão além dos produtos e serviços, exigindo que as empresas criem experiências grandiosas.

Para Mckenna (1999), as experiências dos consumidores com as marcas promovem relações de consumo que vão além do ato da compra, e pode-se afirmar que a Youcom cumpre os requisitos de seu público nesse sentido. Dentre as estratégias da marca voltadas para a experiência dos consumidores, está a criação de uma identidade musical, processo desenvolvido pela Youcom junto com a empresa de curadoria musical Bananas Music Branding desde o lançamento da marca, em 2013. “Por meio da curadoria musical, queremos que a Youcom seja percebida como uma marca descolada e de atitude” afirma Joice Trindade, gerente de marketing da empresa em entrevista ao site do Diário do Comércio<sup>31</sup>.

Posicionada como uma marca descolada, de atitude e voltada para o público *millennial*, a Youcom tem sua estratégia traçada a partir do universo musical na qual seu público está inserido e de seus objetivos de posicionamento. Segundo Tavares (2008), as marcas devem observar o posicionamento de seus concorrentes e, a partir disso, definir como querem ser reconhecidas no espaço de negócios que atuam. A aproximação da Youcom com a música é utilizada pela marca como um pilar de diferenciação e posicionamento.

Ainda segundo Tavares (2008), é importante que esses diferenciais sejam relevantes para o mercado-alvo e que passem credibilidade para o consumidor. Dessa forma, a Youcom dá importância para a música em seus diversos pontos de contato. DJ's e bandas locais são convidados para os eventos da marca, como o *E se essa rua fosse sua* e o *Jeans For Change*, além de todos os eventos que ocorrem nas lojas. Outra estratégia de aproximação com o mundo da música desenvolvida pela marca foi o patrocínio do festival *indie* Meca em 2014 e 2015. Como estratégia de experiência, a Youcom criou um espaço próprio dentro do evento, o Clubinho Youcom, que

---

<sup>31</sup> Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/a-musica-que-e-o-estilo-da-marca>. Acesso em 23/11/2017.

proporcionou aos participantes uma área de embelezamento com maquiadores, customização de looks e brindes exclusivos. A Youcom também produz conteúdo relacionado a música em seu blog (Figuras 6, 7 e 8), com postagens informativas que apresentam uma curadoria musical da marca e reportagens jornalísticas, como entrevistas com músicos e cobertura de shows.

**Figura 6.** Imagens do blog da Youcom



Fonte: Blog Youcom - [blog.youcom.com.br](http://blog.youcom.com.br)

**Figura 7.** Imagem do blog da Youcom



Fonte: Blog Youcom - [blog.youcom.com.br](http://blog.youcom.com.br)

**Figura 8.** Imagens do blog da Youcom



Fonte: Blog Youcom - [blog.youcom.com.br](http://blog.youcom.com.br)



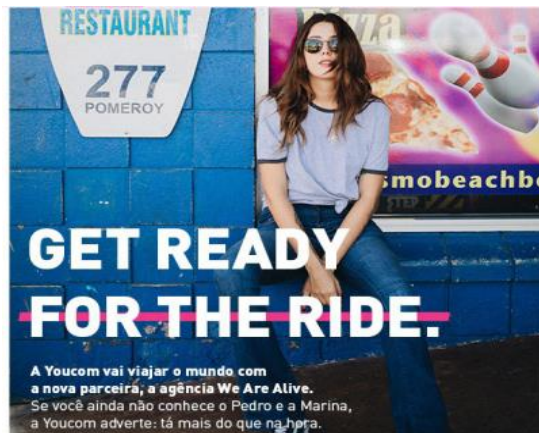
Outros fatores importantes que diferenciam a marca das suas concorrentes são a comunicação realizada pela Youcom, que se distancia da linguagem do varejo e se volta para um padrão de comunicação mais próximo à realizada pelas labels <sup>32</sup>e marcas de alta-moda, e a experiência de compra, visto que as lojas de *fast fashion* costumam seguir o esquema de autoatendimento. Diferente da maioria, a Youcom trabalha com vendedores, que são selecionados de modo que seus perfis sejam parecidos com o público-alvo da marca. Outra preocupação da empresa é ter um time de colaboradores diverso em raça, gênero e biótipo. Essa estratégia assegura que haja uma identificação entre os clientes e os vendedores, que, naquele momento, atuam como representantes da marca. No processo de seleção dos colaboradores, a Youcom se preocupa que esses compartilhem ideologias similares às da marca, indo ao encontro do afirmado por Telles (2004) sobre a necessidade de as marcas contarem com vendedores munidos de informações referentes aos valores da empresa, para que esses sejam transmitidos ao público da maneira mais verdadeira possível e colaborem para o bom relacionamento entre a Youcom e seus clientes.

Também utilizados como estratégia para identificação dos clientes com a marca, está o uso de influenciadores digitais, tidos como uma das principais referências para jovens pertencentes às gerações Y e Z. Como supracitado, o público-alvo da Youcom é mais influenciado por celebridades digitais do que por modelos e atores. A marca se apropria da representatividade e influência que esses influenciadores digitais apresentam, trazendo-os como modelos nas campanhas, como legitimadores das tendências de moda presentes nos produtos da Youcom e também como co-criadores de conteúdo. Nesse sentido, a Youcom apresenta projetos com blogueiros de viagem, como o casal Pedro e Marina do blog We Are Alive (Figura 7), que são pagos pela marca para produzirem editoriais com fotos de produto em diferentes locações pelo mundo, e projetos de *takeover* (figura 8), estratégia bastante utilizada por marcas no InstagramStories, permitindo que um influenciador “tome conta” do Instagram da marca durante um dia, apresentando seu *lifestyle* e interagindo com os produtos. Tais ferramentas aproximam a Youcom do seu público consumidor e seguidores, utilizando os influenciadores como uma ponte para a construção de identificação e relacionamento e como uma forma de mídia, que gera visibilidade para a marca ao citarem a mesma em seus próprios perfis.

---

<sup>32</sup> Termo utilizado para fazer referência a marcas de moda exclusivas.

**Figura 9.** Imagem de e-mail marketing sobre o blog We Are Alive



Fonte: E-mail recebido pela autora

**Figura 10.** Imagem de e-mail marketing sobre takeover da influenciadora Yasmin Fassbinder



Fonte: E-mail marketing recebido pela autora

Uma das principais ferramentas utilizadas pela Youcom para comunicação com seu público é o envio de materiais de e-mail marketing. Os materiais são enviados para consumidores que já fazem parte do mailing da Youcom, ou seja, a maior parte dos destinatários já são clientes da marca. Assim, os e-mails não servem apenas como uma ferramenta de venda, mas também para a construção de marca e relacionamento.

Em *report* publicado em 2017, a Adobe<sup>33</sup> revelou que os *millenials* são mais propícios do que qualquer outra geração a checar a seus e-mails durante o dia, seja durante as refeições, exercícios físicos ou até mesmo dirigindo. A pesquisa também demonstrou que 61% dos entrevistados prefere ser contatado pelas marcas através

<sup>33</sup> Disponível em: <https://theblog.adobe.com/consumers-are-still-email-obsessed-but-theyre-finding-more-balance/>. Acesso em 05\12\2017.

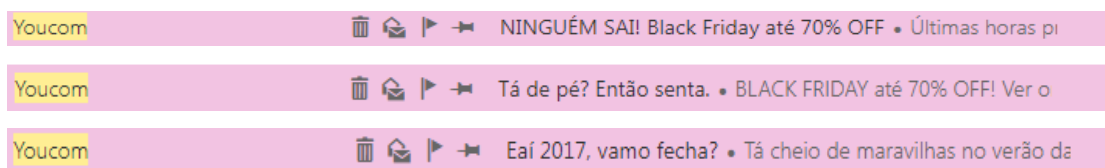
de e-mail em relação a outros meios de comunicação. Pode-se afirmar que a Youcom entendeu essa oportunidade e faz bom uso dessa ferramenta, trazendo foco mais promocional do que o adotado em suas redes sociais ao dar destaque para valores e condições especiais de pagamento, mas também agregando conteúdo didático e informativo às dicas de como usar as peças. Entretanto, é a linguagem utilizada pela marca nesse canal que se diferencia de outras marcas de moda e até mesmo da utilizada pela Youcom em outros meios.

Segundo o material de divulgação da marca atualizado, a Youcom utiliza uma linguagem informal própria, com objetivo de gerar identificação com o público jovem.

Nosso tom de voz é: Alto astral, divertido, natural informal, mas tudo tem hora. Falamos como se fala na internet (tem gíria, tem emoji, tem S2 e <3, pode ter estrangeirismo, tem mais imagem do que texto). Não rimos dos outros, mas adoramos rir de nós mesmos. Somos jovem falando com jovem (com o volume um pouquinho mais baixo): é “pra”, não “para”; é vem, não é “venha”; é “clica aqui”, não é “clique aqui”; é “vai ser” não é “será”; é “promo” não é “promoção”.<sup>34</sup>

Desde as frases no campo de assunto dos e-mails (Figura 11), a linguagem utilizada pela marca é similar à utilizada na internet, através de gírias e da alusão à memes<sup>35</sup>. Essa estratégia chama atenção dos clientes, que, ainda segundo a pesquisa disponibilizada pela Adobe, indicam como o fator que mais os incomoda em e-mail marketing, o recebimento de informações irrelevantes e sem personalidade.

**Figura 11.** E-mail da Youcom



Fonte: E-mails recebidos pela autora

No material de divulgação da marca, a Youcom afirma: “Nossa premissa é sempre colocar um olhar especial sobre aquilo que interessa ao nosso público. Uma abordagem inusitada. Mais divertida. Mais sarcástica. Mais surpreendente. Sem ser boba. Sem ofender ninguém. ” Especialmente por meio do e-mail marketing, a

<sup>34</sup> Disponível em: <http://www.youcom.com.br/institucional/quem-somos>. Acesso em 04/12/2017

<sup>35</sup> A expressão **meme** de Internet é usada para descrever um conceito de imagem, vídeos, gifs e/ou relacionados ao humor, que se espalha via Internet.



Youcom mostra o quanto a marca está atenta às tendências de comportamento e assuntos que estão em voga no universo dos seus consumidores *millenials*, reunindo conteúdo que faz referência às séries mais assistidas por esse público (Figura 12), aos temas mais debatidos nas redes sociais (Figura 13) e às fases de transição pela qual grande parte dos *millenials* está passando (figura 14), através das ações promocionais e conteúdo didático relacionado ao uso dos produtos.

**Figura 12.** Imagem de e-mail marketing fazendo referência à estética da série Stranger Things



Fonte: E-mail recebido pela autora

**Figura 13.** Imagem de e-mail marketing relacionando previsão de horóscopos à previsão de looks



Fonte: E-mail recebido pela autora

**Figura 14.** Imagem de e-mail marketing relacionando looks à momentos da vida adulta



Fonte: E-mail recebido pela autora

Dentre as estratégias de linguagem utilizadas pela marca nesse canal, está o uso da primeira pessoa como forma verbal, personificando a comunicação da marca, como ilustrado nas figuras 15 e 16.

**Figura 15.** E-mail marketing usando texto em primeira pessoa



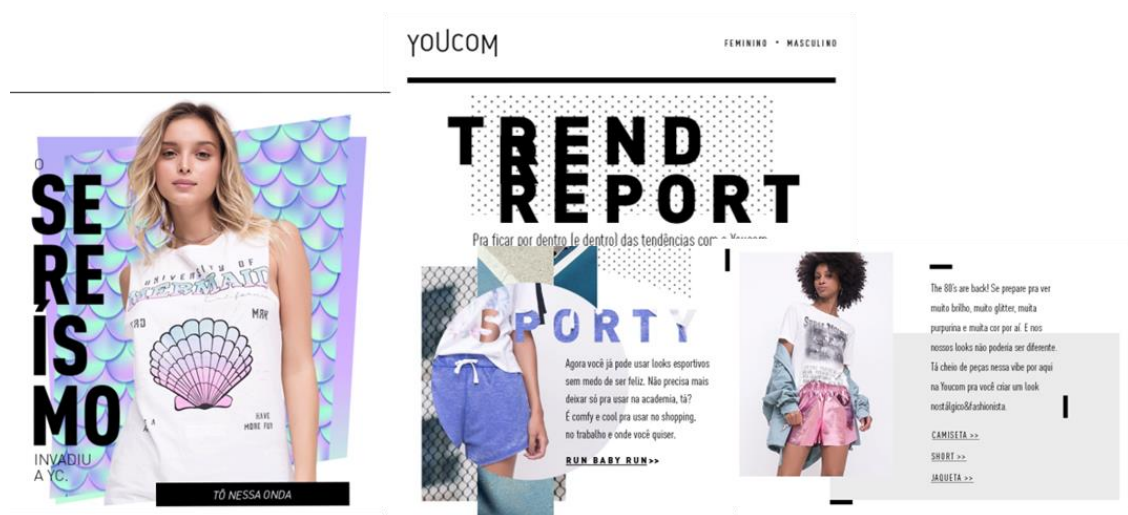
Fonte: E-mail recebido pela autora

**Figura 16.** E-mail marketing usando texto em primeira pessoa

Fonte: E-mail recebido pela autora

Também através do e-mail marketing, a Youcom envia conteúdo informativo sobre moda, que legitima as tendências utilizadas no desenvolvimento dos produtos, conforme ilustrado na Figura 17

Figura 17. E-mail marketings informativos sobre tendências de moda



Fonte: E-mail recebido pela autora

Dessa maneira, esse canal se estabelece como o meio de comunicação mais informativo utilizado pela marca, por trazer informações de produtos e tendências. Cobra (2008, p.42-43), afirma que “o tamanho da marca tem a ver com a percepção do comprador e sua identificação com ela”. Nesse sentido, a Youcom tornou-se uma grande marca, através da identificação possibilitada pelo uso de uma linguagem jovem e pela abordagem de temas recorrentes no cotidiano do público *millennial*, que torna o e-mail marketing da marca mais um meio para construção de relacionamento com o público;

#### 4.3 MARCA SEGUNDO SEUS GESTORES E CONSUMIDORES

A pesquisa de campo envolveu a elaboração de roteiro de entrevista semiestruturada (Anexo A), com perguntas abertas, que tinham por objetivo entender a percepção dos clientes e do setor de marketing da Youcom em relação à marca, além de analisar se e como se dá a comunicação de mão-dupla no programa ConsumerLab. O método foi aplicado em entrevistas presenciais, entre os dias 04 e 08 de dezembro de 2017, com a profissional de marketing responsável pelo programa

ConsumerLab na Youcom, contatada através do e-mail disponível no site da marca. Também foram entrevistados três clientes da Youcom, participantes do programa ConsumerLab nos anos de 2016 e 2017, contatados pelo Facebook, a partir de indicações de profissionais da agência de publicidade responsável pela conta da Youcom no momento. As falas de tais clientes serão identificadas segundo entrevistado 1, 2 e 3, contemplando os seguintes perfis:

Entrevistado 1: É do gênero masculino, tem 23 anos, mora em Porto Alegre, é estudante de Comunicação Social na UFRGS e consome peças da Youcom desde 2014. Sua motivação para conhecer a marca se deu a partir do contato com a marca Renner e sua identificação com a etiqueta Blue Steel, que, como explicado anteriormente, serviu como inspiração para a criação da marca Youcom. O cliente segue a marca em todas as suas redes sociais, sendo elas Instagram, Twitter e Facebook, além de receber e-mail marketing da marca, acessar o blog ocasionalmente e ter participado do programa ConsumerLab em 2016.

Entrevistada 2: É do gênero feminino, tem 24 anos, mora em Porto Alegre e é formada em Publicidade e Propaganda pela PUCRS. Teve seu primeiro contato com a Youcom em 2014, através de visita a uma das lojas, desenvolvendo a partir de então uma relação com a marca devido à experiência positiva na loja. A cliente segue a Youcom nas redes sociais Instagram, Facebook e Twitter, recebe os materiais de e-mail marketing da marca e participou do programa ConsumerLab em 2017.

Entrevistado 3: É do gênero masculino, possui 29 anos, mora em Porto Alegre e é formado em Administração pela UFRGS. Conheceu a Youcom em 2013, mas começou a consumir a marca em 2015, quando entendeu que os produtos da marca eram diferentes daqueles vendidos nas Lojas Renner, apresentando maior informação de moda, apesar de custarem um valor um pouco mais alto. Segue a marca no Twitter, Facebook e Instagram, mas é impactado pela mesma principalmente através do Instagram e da ferramenta Instagram Stories. Também recebe os materiais de e-mail marketing da Youcom e participou do programa ConsumerLab em 2017.

Para análise da percepção da marca sob a ótica da gestão, além dos insumos da entrevista com profissional do marketing da Youcom, foram utilizados materiais de apresentação disponibilizados pelo departamento. Os materiais da marca Youcom têm com o foco destacar o propósito da marca de possibilitar que os jovens expressem suas individualidades, seja através da moda ou das plataformas de conteúdo da marca. O discurso da Youcom fala sobre a liberdade de ser você mesmo e vai ao

encontro desse propósito, para além do campo das ideias. Ou seja, a Youcom pretende ser uma plataforma de expressão para os jovens e, de fato, é vista dessa forma pelos clientes entrevistados, já que este propósito não se limita apenas ao discurso. Uma prática recente da marca nesse sentido foi o convite estendido aos consumidores do grupo ConsumerLab para a produção de conteúdo no blog da marca.

Houve um post oferecendo espaço no blog para que os clientes do Consumer Lab falassem sobre algum tema que tivessem interesse. Eu tenho um projeto de empoderamento feminino com mais duas amigas, então pedi para fazer uma matéria sobre isso. No fim, nosso projeto foi divulgado não só no blog, mas também através do e-mail marketing. (ENTREVISTADO 2)

Segundo os materiais de apresentação da marca disponibilizados, a Youcom tem como missão surpreender e conectar o jovem com o mundo da moda. Como visão, se tornar a primeira opção para o jovem que busca preço justo, entendendo seus desejos e surpreendendo sempre. De acordo com as entrevistas realizadas com os clientes Youcom, tais objetivos são condizentes com a visão que o público tem sobre a marca, posto que a Youcom é reconhecida pelos entrevistados por surpreender, trazendo novas tendências de moda para as lojas e temáticas para debate em seus materiais de conteúdo. A marca também se mostra coerente com seus objetivos, de acordo com os clientes entrevistados, apresentando preços justos e qualidade elevada. “Acho ótima a qualidade das roupas da Youcom. Isso que sou eu mesmo que lavo, agora que moro sozinho, e mesmo assim elas duram bastante e estão impecáveis” (ENTREVISTADO 3).

Com valores acessíveis e produtos com informação de moda que seguem as tendências, a profissional de marketing da Youcom entrevistada acredita que a marca esteja posicionada entre as grandes redes de *fast fashion* e as lojas especializadas (figura 18), afirmando: "A Youcom está em um oceano azul, a moda jovem e acessível é um mercado pouco explorado no Brasil". De acordo com a entrevistada, a Youcom não identifica nenhum concorrente direto, mas acompanha os movimentos das grandes redes internacionais, Zara e Forever 21, considerando que "A Forever 21 e a Zara não são daqui, então nós temos a identidade desse jovem brasileiro, urbano e de rua, e a gente acredita que as outras marcas não

trazem isso". As marcas brasileiras Farm e Reserva também são consideradas concorrentes indiretas, visto que também são marcas que geram conteúdo significativo e visam atingir o público jovem, porém apresentam valores de produto mais elevados. A Youcom acredita se diferenciar dessas marcas por não entregar apenas moda, mas proporcionar canais e um ambiente onde o jovem se sinta livre para ser quem é: "a gente ouve de muito dos nossos clientes que na Youcom eles conseguem transitar entre os departamentos feminino e masculino sem serem julgados", afirma a profissional de marketing entrevistada.

**Figura 18.** Gráfico de posicionamento da marca



Fonte: Material de apresentação disponibilizado pela Youcom

Para Kapferer (2003), o posicionamento de uma marca ocorre em duas etapas. Em um primeiro momento, ela é inserida em uma determinada categoria, onde será comparada com seus concorrentes. Depois, é comparado o seu diferencial, que no caso da Youcom está fortemente relacionado à comunicação voltada para o público jovem; a atualização em relação às tendências de moda, apresentando peças mais conceituais do que a maioria das redes de *fast fashion* e mantendo valores acessíveis em seus produtos. Dessa forma, a Youcom atende públicos pertencentes a classes socioeconômicas variadas, tendo o público-alvo voltado para as classes socioeconômicas A-, B e C+. Esse perfil caracterizado pelo preço acessível e informação de moda faz com que a organização se encaixe na teoria das tribos de consumo transversais da hipermodernidade de Lipovetsky (2011), onde diferentes classes socioeconômicas consomem e desejam as mesmas marcas. Como supracitado, é uma consequência da crise econômica se instaura no país uma queda

no consumo de moda. Nesse cenário, consumidores que costumavam comprar outras marcas passam a optar pelas lojas de fast-fashion devido ao valor reduzido das peças, aumentando o público consumidor dessas redes.

Mesmo que a marca não tenha sido citada como uma das principais concorrentes pela entrevistada do marketing, todos os três clientes entrevistados disseram que a única marca que consideram concorrente direta de Youcom é a própria Renner, colocando: "se eu não encontro algo na Youcom, eu vou na Renner, porque lá eu tenho certeza que vou encontrar o que eu preciso" (ENTREVISTADO 1). É unanimidade entre os entrevistados que a Youcom tem uma comunicação diferenciada em relação à Renner, e conta com produtos mais ousados, com mais informação de moda. Entretanto, a variedade e o valor mais acessível oferecido pela Renner ainda são atributos levados em consideração pelos clientes no ponto de venda.

Em relação ao público-alvo da marca, existe uma disparidade entre as informações disponíveis no material de apresentação institucional das lojas Renner, publicado em outubro de 2017, segundo o qual a Youcom tem como público-alvo jovens entre 18 e 28 anos, e o informado pela profissional do marketing, que afirmou que a marca não considera faixas etárias, tendo como alvo pessoas de qualquer idade que sigam um estilo de vida jovem.

O Badauí, modelo da nossa última campanha é um exemplo de que o *lifestyle* jovem não tem idade. Ele tem 40 anos e filhas adolescentes. Antes, consideraríamos que apenas elas seriam nossas clientes, hoje temos a noção de que não podemos segmentar nosso público por idade. (PROFISSIONAL DO MARKETING)

Observou-se, em campo, que o objetivo da Youcom de não segmentar seu público por idade e sim por estilos é percebido pelo público. Os clientes concordam que a marca também atinge um público mais maduro, que não é muito visado pelas marcas de moda:

Acho que o público-alvo da Youcom é aquela galera de 'os 30 são os novos 20', que ainda estuda, não é casado. Acho que a Youcom acompanhou uma mudança pela qual a minha geração está passando, já que com a minha idade (29 anos) meus pais já eram casados e tinham um filho. Eu ainda estou fazendo mestrado e moro com uma amiga. (ENTREVISTADO 3)

De fato, como citado anteriormente, fazendo referência à pesquisa de Nielsen, a idade passa a ser cada vez menos conclusiva como ferramenta de segmentação de

comportamento de consumo. As novas gerações e seus hábitos de comportamento e consumo de informação, entretanto, ainda têm grande influência nas mudanças recorrentes do mercado da moda e no modo como as marcas se comunicam.

Ainda se tratando do perfil do público da Youcom, existem divergências entre a imagem de estilo do público criada pelos clientes e do público que é de fato o alvo da marca. "A Youcom tem por objetivo agradar a todos [...] temos uma variedade de estilo, somos básicos, coloridos, praianos ou urbanos" afirmou a profissional do marketing. Alguns clientes compartilham da mesma opinião, concordando que a Youcom atende a estilos diversos e afirmando que o fato de que o discurso da marca prega pela liberdade faz com que todos se sintam livres para usá-la. Outros clientes discordam, afirmando que a marca possui um estilo específico e se volta para um público "nichado":

Acho que a Youcom tem um público mais alternativo, que está mais ligado em moda e tendência, até porque eles não só acompanham tendências, mas antecedem elas. Eu relaciono muito a marca com música, então imagino uma galera mais indie-rock ou indie-top, que vai no Meca e no Lolapalooza, mas não no Rock in Rio ou Planeta Atlântida, que são festivais mais abrangentes. (ENTREVISTADO 1).

De fato, pode-se afirmar que a comunicação ousada da marca, que levanta bandeiras de diversidade e igualdade, se volta para um público mais aberto e posicionado politicamente. "Enquanto outras marcas têm medo de falar sobre feminismo, diversidade, homofobia e trazer pessoas fora do padrão de beleza, a Youcom vai lá e faz" (ENTREVISTADA 2). Entretanto, é opinião unânime entre os clientes entrevistados, que a Youcom atende um público amplo em idade, gênero e classes socioeconômicas. Isso se deve à variedade de peças e à localização das lojas nos principais shoppings centers das cidades.

A habilidade de gerar valor para diferentes grupos de relacionamento é o que garante uma reputação forte e positiva, baseada na autenticidade, respeito, ética e coerência, como destaca Almeida (2007). Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual demonstra-se sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* (Fobrum e Rindova, 1998 apud Almeida, 2005). Ainda segundo Almeida (2007), a reputação de



uma empresa é a representação coletiva das suas ações e resultados. Uma reputação forte e positiva deve ser baseada na autenticidade e na coerência.

A Youcom "super" me representa como marca não só pelas roupas que sempre me agradaram, mas também pelo discurso que ela tem como marca, de incentivarem as pessoas a serem elas mesmas e por colocarem isso em prática. Eu acho que ser livre para ser quem tu é, é o melhor estilo que se pode seguir e a Youcom tem trazido isso cada vez mais para o mundo da moda." (ENTREVISTADA 2)

A Youcom foi apontada por todos os clientes entrevistados como sua marca de moda favorita, com a qual mais se identificam e como primeira opção de compra. Assim, acredita-se que a marca conseguiu construir, em seus quatro anos de existência, uma reputação positiva, apresentando valores fortes e verdadeiros em sua comunicação e nas suas ações e construindo canais de comunicação que estreitam o relacionamento da marca com seus clientes e garantem a preferência dos clientes no momento da compra.

#### 4.4 O PROGRAMA CONSUMER LAB COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

O programa ConsumerLab é uma ferramenta criada pela Youcom para o compartilhamento de informações entre a marca e seus clientes. Em 2016, no contexto de uma verba limitada e da necessidade de uma ferramenta de pesquisa que permitisse que a marca entendesse melhor o universo de seu público, a Youcom realizou um projeto piloto, que consistia na seleção de um grupo de clientes fiéis, que eram contatados pela marca através do aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp e de encontros presenciais que ocorriam nas lojas da Youcom.

Segundo a profissional de marketing responsável pela implantação do programa, foi a partir desse projeto piloto que a marca percebeu a oportunidade para a criação de um novo canal para aperfeiçoamento do relacionamento com esse público. Assim, em 2017, a Youcom criou o grupo ConsumerLab, utilizando a plataforma do Facebook, para atingir os seguintes objetivos:

1. Conhecer o comportamento de consumo dos clientes Youcom
2. Entender a percepção de produtos no PDV;
3. Melhorar o relacionamento da Youcom com os clientes;

4. Integrar o cliente no dia-a-dia dos processos de criação das coleções;
5. Gerar debates e conversas para conhecer o que esses clientes esperava do mundo das marcas e suas expectativas em relação à Youcom.

Para isso, foram formados quatro grupos, um para cada capital dos Estados em que a marca está presente, totalizando oitenta participantes. Esses foram clientes que se inscreveram para participar do programa, através de questionários enviados através de e-mail marketing e disponibilizados nas redes sociais da marca. A partir das mais de seiscentas inscrições recebidas, a equipe de marketing da Youcom selecionou vinte clientes por praça, segundo a profissional de marketing entrevistada, analisando minuciosamente cada questionário e selecionando os perfis que melhor se relacionassem com a identidade da marca - pessoas que tivessem afinidade com a moda, mas que também fossem diferentes entre si, com o objetivo de que o grupo apresentasse a maior representatividade possível. Para que o máximo de diversidade de opiniões, estilos e personalidades sejam ouvidos, há uma rotação entre os participantes do grupo, com uma nova seleção de clientes a cada semestre.

De acordo com os entrevistados, a estratégia do programa consiste em encontros presenciais e postagens semanais no grupo do Facebook, comandadas pela equipe de marketing e pela agência de publicidade da Youcom. Segundo material de apresentação do programa disponibilizado pela marca, a estratégia contou com três pilares de interação (Figura 19). Assim, diversas técnicas foram aplicadas no grupo ConsumerLab, referentes a cada um dos pilares, no sentido de atingir os objetivos citados acima.

**Figura 19.** Material de apresentação do ConsumerLab 2017

## PILARES DE INTERAÇÃO

---



- SONDAGENS MENSAIS
- ENVIO DE INSPIRAÇÕES
- INVASÃO DE ARMÁRIO



- ATIVAÇÕES ESPECIAIS (GAME)
- ENCONTROS



- VISTAS EM SHOPPING
- TESTE DE CONTEÚDO E CAMPANHA

Fonte: Material de apresentação disponibilizado pela Youcom

Conforme relatado pelos clientes entrevistados, dentro do pilar de pesquisa, uma das técnicas utilizadas foram questionários postados no grupo, visando coletar informações referentes à assuntos específicos.

Uma vez, foi postado um questionário sobre jeans. Eles queriam saber mais a fundo qual era nossa opinião sobre os jeans da Youcom, o que eles podiam melhorar nas peças, se a gente preferia comprar jeans em outra loja e pediram fotos de *looks* usando peças em jeans. (ENTREVISTADO 1)

Outra técnica de pesquisa utilizada era a "invasão de armário". Nesse caso, era realizada uma chamada individual de vídeo a partir do Skype, onde o cliente selecionado mostrava seu guarda-roupa, quais eram suas peças favoritas e como ele organizava suas roupas. O contato com cada cliente se dava de maneira mais direta, permitindo maior interação e questionamentos por parte da equipe de marketing.

A partir dessas técnicas, a marca utiliza a plataforma do grupo não apenas como ferramenta para pesquisa de opinião relacionada aos produtos, mas também para entender o estilo e as inspirações de moda desses clientes, através da análise das combinações de *looks* montadas pelos mesmos, da lógica de organização dessas peças e como elas podem ser reproduzidas no ponto de venda. O grupo também é utilizado como forma de monitorar a concorrência, ao questionar quais são as lojas onde seus clientes preferiam comprar peças jeans. Dessa forma, os participantes do grupo ConsumerLab servem como uma amostra de pesquisa, representando um grupo diverso de consumidores da marca aos quais a equipe de marketing tem acesso fácil e rápido através da rede social Facebook.

Segundo Mckenna (1999), comunicar-se com os clientes envolve tanto ouvir quanto falar. Nesse caso, o ConsumerLab serve como uma ferramenta de diálogo entre a Youcom e os seus clientes, na tentativa de uma compreensão mútua. Esse diálogo ocorre através da utilização de técnicas que permitem um contato direto entre a equipe de profissionais responsáveis pelo programa e os clientes, como a supracitada "invasão de armário" e da interação em postagens feitas no grupo do Facebook.

Dava para ver que eles se importavam realmente como o que a gente estava falando, e havia uma interação bem grande porque sempre que postavam no grupo e alguém respondia algo que não era conclusivo o suficiente, vinha

uma réplica, uma tréplica: 'ah, e se fosse desse jeito, ou desse".  
(ENTREVISTADO 3)

Outra ferramenta de pesquisa utilizada no grupo era, de acordo com os entrevistados, a disponibilização, por parte da marca, de imagens e *reports* relacionados às tendências de moda presentes na coleção da marca. Através dessa técnica, eram analisadas as opiniões dos clientes em relação às tendências. Entretanto, os clientes entrevistados afirmaram que sentiam a necessidade de embasar sua opinião através de informações que iam além do gosto pessoal. Para isso, pesquisavam tendências de moda e analisavam coleções da concorrência, com o objetivo de dar uma opinião qualificada. Alguns participantes afirmaram acreditar que esse conteúdo era disponibilizado com o intuito de munir os participantes de informação de moda, para qualificar a sua opinião. Porém, no material de *feedback* disponibilizado pela Youcom, um dos participantes apresentou outra perspectiva, ao afirmar que os materiais sobre moda o auxiliaram a encontrar um estilo próprio, tornando o grupo também uma ferramenta para desenvolvimento pessoal dos participantes:

Eu já tinha um carinho enorme pela YC, pós ConsumerLab só se intensificou. Passei por um momento de crescimento pessoal muito grande no último ano, e o ConsumerLab chegou no momento certo pra eu encontrar o meu estilo também, acredito que ambos andam juntos, afinal é através do que vestimos que expressamos nossa personalidade." (ENTREVISTADA 2)

Segundo a profissional de marketing entrevistada, os clientes presentes no grupo não eram vistos pela Youcom apenas como uma amostra de pesquisa, visto que também era um dos objetivos do grupo melhorar o relacionamento da marca com os que estavam ali presentes.

Percebemos que o ConsumerLab poderia ser também uma plataforma de relacionamento com aqueles clientes. Sabemos que 80 é um número pequeno, mas queremos nos relacionar com o máximo de clientes possível, por isso trocamos os participantes do grupo a cada semestre.  
(PROFISSIONAL DE MARKETING DA YOUCOM)

Mesmo que restrito a vinte clientes por estado semestralmente, o programa ConsumerLab é válido como uma estratégia de relacionamento, devido à proximidade estabelecida através dele entre os profissionais que trabalham para a Youcom e os consumidores. "É legal a interação que temos com o pessoal da agência e do

marketing, a gente se sente mais próximo da marca e dá para perceber que nós somos importantes para o trabalho deles" (ENTREVISTADO 2)

Com o objetivo de melhorar o relacionamento da Youcom com os denominados *labbers*, a marca trabalhou com um sistema de recompensas, que incluía descontos para gastar na loja e presentes como peças de roupa e ingressos para shows em casas noturnas parceiras. Segundo a profissional do marketing da Youcom "em um destes momentos levamos os *labbers* para o Donna Fashion Iguatemi porque achamos que era importante eles estarem lá, já que também é nossa proposta disponibilizar experiências e conteúdo para estes participantes". Assim, as vantagens e descontos não serviam apenas como uma moeda de troca para as informações disponibilizadas pelos participantes, mas também cumpriam um objetivo formulado pela marca de proporcionar experiências e inserir os consumidores no universo da moda e da Youcom.

De acordo com a profissional do marketing entrevistada, também foram realizados encontros presenciais, com o objetivo de estreitar a relação entre marca e clientes, mas também para que os clientes interagissem entre si, sendo a Youcom uma ferramenta para aproximar as pessoas, oportunizar o desenvolvimento de amizades e contatos de trabalho. Essa interação entre os participantes do grupo, no entanto, foi um dos pontos que os clientes entrevistados manifestaram sentirem falta: "Achei que tivemos poucos encontros e não consegui conhecer muito bem as pessoas que também estavam no grupo. Acho que poderia ter servido também como uma plataforma de interação entre os clientes, e não só cliente-marca" (ENTREVISTADA 2).

Utilizando o grupo como uma plataforma de co-criação, foram realizadas visitas em lojas, nas quais os clientes eram incentivados a escolher suas peças favoritas e opinar sobre as coleções. Nesse caso, pode-se afirmar que as visitas serviam mais como uma ferramenta de pesquisa do que de co-criação, visto que, quando questionados sobre o tempo hábil disponível para alteração das peças, os clientes afirmaram que só eram convidados a opinar sobre a coleção quando essa já estava pronta e disponível para a venda. Segundo a profissional entrevistada, os *labbers* foram convidados para conhecer as coleções depois de pronta, junto com o restante da equipe da Youcom, mas ainda havia chance de modificar algumas peças.

Como importamos muitas coisas, fica complicado fazer grandes modificações, mas às vezes os clientes são contatados para escolher entre duas peças e decidir qual delas deve estar na coleção, ou então podemos

fazer pequenas modificações como colocar ou tirar um bolso em uma camisa de acordo com a opinião deles". (PROFISSIONAL DE MARKETING DA YOUCOM)

Nesse caso, os clientes entrevistados concordaram que gostariam de ter acesso à coleção mais cedo, ainda na fase de croquis, para que, assim, pudessem ter uma influência maior na criação das peças. Dessa forma, a estratégia utilizada para co-criação pela Youcom, difere da utilizada pela marca carioca Loja Três, citada previamente neste estudo, que convida clientes e influenciadores digitais para co-criar com os estilistas desde o início do processo, compartilhando referências e esboços e decidindo juntos as peças que entram para a coleção. Deve ser levado em consideração, todavia, que a Youcom é uma marca de maior porte, com público menos nichado e, portanto, colocar decisões tão importantes nas mãos de poucos clientes, pode ser complicado para uma grande marca. Outra estratégia de co-criação citada pelos entrevistados foram encontros presenciais para debater sobre campanhas publicitárias e a estratégia de conteúdo nas redes sociais. Mais uma vez, o caráter co-criativo da estratégia foi questionado pelos clientes entrevistados:

Fomos convidados a opinar sobre a campanha pronta. No encontro que fomos convidados para conversar sobre a comunicação da marca, falei que não gostei da campanha com o Liniker. Para mim isso não diz nada. Se fosse feita uma coleção colaborativa com ele com peças sem gênero faria mais sentido, mas só o Liniker declamando um poema, para mim não acrescenta em nada para a Youcom. (ENTREVISTADO 3)

A Youcom, contudo, se mostra mais aberta à co-criação com os *labbers* em outros aspectos, que, segundo a profissional de marketing, são de mais fácil ajuste e modificação, como conteúdos para as redes sociais e em suas estratégias com influenciadores:

No encontro onde falamos sobre conteúdo, alguns labbers comentaram que nossa comunicação nas redes sociais estava um pouco juvenzinha demais e a partir daí começamos a modificar um pouco a nossa linguagem também, inclusive, o ConsumerLab nos ajudou a perceber que o nosso público não é tão jovem. Hoje em dia, não segmentamos nosso público-alvo por idade, mas sim por pessoas que tem um *lifestyle* jovem, então é um desafio para a nossa comunicação conseguir falar com todo mundo sem excluir nenhum público". (Profissional do marketing da YOUCOM)

Outra questão trazida para debate foi a estratégia de influenciadores digitais da marca, que, como citado anteriormente, convida influenciadores locais para projetos como *takeover* das redes sociais e para participarem como modelos nos editoriais.

"Fizeram uma postagem perguntando o que a gente achava da estratégia da Youcom e pedindo indicações de quais influenciadores a gente seguia no Instagram" contou a entrevistada 2, que afirmou ter percebido que algumas sugestões foram acatadas pela marca. Segundo a profissional da marca, todos os influenciadores citados pelos clientes foram considerados, e, a partir das indicações, os profissionais da agência de publicidade, selecionaram aqueles que consideravam agregar mais para a marca Youcom.

A moda consciente trabalhada mais intensamente pela marca durante o ano de 2017, no evento Jeans For Change, e em uma coleção cápsula <sup>36</sup>lançada pela Youcom, criada a partir de tecidos recicláveis, também surgiu como insumo do grupo ConsumerLab. O grupo é utilizado também como plataforma para debate para que a Youcom estude a interação dos clientes no que diz respeito a causas e questões que a marca pretende trabalhar. A partir dos insumos do grupo, a Youcom começou a criar iniciativas que apoiam o empreendedorismo.

No evento Jeans for Change, nos juntamos com diversas marcas de moda pequenas, que poderiam ser consideradas nossas concorrentes e nos ajudaram a criar peças diferenciadas dentro da ideia de moda consciente. Assim, a Youcom serviu como uma plataforma para essas marcas ganharem visibilidade e apoiamos o empreendedorismo (PROFISSIONAL DE MARKETING DA YOUCOM).

Dessa forma, apesar de não completamente satisfeitos com suas capacidades de influência nas campanhas publicitárias e coleções da Youcom, os clientes afirmaram perceber suas opiniões sendo refletidas nesses outros aspectos da marca, como em mudanças na linguagem utilizada pela marca nos materiais de conteúdo das redes sociais, parceria com influenciadores digitais indicados pelos *labbers* e foco em assuntos trabalhados dentro do grupo, como sustentabilidade e empreendedorismo.

Segundo Grunig (2011), os programas de comunicação influenciam na qualidade dos relacionamentos em longo prazo. Dessa forma, é importante avaliar a eficácia desses periodicamente. A mensuração da eficácia dos programas é realizada pela Youcom em duas partes: através de um questionário disponibilizado no grupo e em um encontro de fechamento realizado pessoalmente.

Grunig (2011) estabelece quatro indicadores de qualidade de relacionamento, afirmando que esses podem ser medidos, idealmente, por um profissional que esteja

---

<sup>36</sup> Minicoleções lançadas em épocas especiais que transitam livremente dentro da marca, sem depender do tema da coleção principal.

do lado de fora do relacionamento entre a organização e os públicos, comparando a avaliação de ambas as partes quanto a: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e compromisso.

Em relação à reciprocidade de controle, pode-se afirmar que ambas as partes estão satisfeitas com a sua capacidade de influenciar o outro. A Youcom se propõe a gerar conteúdo para os consumidores que participam do grupo e, como supracitado, estes conteúdos influenciam os consumidores e suas relações pessoais com moda e estilo. Entretanto, o grau de satisfação por parte dos clientes em relação à capacidade de influência poderia aumentar caso esses fossem envolvidos nas decisões da marca desde o início do processo de criação das coleções e da comunicação.

Quanto ao indicador de confiança, entende-se que existe abertura entre as partes para os riscos de participar de um relacionamento:

Acho que ir atrás do que o consumidor pensa, seja positivo ou negativo, mostra que eles se preocupam sim com a nossa opinião em bem-estar. Quando critiquei a comunicação da marca em um dos encontros, eles aceitaram e perguntaram o que eu achava que poderiam fazer para melhorar. (ENTREVISTADO 3)

Dessa forma, a marca demonstra certa vulnerabilidade ao convidar os clientes para opinar sobre a sua comunicação e produtos e aceita essas opiniões, confiando na capacidade dos mesmos de ajudar a moldar uma marca melhor. Por parte dos consumidores, foi afirmado que:

Em relação aos presentes e descontos, a Youcom cumpriu tudo o que prometeu, mas na hora das inscrições o grupo foi vendido como um lugar onde a gente poderia co-criar com eles e que poderíamos falar com eles a qualquer momento e isso não aconteceu. (ENTREVISTADA 2)

Portanto, de acordo com as entrevistas, pode-se afirmar que a Youcom acredita que os participantes tenham cumprido o que lhes fora proposto, que seria a participação e engajamento nas ações do grupo. Os clientes, entretanto, ainda que consideram que a Youcom cumpriu com as promessas relacionadas às vantagens e prêmios que foram disponibilizados para os participantes do ConsumerLab, entendem que a marca deixou a desejar em relação ao grau de participação no desenvolvimento da marca que havia sido prometido no momento das inscrições.



Ambas as partes confirmaram que o processo foi válido para promover uma melhoria do relacionamento mútuo e é do interesse de ambos continuar promovendo esse tipo de programa e aprimorar cada vez mais o relacionamento entre a marca e os clientes. Assim, de acordo com as entrevistas realizadas e o material de *feedback* que foi disponibilizado pela equipe de marketing, conclui-se que, o programa ConsumerLab é avaliado tanto pela perspectiva da gestão, quanto dos clientes, sob o modelo proposto por Grunig (2011), como um programa de relacionamento eficiente.

Com o programa ConsumerLab, a Youcom vai ao encontro de todos os princípios para um bom relacionamento destacados por Nickels e Wood (2001). Isso se dá porque o programa serve como uma plataforma para investigar, ouvir e mostrar interesse pelo que é dito pelo público, através de questionários, enquetes e conversas. O ConsumerLab também é utilizado como uma ferramenta para que a marca mantenha contato com os clientes, identificando suas necessidades e desejos, para, a partir dessas informações, desenvolver novos produtos e serviços. O programa é um meio pelo qual a Youcom consegue adquirir a confiança dos clientes, através da proximidade que estabelece com os mesmos. Por meio do grupo, a marca mostra que se preocupa com seus clientes, esforçando-se para conhecê-los, abrindo espaço para as suas opiniões e recompensando os mais leais com descontos e vantagens.

Dessa forma, pode-se entender que o programa ConsumerLab é utilizado pela marca Youcom como uma ferramenta para comunicação de mão-dupla. Essa comunicação pode ser considerada, sob a ótica de Grunig (2011), como assimétrica, nos casos em que a marca utiliza o grupo como uma ferramenta de pesquisa para entender o comportamento e os estilos de seu público ao estimulá-los a opinar sobre as coleções já finalizadas ou sobre a campanha publicitária já lançada. Todavia, o grupo pode também ser visto como uma ferramenta de comunicação de mão-dupla simétrica, quando permite que os *labbers* auxiliem na criação das peças e no desenvolvimento da comunicação da marca, considerando a opinião dos clientes e aperfeiçoando a marca no sentido de torna-la cada vez mais próxima e mais representativa de seu público.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mencionado no início deste estudo, a lógica do mercado de moda passa atualmente por uma mudança, onde os consumidores são colocados no centro do negócio e se mostram personagens ativos na criação de novas tendências. Nesse sentido, cresce a demanda por parte desses clientes de se sentirem representados e ouvidos pelas marcas.

Tal contexto explicitou o problema de pesquisa que gerou este estudo (como uma marca de moda voltada para a geração Y estabelece uma comunicação de mão-dupla com seus clientes?), que foi respondido através da análise do programa ConsumerLab, evidenciando que esse modelo de comunicação é utilizado nos dias de hoje principalmente por meio das redes sociais e de tecnologias que permitem o contato direto entre os gestores e consumidores das marcas. Dessa forma, a comunicação de mão-dupla na marca Youcom ocorre através da utilização do programa ConsumerLab como uma ferramenta de pesquisa de comportamento do consumidor e como plataforma de expressão, permitindo que os clientes participem dos processos de decisões da marca.

A partir do objetivo geral de analisar se e como a marca Youcom promove estratégias de comunicação de mão-dupla com o seu público consumidor, especialmente por meio do programa Consumer Lab, concluiu-se que o mesmo é uma estratégia que obteve sucesso no estabelecimento da comunicação de mão-dupla entre a marca Youcom e os clientes que participam do grupo. Essa troca se dá a partir do compartilhamento de informações que ocorre por meio da plataforma, alterando tanto o comportamento dos consumidores em relação à Youcom e a moda de modo geral quanto o comportamento da marca que, a partir dos insumos gerados no grupo, cria novas estratégias e coleções.

Quanto ao objetivo específico de verificar como o programa ConsumerLab é visto pelos consumidores na perspectiva da comunicação de mão-dupla, pode-se concluir que o *feedback* dos consumidores é positivo, visto que as mudanças que ocorrem na marca decorrentes dos insumos do ConsumerLab são perceptíveis para os *labbers*, que afirmam reconhecer suas opiniões e de seus colegas do grupo no desenvolvimento de determinados aspectos da marca. Assim, a comunicação de mão-dupla como estratégia para melhorar o relacionamento entre a Youcom e seus clientes também é bem-sucedida, mesmo que permaneça restrita aos poucos

participantes que passam pelo programa semestralmente. No entanto, a utilização do programa ConsumerLab como ferramenta para a co-criação de coleções e campanhas publicitárias ainda é percebida como falha, principalmente pela falta de integração dos participantes desde o início dos processos de criação. Na perspectiva dos clientes, o grupo funciona mais como uma ferramenta de pesquisa e de relacionamento do que de co-criação, se enquadrando nas condições do modelo de comunicação de mão-dupla assimétrica.

É necessário destacar, no entanto, que a marca Youcom não possui um departamento de Relações Públicas, contando com um time de marketing e com uma agência de publicidade para a coordenação do programa de relacionamento Consumer Lab e as outras estratégias de comunicação da marca. Esse cenário evidencia que o trabalho do profissional de Relações Públicas não é devidamente reconhecido pelo mercado de moda como fundamental para implantação de programas de comunicação que tem como foco relacionamento com os públicos. É importante lembrar, todavia, que o presente estudo se limitou a analisar o grupo Consumer Lab como ferramenta de comunicação de mão-dupla para o desenvolvimento do relacionamento da marca com os clientes que participam do grupo, concluindo que as estratégias de mão-dupla e de monitoramento de relacionamento aplicadas foram adequadas para que o programa atingisse seus objetivos.

Tanto o programa Consumer Lab quanto as estratégias de comunicação identificadas contribuíram para que a marca conquistasse uma reputação positiva frente ao seu público. Entretanto, compreendeu-se que os esforços de posicionamento de marca empregados pela Youcom, que se coloca como uma plataforma de expressão para os seus consumidores, e levanta a bandeira da diversidade, é o que diferencia a Youcom dos seus concorrentes. O modo como a marca age conforme esse posicionamento, abrindo espaço para seus clientes opinarem, trazendo representatividade em suas campanhas publicitárias e gerando uma experiência positiva em suas lojas se reflete na reputação da marca, fazendo com que a Youcom fosse apontada como a marca de moda favorita de todos os entrevistados e como primeira opção de compra.

Compreendeu-se, ainda, que as estratégias de comunicação e relacionamento utilizadas pela Youcom estão de acordo com as características das novas gerações, que exigem que as marcas proporcionem experiências, como a Youcom realiza

através de seus eventos e do ambiente e atendimento nas lojas; gerem conteúdo relevante, conforme a marca apresenta em suas redes sociais, e-mail marketing, blog e eventos realizados pela Youcom; e criem ferramentas para identificar as necessidades e desejos do seu público, objetivo ao qual o programa Consumer Lab se propõe.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

AAKER, David A. **Marcas: brand equity gerenciando o valor de marca**. São Paulo: Negócio, 1998.

ABREU, Eveline. **O Brasil está na moda: depois das modelos, o estilismo de moda brasileiro ganha lugar de destaque nas passarelas internacionais**.

Disponível em:

[http://www.modaria.com.br/lermais\\_materias.php?cd\\_materias=198&friurl=-Moda-\\_Acessoem 14/10/2017](http://www.modaria.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=198&friurl=-Moda-_Acessoem 14/10/2017).

ALMEIDA, Ana Luísa. **A reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento**. In *Organicom*, 2005, p. 117-133

ALMEIDA, Ana Luísa; NUNES, Dário Arantes. **Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações**. In *Organicom*, 2007, p. 259-279

BARNARD, Malcom. **Moda e Comunicação**. Rio de Janeiro: Rocco, 2003

BARNES, L., & LEA-GREENWOOD, G. **Fast fashion in there tail store environment**. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 38 (10), 760-772, 2010

BRASIL ECONÔMICO. **Indústria mundial da moda estima crescer 3,5% este ano**, 2017. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2017-02-02/mercado-da-moda.html>

COBRA, M. **Administração de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Companhia das Letras, 2011.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-83.

ELLE. **Os desfiles estão passando por uma revolução e isso pode mudar o modo como consumimos moda**. Disponível em: <https://elle.abril.com.br/moda/os-desfiles-estao-passando-por-uma-revolucao-e-isso-pode-mudar-o-modo-como-consumimos-moda/>. Acesso em 19/09/17.

FOLHA DE SÃO PAULO. **O que é real na relação entre os millennials e a moda**, 2017. Disponível em: [http://www1.folha.uol.com.br/colunas/pedrodiniz/2017/05/1883542-o-que-e-real-na-relacao-entre-os-millennials-e-a-moda.shtml#\\_=\\_](http://www1.folha.uol.com.br/colunas/pedrodiniz/2017/05/1883542-o-que-e-real-na-relacao-entre-os-millennials-e-a-moda.shtml#_=_)

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisacientífica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRINGS, Gini Stephens. **Moda: do conceito ao consumidor**. 9. ed. . Porto Alegre: Bookman, 2012.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo, Editora Pedagógica Universitária, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas 2009a.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas 2009b.

GOBÉ, Marc, A emoção das marcas. Rio de Janeiro. Editora CampusLtda, 2002

GORDON, Jennifer Farley; HILL, Colleen. **Sustainable fashion: past, present and future**. London: Bloomsbury, 2015.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade social e organizacional**. Trad. de John Franklin Arce. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24,n. 39, p. 67-92, 1o. sem. 2003. Disponível em: [http://200.144.189.42/ojs/index.php/cs\\_umesp/article/view/142/102](http://200.144.189.42/ojs/index.php/cs_umesp/article/view/142/102). Acesso em: 23 outubro, 2017.

GRUNIG, James E. Relações Públicas: **Teoria, contexto e relacionamentos**. 1ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora., 2009

GRUNIG, James E. **Uma teoria geral das relações públicas**. In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. 2. ed., São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 17-129.

GUERCINI, Simone. **New qualitative research methodologies in management**. Management Decision, Vol. 52 Issue: 4, pp.662-674, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2013-0592> Acesso em 17/10/2017

INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS. **Pesquisa revela que mercado de moda está em crescimento**, 2016. Disponível em: <http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/pesquisa-revela-que-o-mercado-de-moda-esta-em-crescimento>

JOHNSON, L., & LEARNED, A. **Don't think pink: what really makes women buy- and how to increase your share of this crucial market**. New York: amacom, 2004

KAPFERER, Jean. **As marcas: capital da empresa**. São Paulo: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Pearson Edication do Brasil, 2012.

KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Atlas, 2000.

- LEITÃO, Miriam. **Passos brilhantes**. O globo. Rio de Janeiro, p. 18-21, jan. 2006. Disponível em: <http://www.fashionbusiness.com.br>
- LIMA, Juliana Moreira; TORRES, Rosane. **Cifras na passarela**. Correio Braziliense. Brasília, 3 ago. 2003.
- LIPOVETSKY, Giles; SERROY, Jean. **A cultura mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.
- LIPOVETSKY, Giles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo: viver na era do capitalismo artista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.
- LIPOVETSKY, Gilles. **La société d'hyperconsommation**. In: Le Debat, mars-avril 2003, n°.124, pp. 74-98.
- LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. Tradução de Maria Lúcia Machado. São Paulo:
- MACHIAVELLI, Leticia Nunes. **Comportamento do consumidor : atributos determinantes para consumidores conscientes na compra de artigos de moda**, Porto Alegre, 2015. 58 f. Monografia (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/130651>
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MODA WORKS. **Abit divulga dados de 2016 e projeção para 2017 para o setor de moda**, 2017. Disponível em: <http://www.modaworks.com.br/site/abit-divulga-dados-de-2016-e-projecao-para-2017-para-o-setor-de-moda/>
- MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Educação, Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, ano XXII, n.37, pp.7-31, março 1999
- MORAIS, Marília de Andrade. **O mercado de moda e vestuário em Brasília**. Brasília, 2006. 33 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/894/2/20350692.pdf>
- MORAIS, Marília de Andrade. **O Mercado De Moda/ Vestuário Feminino Em Brasília**. Monografia – FASA, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/894/2/20350692.pdf>

MUNDO MARKETING. **Millennials desafiam varejo a se reinventar**, 2016. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/35684/millennials-desafiam-o-varejo.html>

NICKELS, William G. WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O CONFECCIONISTA. **Comportamento e compra do consumidor de vestuário na crise. Ofertas e marcas são atrativos**, 2017. Disponível em: <http://www.oconfeccionista.com.br/2017/04/07/comportamento-de-compra-do-consumidor-de-vestuario-na-crise-ofertas-e-marcas-sao-atrativos/>

PACHECO, Paula. **Criatividade para lucrar. Lances e apostas**. São Paulo, p. 42-43, 18 jan. 2006. Disponível em: [www.fashionbubbles.com.br](http://www.fashionbubbles.com.br). Acesso em 02/10/2017.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. 20ª ed. Curitiba: Ibpex, 2009.

POPMAG. **Millennials: hábitos de compra online**, 2017. Disponível em: <http://www.popmag.com.br/millennials-habitos-de-compra-online/>

PORTAL IMPRENSA RENNER. **Lucro Líquido da Lojas Renner cresce 46,4% no quarto trimestre de 2013**, 2014. Disponível em: <http://portal.lojasrenner.com.br/renner/releases/releases!view.action;jsessionid=ea7444b3892a85ce4895d6771cb96a59713c47acda17284ba8f86de6f51234d1.e3ePbx8SbNaSe38Rb30LahmOe0?releaselmprensa.id=337>

PORTAL TERRA. **Segundo Euromonitor, setor de moda movimentou R\$ 140 bi**, 2016. Disponível em: [https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-euromonitor-setor-de-moda-movimentou-r-140-bi\\_6eb9f3c8caf8930f22129258ab44c786mbjjsnp6.html](https://www.terra.com.br/noticias/dino/segundo-euromonitor-setor-de-moda-movimentou-r-140-bi_6eb9f3c8caf8930f22129258ab44c786mbjjsnp6.html)

PORTAL UOL. **Estudo mostra que geração dos millennials prefere experimental do que consumir**, 2015. Disponível em: <http://ffw.uol.com.br/noticias/business/estudo-mostra-que-geracao-dos-millennials-prefere-experimentar-do-que-consumir/>

PORTAL VAREJO. **Considerações sobre os millennials: onde a mudança será mais evidente**, 2016. Disponível em: <http://www.portalnovarejo.com.br/2016/05/23/consideracoes-sobre-os-millennials-onde-mudanca-sera-mais-evidente/>

PROFISSIONAL DE E-COMMERCE. **Segmentos de moda e beleza no auge do e-commerce**, 2015. Disponível em: <http://www.profissionaldeecommerce.com.br/segmentos-de-moda-e-beleza-auge-e-commerce/>



PROPMARK. **Renner caminha para consolidação**, 2017. Disponível em: <http://propmark.com.br/anunciantes/renner-caminha-para-consolidacao>

PROVENZANO. Camila Costa. **Moda, Inovação e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos**. Porto Alegre, 2014. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pós Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/101507/000932713.pdf?sequence=1> acesso em 22/09/2017

RAPAILLE, C. **O código cultural: por que somos tão diferentes na forma de viver, comprar e amar?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

REDE MULHER EMPREENDEDORA. **Mercado de moda é o que mais cresce no Brasil**, 2016. Disponível em: <http://redemulherempredadora.com.br/2016/11/03/mercado-de-moda-e-o-que-mais-cresce-no-brasil/>

REFOSCO, Ereany; OENNING, Josiany; NEVES, Manuela. **Da Alta Costura ao Prêt-à-porter, da Fast Fashion a Slow Fashion: um grande desafio para a Moda**. Modapalavra E-periódico -Ano 4, n.8, jul-dez 2011, pp. 15. ISSN 1982-615x, 2011. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/7808/5376>

REVISTA GLAMOUR. **Millennials na moda: quem são os rostos que estão revolucionando o mercado**, 2017. Disponível em: <http://revistaglamour.globo.com/Lifestyle/noticia/2017/06/millennials-na-moda-quem-sao-os-rostos-que-estao-revolucionando-o-mercado.html>

REVISTA PEGN. **E-commerce de moda plus-size quer faturar R\$5 milhões em 2016**, 2017. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2016/01/e-commerce-de-moda-plus-size-quer-faturar-r-5-milhoes-em-2016.html>

REVISTA PEGN. **Tendências para o mercado de moda em 2017**, 2017. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2017/01/5-tendencias-para-o-mercado-de-moda-em-2017.html>

SEBRAE PORTAL. **Millennials: os consumidores do momento**, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/millennials-os-consumidores-do-momento,d7da312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

SEBRAE RS. **Sazonalidade é determinante para o comportamento do consumidor de moda**, 2017. Disponível em: <https://sebrae-rs.com.br/moda/sazonalidade-e-determinante-para-o-comportamento-do-consumidor-de-moda/>

SEBRAE. **Saiba mais sobre o perfil do consumidor de moda**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/saiba-mais-perfil-consumidor-moda/>

SENAC MODA. **Abit prevê faturamento de R\$135 bi para o setor em 2017**, 2017. Disponível em: <http://www.senacmoda.info/abit-preve-faturamento-de-rs135-bi-para-o-setor-em-2017/>

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa Bibliográfica**. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (org). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 51-61

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: AgirNegócios, 2010.

TAVARES, **Gestão de marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harba, 2008

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos**. São Paulo, 2004. 252 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004

YARROW, K., & O'DONNELL, J. **Gen buy: How tweens, teens and twenty-somethings are revolutionizing retail**. John Wiley and Sons, 2009

YIN, Robert K..**Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevista com profissional do marketing

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

#### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo verificar se, e como, o programa ConsumerLab é utilizado como uma estratégia de mão-dupla pela marca Youcom. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Mariana Macedo de Azevedo, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup> Ana Karin Nunes.

Questões:

1. Quais são os objetivos de marca da Youcom? (Como a marca quer ser vista pelos consumidores)
2. Como você enxerga que a Youcom se posiciona em relação aos seus concorrentes?
3. Você acredita que o público da marca se vê representado pela comunicação da mesma? Por quê?
4. Qual é o objetivo do grupo ConsumerLab?
5. Como surgiu o grupo ConsumerLab?
6. Há quanto tempo o grupo existe?
7. Quantas pessoas participam por edição?
8. Quantos clientes já passaram pelo grupo?
9. Como é feita a seleção desses clientes? Quais são os requisitos?
10. Como é a dinâmica de descontos e benefícios?
11. Como é a dinâmica de compartilhamento de informações dentro do grupo?
12. Quais são as estratégias utilizadas no grupo para co-criação de coleções e de estratégias de comunicação?
13. Como a Youcom utiliza as informações disponibilizadas no grupo na gestão de ações da marca? Exemplifique?
14. A Youcom costuma fazer alguma pesquisa de feedback com os participantes no final de cada edição? Se sim, como são realizadas?

## APÊNDICE B – Entrevista com os consumidores

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

#### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista tem como objetivo entender, a partir da visão do consumidor, como o Programa ConsumerLab é utilizado como estratégia de relacionamento pela marca Youcom. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Mariana Macedo de Azevedo, graduanda em Comunicação Social habilitação Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof<sup>a</sup>Dr<sup>a</sup> Ana Karin Nunes.

#### Questões:

1. Qual é a sua idade?
2. Como você conheceu a Youcom?
3. Há quanto tempo você compra na Youcom?
4. Com que frequência você compra roupas e acessórios? Costuma comprar, predominantemente, em lojas físicas ou através do e-commerce? Se compra predominantemente em lojas físicas, qual é a sua preferida?
5. Qual é a sua opinião em relação aos produtos da Youcom?
6. Na sua percepção, quais são as características do público-alvo da Youcom?
7. Você segue a marca nas redes sociais? Quais?
8. Você já foi em algum evento da Youcom? Se sim, quais e qual a sua avaliação?
9. Qual é a sua opinião em relação à comunicação da Youcom com os seus consumidores? Cite pontos positivos e pontos que poderiam ser melhorados.
10. Na sua opinião, a Youcom se diferencia em relação às outras marcas em termos de posicionamento junto ao consumidor? Justifique através de exemplos.
11. Como você foi convidado a participar do grupo ConsumerLab?
12. Como foi a sua experiência participando do grupo?
13. Como é a dinâmica de compartilhamento de informações dentro do grupo?
14. Você sente que a Youcom ouve e leva em consideração as opiniões dos clientes dentro do grupo?
15. Em algum momento você percebeu que a sua opinião ou de outro cliente foi relevante para a marca em alguma tomada de decisão? Se puder, dê exemplos.

16. Você gosta de participar dos processos de construção da marca, suas coleções e comunicação ou participa do grupo somente pelas vantagens e descontos oferecidos?

17. Você acredita que a Youcom é uma marca comprometida com o bem-estar dos seus clientes? Por quê?

18. Seus amigos também compram na Youcom? Vocês já discutiram sobre a marca? Eles também (não) se sentem contentes com a interação que a marca estabelece?

19. Na sua percepção, a Youcom se preocupa em cumprir todos os acordos de troca que promete?

20. De forma geral, você acredita que a Youcom, no relacionamento que estabelece com os seus clientes, se preocupa mais com o processo de compra ou com o bem-estar das pessoas?