



**A Sustentabilidade enquanto fator de *Brand Love* nas Marcas de Moda de Luxo  
O Caso Stella McCartney**

**Versão final após defesa**

**Inês Ribeiro Carvalho**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Branding e Design de Moda**  
(2<sup>o</sup> ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutora Maria Madalena Rocha Pereira  
Co-orientador: Prof. Doutor António Manuel Campos Mendes

**agosto de 2022**



*“Marketing is the equivalent of asking someone on a date.  
Branding is the reason they say yes.”*

Ren Jones (s.d.)



# Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com diferentes apoios apesar do carácter individual da mesma. Assim, expresso aqui o meu profundo agradecimento a todos os que de algum modo, contribuíram para esta investigação.

À Prof. Doutora Madalena Pereira, pela sua orientação e prestabilidade em todas as fases deste trabalho, bem como a disponibilidade na partilha do seu conhecimento que em muito contribuiu para esta dissertação.

Ao Prof. Doutor António Mendes, pelo seu contributo inicial e fundamental para o arranque da dissertação.

A todos aqueles que com o seu conhecimento especializado e experiências profissionais distintas, contribuíram de forma empenhada e disponível para esta investigação.

À minha mãe, por toda a motivação e apoio incondicional, não só na vida, como em todo o meu percurso académico e por permitir que tivesse chegado até aqui, expresso a minha profunda gratidão.



# Resumo

Apresento esta dissertação no âmbito da obtenção do grau de mestre em Branding e Design de Moda através da Universidade da Beira Interior e do IADE - Universidade Europeia.

O propósito principal desta investigação é perceber de que forma as estratégias de sustentabilidade nas marcas de moda de luxo podem contribuir para o desenvolvimento de *brand love*, e entender se as marcas de moda de luxo têm mais probabilidade de atingir o patamar de *brand love*.

Recorreu-se a uma metodologia não intervencionista para uma revisão de literatura sobre conceitos relacionados com o *brand love*, moda de luxo e sustentabilidade. Numa ótica intervencionista, procedeu-se à redação de um estudo de caso sobre a marca Stella McCartney, que desempenha um papel notável na moda sustentável, e realizaram-se entrevistas a especialistas da área do marketing, branding e design sustentável.

Apesar de algumas limitações relacionadas com a falta de informação científica sobre a relação do *brand love* com a moda de luxo sustentável, esta investigação permitiu concluir que as marcas de moda de luxo podem atingir o patamar do *brand love* com mais facilidade, sobretudo quando aplicam nas suas estratégias de branding, políticas de CSR alinhadas com os objetivos para o desenvolvimento sustentável, e assim, impactam positivamente as emoções dos seus consumidores.

## Palavras-chave

Brand love;moda;sustentabilidade;luxo;estratégia



# **Abstract**

I present this dissertation to obtain a master's degree in Branding and Fashion Design through the Universidade da Beira Interior and IADE – Universidade Europeia.

The main purpose of this investigation is to understand how sustainability strategies in luxury fashion brands can contribute to the development of brand love, and to understand if luxury fashion brands are more likely to reach the level of brand love.

A non-interventionist methodology was used for a literature review on concepts related to brand love, luxury fashion and sustainability. From an interventionist perspective, a case study was written about the Stella McCartney brand, which plays a notable role in sustainable fashion, and interviews were carried out with specialists in the field of marketing, branding, and sustainable design.

Despite some limitations related to the lack of scientific information about the relationship between brand love and sustainable luxury fashion, this investigation led to the conclusion that luxury fashion brands can reach the level of brand love more easily, especially when they apply CSR policies in their branding strategies, aligned with the goals for sustainable development, and consequently, impact positively the emotions of its consumers.

## **Keywords**

Brand love; fashion; sustainability; luxury; strategy



# Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xiv
Lista de Tabelas	xix
Lista de Acrónimos	xxi
Introdução	
i. Contextualização .....	1
ii. Relevância do tema .....	1
iii. Problemática e objetivos .....	2
iv. Estrutura da investigação .....	2
Capítulo 1: Revisão de Literatura	
1.1 <i>Brand Love</i> .....	4
1.1.1 Origem do conceito .....	4
1.1.2 Medição de <i>brand love</i> .....	8
1.1.3 Estratégias de <i>brand love</i> .....	9
1.1.4 <i>Brand love</i> e moda .....	19
1.2 Marcas de moda de luxo .....	20
1.2.1 Posicionamento no luxo .....	23
1.2.2 O consumidor do luxo .....	24
1.3 Sustentabilidade .....	26
1.3.1 Os quatro pilares da sustentabilidade .....	29
1.3.2 Moda de luxo sustentável e <i>brand love</i> .....	31
Capítulo 2: Componente Experimental	
2.1. Objetivos e Questões de Investigação .....	37
2.2. Metodologia .....	37
2.3. Estudo de Caso: Stella McCartney.....	39
2.3.1. A marca e a designer .....	39
2.3.2. Posicionamento da marca, missão, visão e valores .....	42

2.3.3. Consumidor alvo da marca .....	42
2.3.4. Categorias de produtos .....	44
2.3.5. Comunicação da marca .....	48
2.3.6. Análise de estratégias de <i>brand love</i> .....	52
2.3.7. Certificações .....	64
2.3.8. A marca e os quatro pilares da sustentabilidade .....	65
2.4. Entrevistas a Especialistas .....	71
2.5. Análise dos Resultados e Discussão .....	75
Capítulo 3: Conclusões e Limitações	
3.1. Conclusões .....	80
3.2. Limitações e Investigação Futura .....	81
3.3. Publicações .....	81
Referências Bibliográficas .....	82
Anexos	
Anexo 1: Declaração de Integridade .....	91
Anexo 2: Estudo Fashion Revolution 2020 .....	92
Anexo 3: Estudo Mckinsey & Company 2020 .....	93
Anexo 4: Entrevista BOF 2015 .....	94
Anexo 5: Ferramenta de medição EP&L .....	101
Anexo 6: EP&L da marca Stella McCartney em 2020 .....	102
Anexo 7: Impacto ambiental Stella McCartney (2017-2019) .....	103
Anexo 8: Caridade da marca Stella McCartney .....	104
Anexo 9: Código Básico dos Direitos Humanos do ETI .....	105
Anexo 10: Guiões das entrevistas a especialistas .....	108
Anexo 11: Respostas dos especialistas às entrevistas .....	111
Anexo 12: Notificação do CIMODE 2020+2 .....	125
Apêndices	
Apêndice 1: Entrevista a Peter Chipchase .....	126



# Lista de Figuras

Figura 1. – Desenho da investigação, Autora, 2022

Figura 2. – Teoria Triangular do Amor de Sternberg, 1986, disponível em: [http://pzacad.pitzer.edu/~dmoore/psych199/1986\\_sternberg\\_trianglelove.pdf](http://pzacad.pitzer.edu/~dmoore/psych199/1986_sternberg_trianglelove.pdf)

Figura 3. – Plataforma de marca, Clifton, R. e al, 2003, disponível no livro: *Brands and Branding*.

Figura 4. – Compromisso de ética da marca Patagonia, 2022, disponível em: <https://www.patagonia.com/activism/>

Figura 5. – Campanha da Dior primavera-verão 2018 disponível em: <https://www.theluxediary.com/dior-ad-ss18-campaign/>

Figura 6. – Figura 6. Campanha de co-branding das marcas H&M e Balmain, 2015, disponível em: <https://www.balmain.com/us/balmain/projects/balmain-x-hm>

Figura 7. – Produtos da coleção de co-branding das marcas Balmain e Barbie, 2022, disponível em: <https://www.balmain.com/us/balmain-x-barbie>

Figura 8. – Segunda coleção de co-branding das marcas Gucci e The North Face, 2022, disponível em: [https://www.gucci.com/pt/en\\_gb/st/capsule/the-north-face-gucci?gclid=cjokcqjwl7qsbhd-arisacvv1x3p80hcivtrlnxebrqys9hm7hxgoap-vbknrrmxnyrwaupp4oh496maasqpealw\\_wcb&gclsrc=aw.ds](https://www.gucci.com/pt/en_gb/st/capsule/the-north-face-gucci?gclid=cjokcqjwl7qsbhd-arisacvv1x3p80hcivtrlnxebrqys9hm7hxgoap-vbknrrmxnyrwaupp4oh496maasqpealw_wcb&gclsrc=aw.ds)

Figura 9. – Coleção “FENDACE” *pre-fall* 2022, disponível em: <https://www.versace.com/eu/en/world-of-versace/stories/fashion-shows/the-swap-donatella-versace-kim-jones.html>

Figura 10. – Padrão oficial e coleção “The Hacker Project” primavera 2022, disponível em: <https://www.balenciaga.com/en-us/the-hacker-project>

Figura 11 – Comunicado do grupo LVMH, 2019, disponível em: <https://twitter.com/lvmh/status/1118064478560641026>

Figura 12. – Doação da Bvlgari ao Hospital Lazzaro Spallanzani, 2020, disponível em: <https://www.bulgari.com/en-int/stories/bulgari-donation-to-spallanzani-hospital-against-coronavirus.html?story=true>

Figura 13. – Campanha 2020/2021 da Chanel com Kristen Stewart, disponível em: <https://www.instagram.com/p/CP7360ooEVw/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

Figura 14. – Campanha primavera-verão 2022 da Versace com Maluma, disponível em: <https://www.versace.com/eu/en/world-of-versace/stories/advertising-campaigns/versace-ss-2022-men.html>

Figura 15. – *Influencer* Leonie Hanne com peças da Fendi, 2021, disponível em: [https://www.instagram.com/p/CcI9ViRr6cy/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CcI9ViRr6cy/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 16. – Customização da *Book Tote* da Dior, disponível em: [https://www.dior.com/en\\_pt/fashion/products/M1286ZRIW\\_M928-large-dior-book-tote-blue-dior-oblique-embroidery-42-x-35-x-18.5-cm](https://www.dior.com/en_pt/fashion/products/M1286ZRIW_M928-large-dior-book-tote-blue-dior-oblique-embroidery-42-x-35-x-18.5-cm)

Figura 17. – Customização de *cardigan* da Gucci, disponível em: <https://www.gucci.com/us/en/ca/diy/knitwear-diy-c-diy-knitwear>

Figura 18. – Principais categorias de produto no segmento do luxo, Okonkwo, U., 2007, disponível no livro: *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*

Figura 19. – 17 objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OYhe6MJP8Lg&t=7s>

Figura 20. – Movimento ativista da Greenpeace em 1990, disponível em: <https://media.greenpeace.org/archive/Genetic-Engineering-Action-at-GATT-in-Geneva-27MZIFIK3T9W.html>

Figura 21. – Práticas sustentáveis associadas ao ciclo de vida do produto de moda, Gwilt, A., 2020, disponível no livro: *A practical guide to sustainable fashion*

Figura 22 – Coleção de outono 2000 da marca Chloé por Stella McCartney, disponível em: <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2000-ready-to-wear/chloe>

Figura 23. – Coleção de primavera-verão 2002 da marca Stella McCartney, disponível em: <https://www.vogue.com/fashion-shows/spring-2002-ready-to-wear/stella-mccartney>

Figura 24. – A designer Stella McCartney na capa do BOF, 2021, disponível em: <https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/can-stella-mccartney-clean-up-fashion/>

Figura 25. – Logótipo da marca, 2022, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/>

Figura 26. – Peças de lingerie e *sleepwear*, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/women/ready-to-wear/lingerie-and-sleepwear>

Figura 27. – Interpretações da carteira Falabella, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/women/the-iconic-falabella>

Figura 28. – Propostas de calçado da marca, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/women/shoes>

Figura 29. – Óculos de sol *eco-friendly*, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/women/accessories/sunglasses>

Figura 30. – Coleção *Stella Kids* primavera-verão 2022, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/kids>

Figura 31. – Coleção unissex *Get Back*, 2021, disponível em: [https://www.instagram.com/p/CW8Vr5aDGRM/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CW8Vr5aDGRM/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 32. – Categorias de produto da marca Stella McCartney, Autora, 2022

Figura 33. – Manifesto de A a Z, 2020, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/mccartney-a-to-z-manifesto-spring-2021-collection.html>

Figura 34. – . Campanha da coleção “Fashion Fungi”, 2022, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/mushrooms-are-the-future-summer-2022-campaign.html>

Figura 35. – Loja da marca na *23 Old Bond Street*, 2018, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/discover-23-old-bond-street.html>

Figura 36. – Campanha do dia da Terra em parceria com a Greenpeace, 2021, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/earth-day-2021-stellaxgreenpeace-fights-to-end-amazon-deforestation.html>

Figura 37. – Campanha para o *#BreastCancerAwarenessMonth* 2021, disponível em: <https://fashionunited.uk/news/fashion/stella-mccartney-collaborates-with-netflix-s-sex-education-for-breast-cancer-awareness-month/2021100458147>

Figura 38. – Exposição da marca sobre o micélio na COP26, 2021, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/future-of-fashion-an-innovation-conversation.html>

Figura 39. – Campanha da coleção de outono 2021, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/autumn-2021-our-time-has-come.html>

Figura 40. – Campanha “Agents of Change”, 2021, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/the-pageantry-and-classicism-of-autumn-19.html>

Figura 41. – Visual merchandising inspirado no *Myló*, 2022, disponível em: [https://www.instagram.com/p/Cbrm3SQMAmQ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/Cbrm3SQMAmQ/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 42. – Coleção “Adidas by Stella McCartney” outono-inverno 2013, disponível em: <https://www.wgsn.com/library/results/3053eb541790a3c4e45893ecf2240ded/stella%20mccartney>

Figura 43. – Vestuário da mascote Minnie Mouse por Stella McCartney, 2022, disponível em: [https://www.instagram.com/p/Ca1vvRKtTbZ/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/Ca1vvRKtTbZ/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 44. – Coleção unissex “Fantasia”, 2022, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/pt/en/unisex/stella-mccartney-presents-disney-fantasia>

Figura 45. – Co-branding entre Hunter e Stella McCartney, 2019, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/il/en/stellas-world/100-sustainable-100-vegan-discover-stella-x-hunter-boots.html>

Figura 46. – T-shirt da colaboração entre Stella McCartney e Greenpeace, disponível em: <https://www.farfetch.com/pt/shopping/women/stella-mccartney-x-greenpeace-printed-t-shirt-item-16038428.aspx>

Figura 47. – Stella McCartney e estudantes bolsheiros, 2022, disponível em: [https://www.instagram.com/p/CdNsOw5MQNM/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CdNsOw5MQNM/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 48. – Campanha com Paris Jackson, 2021, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/mo/zh/stellas-world/earth-day-2021-stellaxgreenpeace-fights-to-end-amazon-deforestation.html>

Figura 49. – Campanha com Aimee Lou Wood, 2021, disponível em: [https://www.instagram.com/p/CWQ6G9NsGam/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/CWQ6G9NsGam/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 50. – *Influencer* Jessica Wang com peças da marca, 2022, disponível em: [https://www.instagram.com/p/Ca21K1wP2Bk/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/Ca21K1wP2Bk/?utm_source=ig_web_copy_link)

Figura 51. – Customização de acessórios da marca, 2019, disponível em: <https://www.stellamccartney.com/us/en/stellas-world/make-it-personal-with-the-stella-personalisation-service.html>

Figura 52. – Certificados da marca Stella McCartney, Autora, 2022.

Figura 53. – Stella McCartney no The Real Real, disponível em: <https://www.therealreal.com/products?keywords=Stella%20McCartney>



## Lista de Tabelas

Tabela 1. – Estratégias de *brand love* na moda de luxo, Autora, 2022.

Tabela 2. – Consumidores do luxo a nível global, Okonkwo, U., 2007.

Tabela 3. – Problemáticas globais e soluções das marcas, Clifton, R. e al, 2003.

Tabela 4. – Síntese das ações sustentáveis da marca, Autora, 2022.

Tabela 5. – Perfil dos especialistas selecionados para as entrevistas, Autora, 2022.

Tabela 6. – Grelha de categorização para as entrevistas a designers de moda, Autora, 2022.

Tabela 7. – Grelha de categorização para as entrevistas a especialistas de marketing, Autora, 2022.



# Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
BOF	Business Of Fashion
CBE	Commander of the Order of the British Empire
CEOs	Chief Executive Officers
CFDA	Council of Fashion Designers of America
CMO	Chief Marketing Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DIY	Design It Yourself
EP&L	Environmental Profit & Loss
FSC	Forest Stewardship Council
G7	Group of seven
GOTS	Global Organic Textile Standard
GRS	Global Recycling Standard
LVMH	Moët Hennessy Louis Vuitton
NRDC	Natural Resources Defense Council
ONGs	Organizações Não Governamentais
SEO	Search Engine Optimization
SMI	Sustainable Markets Initiative
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WGSN	Worth Global Style Network
WOM	Word-of-Mouth



# Introdução

## Contextualização

A sociedade tem vindo a enfrentar mudanças constantes ao nível político, económico e ambiental. Assim, a União Europeia definiu a longo prazo atingir a neutralidade climática em 2050. Em 2019 respondeu às mudanças climáticas com a adoção do “European Green Deal”, uma agenda ambiciosa que obriga às empresas e marcas a traçarem uma estratégia de forma a atingir objetivos que contribuam para um crescimento regenerativo e que devolva ao planeta mais do que tira dele – uma economia para a sustentabilidade. Também o registo de grandes alterações no comportamento do quotidiano devido ao impacto pandémico associado ao Covid-19, levou consequentemente às alterações dos padrões de consumo.

As marcas de moda estão presentes no dia a dia dos consumidores, e veem-se também a enfrentar estas mudanças num mercado cada vez mais massificado, e no qual as respostas estratégicas têm de ser rápidas para uma relação douradora com o consumidor. É desta forma, e com o mercado da moda cada vez mais competitivo, que as marcas tencionam atingir o patamar máximo do branding: a lealdade. Esta é a maior prova de que uma marca está a desempenhar a comunicação acertada dos seus valores e feitos, de modo a atrair os consumidores e atingir uma relação de *brand love* com os mesmos.

É desta forma que a sustentabilidade pode surgir como um valor acrescido não só no que diz respeito ao impacto de uma marca de moda no ambiente, como também enquanto um valor emocional que impacta e influencia o comportamento do consumidor consciente.

## Relevância do tema

A importância de uma investigação que tenha como principal objetivo perceber de que forma as estratégias de branding aliadas à sustentabilidade podem levar ao *brand love* na moda de luxo e consequentemente à sua fidelização, mostra que este é um tema urgente e que permite auxiliar as marcas de moda em termos estratégicos nesta corrida contra a problemática ambiental. Também se tem vindo a notar um crescente interesse na investigação sobre o conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) e a sua relação com a perceção que os consumidores têm sobre uma marca e de que forma esse aspeto afeta a lealdade à marca.

Falar de sustentabilidade é imperativo, não só ao nível da moda, como também ao nível das estratégias de branding e marketing. É desta forma que a pergunta de partida da investigação é: As estratégias de sustentabilidade nas marcas de moda de luxo podem contribuir para o desenvolvimento de *brand love*?

## **Problemática e objetivos**

O propósito desta investigação é perceber de que forma a sustentabilidade pode surgir como estratégia de branding nas marcas de moda de luxo, de modo a resultar num fator que permita a estas marcas atingir o patamar do *brand love*.

Os objetivos gerais desta dissertação, passam essencialmente por contribuir para a investigação das áreas do branding, design de moda e sustentabilidade, dar resposta às questões colocadas com a análise de estudo de caso e entrevistas a especialistas para entender as estratégias que as marcas de moda de luxo implementam na atualidade para que futuramente atinjam o patamar do *brand love*, bem como as estratégias que as mesmas implementam no âmbito do desenvolvimento sustentável.

Os objetivos específicos incidem em estudar as abordagens dos especialistas e marcas de referência no que toca a estratégias de produto e marca; perceber quais as dimensões que a sustentabilidade pode assumir em termos de comunicação que envolva os consumidores do luxo; e por fim, perceber de que forma os conceitos da sustentabilidade, *brand love* e moda de luxo se podem relacionar e ser um objeto de estudo na área científica.

Assim, a pergunta de partida subdivide-se em duas questões de investigação: (1) A moda de luxo tem mais probabilidade de atingir *brand love*?; (2) A sustentabilidade é um fator-chave para uma marca de moda de luxo chegar ao patamar do *brand love*?

## **Estrutura da investigação**

A presente dissertação está dividida em três capítulos: Revisão de Literatura, Componente Experimental e Conclusões (Figura 1).

O primeiro capítulo apresenta o Estado da Arte, através de uma revisão da literatura que explora no subcapítulo 1.1 a origem do conceito de *brand love*, bem com a sua relação com as marcas de moda e estratégias a seguir nesta ótica. Faz-se igualmente uma abordagem à moda de luxo no ponto 1.2, de forma a distinguir o conceito de luxo e premium, e é apresentada pesquisa sobre o posicionamento das marcas de luxo e perfil do consumidor do luxo. No subcapítulo 1.3, a sustentabilidade é abordada ao nível do seu conceito e dos pilares que a sustentam, bem como a relevância dos objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável. Neste subcapítulo, a última secção estabelece a relação entre os três conceitos principais desta dissertação: *brand love*, moda de luxo e sustentabilidade. Aqui, a revisão de literatura é concluída com as estratégias fundamentais que unem estes conceitos no contexto da moda sustentável.

O segundo capítulo consiste na Componente Experimental, na qual são reforçados os objetivos e questões da investigação, seguindo-se a referência à metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo de caso que se encontra no ponto 2.3 e aborda o caso da marca Stella

McCartney de forma detalhada e de acordo com o tema da dissertação. É também neste capítulo que se encontra os resultados das entrevistas realizadas a especialistas e posterior análise e discussão. Aqui, responde-se às duas questões de investigação desta dissertação.

E, por último, o terceiro capítulo é constituído pelas conclusões que foram alcançadas com base na relação da revisão de literatura com os resultados da componente experimental. Posteriormente, são referidas as limitações desta investigação e sugerem-se tópicos para a investigação futura.

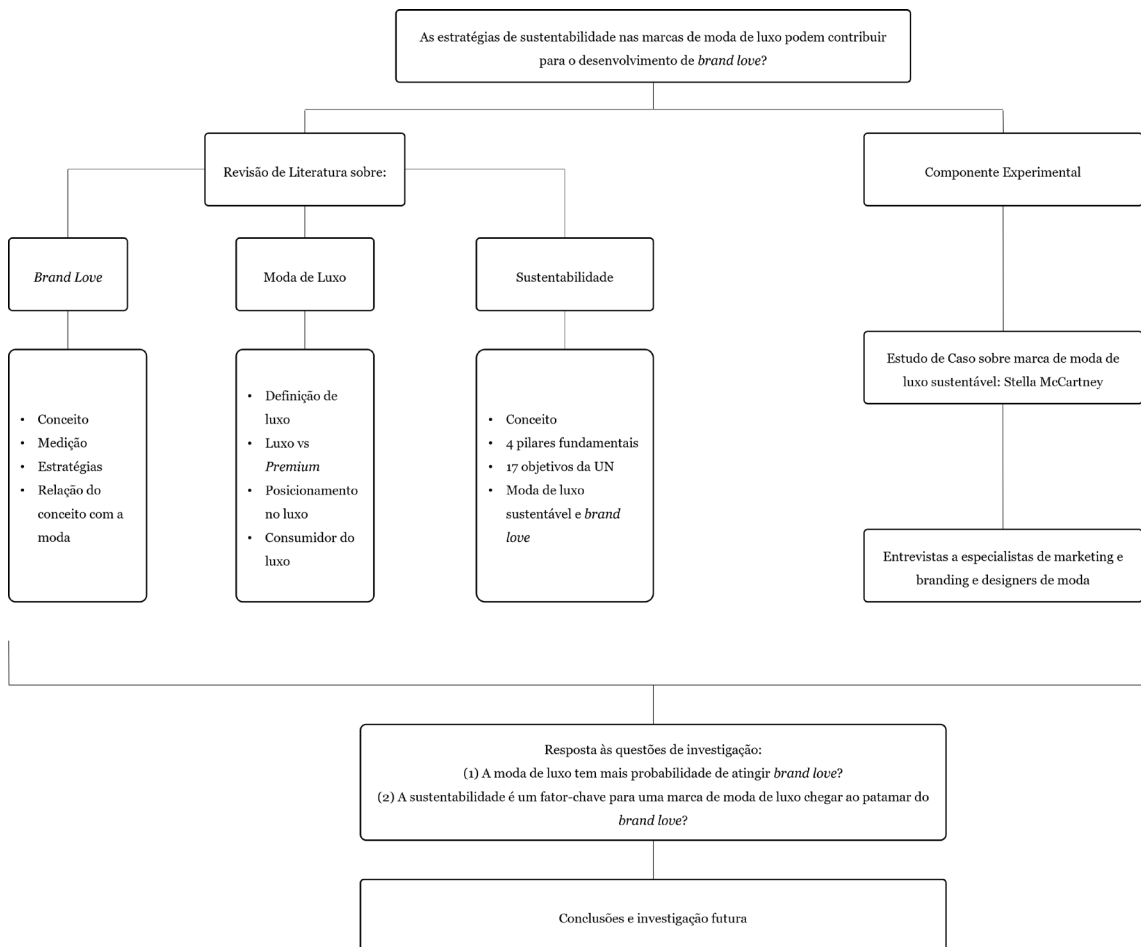


Figura 1. Desenho da investigação (Autora, 2022).

# Capítulo 1: Revisão de Literatura

## 1.1. Brand Love

### 1.1.1. Origem do conceito

O conceito de *brand love* tem vindo a ser estudado mais profundamente nos últimos anos e está inteiramente ligado à área científica do branding emocional. Apesar de se ter vindo a dar continuidade ao estudo do amor pelas marcas e o seu impacto na vida dos consumidores, as primeiras pesquisas tiveram início há 30 anos.

O *brand love* vem comprovar o impacto das marcas no quotidiano e estilo de vida dos consumidores, ao ponto de estes estabelecerem fortes relações emocionais com determinadas marcas e encararem as mesmas como parceiras de vida. Um dos aspetos salientados por Ahuvia, A. e Carroll, B. (2006) é a distinção entre o conceito de *brand love* e o significado de satisfação. De acordo com os autores supracitados, a satisfação difere do *brand love* no sentido em que se associa a um julgamento cognitivo e a uma não confirmação da expectativa, enquanto o *brand love* resulta da relação afetiva do consumidor e integração na sua própria identidade, levando a marca a elevados padrões de lealdade.

Segundo a Teoria Triangular do Amor de Sternberg (1986), existem três componentes que caracterizam o fenómeno do amor enquanto fator presente no dia a dia e experiências pessoais, e que se estendem inclusive a diversas situações do quotidiano (Figura 2). Os componentes intimidade, paixão e decisão/compromisso (...) podem ser vistos como a formação dos vértices de um triângulo” (Sternberg, 1986, p. 119).

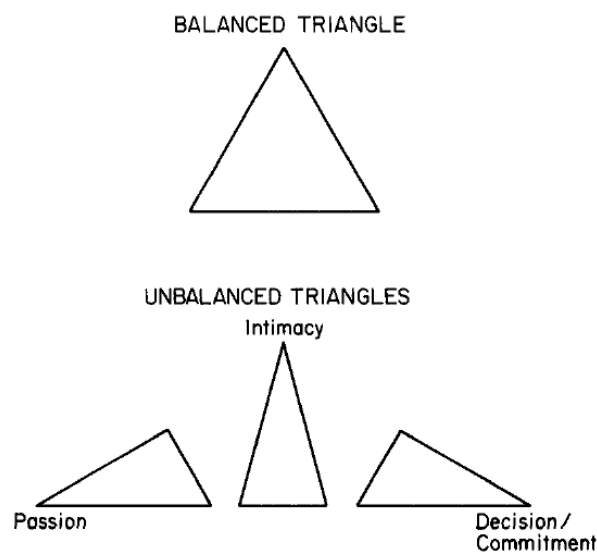


Figura 2. Teoria Triangular do Amor de Sternberg (1986).

O vértice superior do triângulo corresponde à componente da intimidade, que por sua vez está relacionada com a criação de laços interpessoais, proximidade nas relações e conectividade. A paixão, que ocupa o vértice esquerdo do triângulo, serve como fator motivacional que leva à atração física nas relações pessoais. E, por fim, no vértice direito existe a componente associada à decisão/compromisso. Este terceiro fator ilustra decisões cognitivas que levam ao compromisso a longo prazo numa relação. Sternberg (1986) também estudou a relação destas componentes com outras propriedades tais como o controlo da consciência e suscetibilidade à percepção consciente. Assim, concluiu que a decisão/compromisso têm um elevado nível de relação com o controlo da consciência e com a suscetibilidade à percepção consciente, bem como com a componente da paixão. Esta teoria pode ser aplicada no estudo do amor pelas marcas e na elaboração de estratégias de branding, uma vez que as características das relações interpessoais são semelhantes às das relações entre marca e consumidor, e também porque “A emoção sempre triunfou sobre o intelecto.” (Robinson, J., 1998/1999, p. 73).

De acordo com Fournier (1998), os comportamentos da marca estão relacionados com o comportamento do consumidor e vice-versa. A mesma autora defende que a lealdade à marca e a qualidade do relacionamento entre consumidor e marca, contribuem para a estabilidade positiva desta relação ao longo do tempo. Não obstante, a qualidade da relação acaba por ser um fator condutor na construção de lealdade à marca. Nesta sequência teórica, são destacadas seis facetas que ajudam a medir a qualidade do relacionamento com a marca: paixão, auto conexão, compromisso, interdependência, intimidade e qualidade do parceiro de marca.

Porém, a questão principal está relacionada com os principais requisitos que uma relação entre marca e consumidor tem de cumprir para ser considerada uma relação forte. A relação entre marca e consumidor considera-se forte quando existe confiança, compromisso e mutualidade (Clifton, R. e al, 2003). Isto é, levar os consumidores a sentirem que a marca é honesta na sua promessa e que são respeitados por esta, o que conseqüentemente leva ao compromisso que resulta de um processo emocional entre o consumidor e a marca. A mutualidade, está por sua vez relacionada com a afinidade e com os valores referidos acima, que ao serem partilhados na troca de experiências entre a marca e o consumidor, traduzem-se numa relação de longo prazo, e naturalmente forte.

É nesta ótica que Batra, R., Ahuvia, A., e Bagozzi, R. (2012) defendem que a investigação na área do *brand love* tem vindo a ser negligenciada pelo facto de ser estudada como uma emoção e não como uma relação. No seguimento desta investigação, constatou-se que “Os consumidores estavam preocupados com o que a marca poderia fazer por eles, não com o que eles poderiam fazer pela marca.” (Batra, R. e al., 2012, p. 5), e também que esta relação de amor por uma marca é notada num consumidor fiel e de longa data que expressa essencialmente felicidade quando pensa nessa respetiva marca. Assim, os respetivos autores concluíram que os fatores principais do *brand love* são: comportamentos movidos pela paixão que resultam do desejo de usar a marca e disponibilidade de pagar pela mesma; o sentimento de pertença que por sua vez é movido pela

identificação que o consumidor sente pela marca ou o desejo de sentir essa identificação pessoal; a conexão emocional positiva que se resume em afetividade pela marca; e por fim uma série de componentes relacionados com a confiança sentida e uma relação a longo prazo da qual o consumidor revela angústia na eventualidade de separação dessa marca. Estes aspetos justificam-se pelo facto de “quando o consumidor se conecta com amor a uma marca, não muda facilmente de marca e cria atitudes otimistas em relação à marca (...) e ajuda a manter a vantagem competitiva da organização.” (Bozbay, Z., Karami, A., e Arghashi, V., 2018, p. 2).

Existem alguns fatores que podem estar na base do conceito de *brand love*, como por exemplo a credibilidade e o prestígio, bem como o fator de inovação por parte da marca que cativa os consumidores (Bairrada, C., Coelho, F., e Coelho, A., 2018).

As marcas constituem um conjunto de sentimentos que acabam por influenciar a perceção dos consumidores em relação à identidade e imagética de uma marca (Batra, R. e al., 2012). São estas perceções que fazem os *marketeers* e investigadores continuarem a estudar as atitudes dos consumidores perante as diversas marcas que se identificam com o conceito de *brand love*, tendo sempre presente a ideia de que este conceito tem como antecedente o processo de identificação com a marca e é superior ao sentimento de apenas gostar de uma marca. Para a relação entre marca e consumidor ser mais positiva, tem de ocupar um lugar notório na mente do seu público-alvo, e não necessariamente de investir monetariamente a tentar alcançar visibilidade em todo o mercado (Bozbay, Z. e al., 2018). Como refere Kelemen, Z. (2012) “As empresas perceberam que a qualidade e a confiança não são suficientes para ganhar a lealdade do consumidor. Eles precisam de estar *engaged*<sup>1</sup> num nível emocional para criar lealdade além das suas razões” (p. 1).

A lealdade à marca e o *word-of-mouth*<sup>2</sup> são também fatores fortemente relacionados com a gestação de *brand love* entre um consumidor e uma marca (Bairrada, C. e al, 2018), sendo que o *brand love* também tem um papel importante na relação com a atitude de marca, o que por sua vez também leva ao *word-of-mouth* tornando-se num conceito essencial para o marketing (Bozbay, Z. e al., 2018).

É cada vez mais frequente e recente a investigação sobre as motivações e influências que levam os consumidores a desenvolverem amor por uma marca. Sabe-se que o sentido de pertença a uma comunidade é gerado pela identificação do consumidor com os valores e crenças desse grupo. O mesmo se aplica na explicação do conceito de *brand love*, uma vez que essa identificação entre o consumidor e a marca gera automaticamente um impacto positivo e traduz-se em lealdade e *engagement* para com a marca. É aqui que se estabelece a relação entre *engagement* ativo e *brand love*, visto que o aumento de um, leva ao aumento do outro e assim se. Em suma, os especialistas

---

<sup>1</sup> Manteve-se o termo no idioma original por ser uma expressão que não tem tradução literal.

<sup>2</sup> O *word-of-mouth* ou *WOM* consiste num processo de marketing que resulta da espontaneidade social, provocando um fenómeno que estimula atitudes comerciais e propagação de imagem de marca (Baynast, A., Dionisio, Emprin, C., P., Lendrevie, J., & Rodrigues, V., J., 2010)

de branding devem considerar o sentido de comunidade com um aliado à marca e ao conceito da mesma, o que eventualmente poderá proporcionar a probabilidade de os consumidores atingirem o patamar do *brand love*, sobretudo se forem adotadas estratégias de comunicação como o patrocínio de eventos que espelhem a identidade do público-alvo (Bergkvist, L., e Bech-Larsen, T., 2010).

Existe uma tendência para cada vez mais os consumidores comprarem de um modo irracional, mas com uma influência emocional. No processo de compra, têm em consideração a forma como se vão sentir a utilizar a marca em questão e a experiência que a mesma lhes vai proporcionar, entrando assim num processo de identificação (Pimentel, M., 2007).

Os autores Bergkvist, L. e Bech-Larsen, T. (2010) acrescentam que na base do *brand love* pode estar uma perspectiva estratégica de gestão de marca que se baseia em identificação social e consistência da imagem de marca, o que por sua vez é explicado por Ahuvia, A. e Carroll B. (2006) como algo que está relacionado com o WOM e lealdade à marca. Existem ainda alguns fatores que aos quais as marcas devem estar atentas de modo a detetar possíveis casos de *brand love* gerado pelo *engagement* ou pelo WOM, como por exemplo a compra de *merchandising* e a visita constante de clientes ao *website* da marca (Bergkvist, L., e Bech-Larsen, T., 2010).

As marcas têm de proporcionar uma dinâmica mais relacional aos consumidores, não só para estabelecerem uma relação forte entre si, como também para essa relação evoluir para um sentimento mais profundo por parte do consumidor (Pimentel, M., 2007). Em virtude de estabelecer esta conexão com o seu público-alvo, as marcas têm de ter em conta três elementos para a aquisição de *brand love*: satisfação do consumidor ao responder diretamente às suas necessidades e desejos, proporcionando a melhor experiência de compra; demonstrar ao consumidor os benefícios e diferenciação do produto em relação às alternativas concorrentes; e por último, apostar em estratégias de marketing relacional para manter a experiência do consumidor num nível elevado de satisfação (Schreane, T., 2020).

De salientar também que o *brand love* pode depender da posição que a marca assume no que toca aos seus valores, essência e ambições. Nesta sequência, o conceito de plataforma de marca é explicado por Clifton, R. e al (2003) como sendo um conjunto de blocos essenciais na construção da marca. A plataforma de marca é relevante para explicar o fenómeno do *brand love* visto que é a partir da construção da mesma que se podem identificar as ambições e fatores aspiracionais da marca que, por sua vez, são relevantes para o público-alvo e também “Visão, missão e valores são os termos mais frequentemente utilizados para definir os blocos de construção centrais da marca, e são eles que formam a plataforma de marca.” (Clifton, R. e al, 2003, p. 86). De acordo com os autores supracitados, a visão da marca consiste na razão da sua existência, sendo a missão uma afirmação dos meios para atingir objetivos a longo prazo, e os valores são transversais aos diferentes níveis da marca, servindo ainda como guias de ética da própria empresa. Em suma, é importante ter em consideração o *design* da plataforma de marca (Figura 3) para garantir a

coerência da comunicação da marca de acordo com a sua identidade, bem como para influenciar a audiência em termos comportamentais e perceptuais.

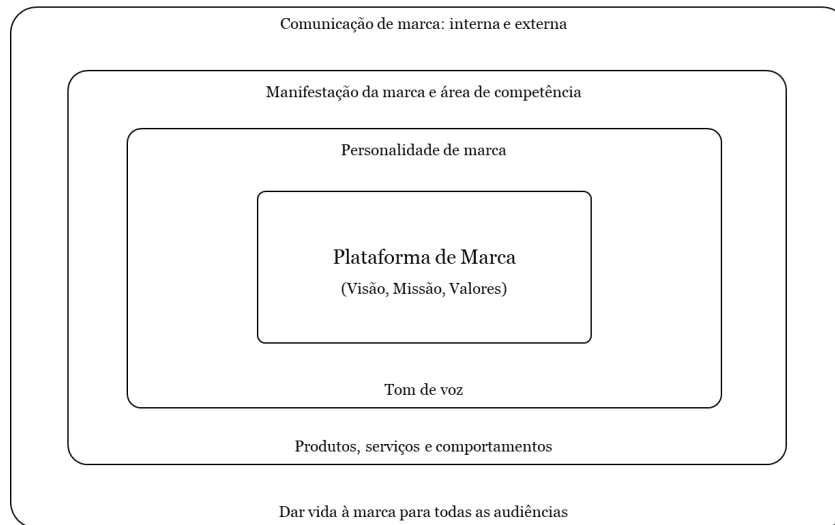


Figura 3. Plataforma de marca (Fonte: Clifton, R. e al, 2003).

### 1.1.2. Medição de *brand love*

A medição de *brand love* conta atualmente com algumas referências baseadas em estudos distintos que incidem maioritariamente em escalas de *Likert*, e visam a perceber quais os níveis de amor que o consumidor sente por uma marca.

Uma das opções de medida é sugerida por Ahuvia, A. e Carroll, B. (2006) através de uma escala de *Likert* com medição entre 1 e 10 pontos que contém os seguintes níveis: 1. Esta marca é maravilhosa; 2. Esta marca faz-me sentir bem; 3. Esta marca é totalmente incrível; 4. Tenho sentimentos neutros sobre esta marca; 5. Esta marca faz-me muito feliz; 6. Eu amo esta marca; 7. Não tenho sentimentos em particular por esta marca; 8. Esta marca é um puro prazer; 9. Sou apaixonado por essa marca; 10. Sou muito ligado a essa marca. Ao aplicarem esta escala, os autores concluíram que o fenómeno do *brand love* está diretamente relacionado com o WOM positivo e com a relação de lealdade entre consumidor e marca.

Mais tarde, Bergkvist, L. e Bech-Larsen, T. (2010) definiram um conjunto de perguntas direcionadas ao consumidor, que pretendem medir a afetividade pela marca, e consequentemente a falta sentida se a mesma deixasse de existir, o que por sua vez permite medir a intensidade do amor sentido pela marca. Esta escala conta apenas com duas perguntas: “Sentiria a falta da marca se ela não estivesse mais disponível?”; e “Sente afetividade profunda como o amor pela marca?”. Com a aplicação desta escala, concluiu-se que a identificação do consumidor com a marca e a sensação de comunidade interpõem-se à lealdade no processo de atingir o patamar do *brand love*.

Albert, N. e Merunka, D. (2013) desenvolveram um estudo que incluiu uma escala de *Likert* com dez pontos, e que permite medir 32 itens relacionados com o amor interpessoal. O objetivo da aplicação desta escala é perceber de que forma as dimensões do amor interpessoal se podem relacionar com o amor do consumidor pela marca. As dimensões estudadas pelos autores abrangem a intimidade, fantasia, prazer, memórias, unicidade, afetividade, paixão, apego e idealização. O estudo destas dimensões através da escala acima referida, permitiu concluir que existe uma forte relação entre o amor sentido pela marca com a identificação e confiança que a marca transmite ao consumidor.

Fetscherin, M. (2014) sugere uma escala de *Likert* de 5 pontos com o objetivo de comparar a medição do *brand love* enquanto uma relação interpessoal e parassocial. Para a medição de *brand love* enquanto uma relação interpessoal, utilizaram-se 7 itens que posteriormente foram comparados com a medição de 8 itens com incidência no conceito de relação parassocial, e que permitiram avaliar componentes como a intenção de compra e o WOM positivo. Com este estudo conclui-se que a escala de medida para a relação parassocial, resulta numa alternativa adequada para medir a relação de amor entre uma marca e os seus consumidores.

A mais recente escala de medição de *brand love* foi desenvolvida por Bagozzi, R., Batra, R. e Ahuvia, A. (2017) com o intuito de avaliar o impacto da experiência do consumidor no desenvolvimento de *brand love*. Também com o auxílio de uma escala de *Likert* de 7 pontos, esta escala permite a validação de três grupos alinhados com 26, 13 e 6 itens nos quais se medem dimensões como a identidade desejada, desejo de uso, envolvimento, apego emocional, conexão positiva e durabilidade da relação entre marca e consumidor. A aplicação desta escala permite prever a lealdade do consumidor face à sua resistência a informação negativa sobre uma marca e *word-of-mouth*.

Para Albert, N. e Valette-Florence, P. (2010) a medição de *brand love* é essencial numa ótica da estratégia de *branding* das marcas e para os *marketers* poderem ajustar a mesma de acordo com a informação que é possível retirar através destas medições. Assim, as marcas podem adotar estratégias através da identificação de paixão ou afeição que o consumidor sente, e posteriormente implementar táticas de comunicação para os fidelizar.

### **1.1.3. Estratégias de *brand love***

Conforme foi abordado em secções anteriores, o *brand love* depende do reconhecimento que o consumidor atribui à marca e à credibilidade que esta transparece ao desenvolver o seu trabalho. Desta forma, esta subsecção aborda várias estratégias que podem ajudar as marcas a alcançar o patamar de *brand love*, sobretudo numa ótica sustentável do mercado da moda de luxo.

#### Comunicação transparente e ética

A ética surge como aliada das marcas que optam por uma comunicação transparente da sua atividade, e que para tal desenvolveram estratégias como a elaboração de códigos de conduta e

sistemas internos de monitorização que asseguram um comportamento ético e transmitem credibilidade aos consumidores. Assim sendo, a comunicação da marca deve ser externa e interna e de acordo com um contexto de marca acertado e estrategicamente bem elaborado para conduzir ao *brand love*. Clifton, R. e al (2003) defendem que a comunicação de relações públicas pode elevar a credibilidade da marca na perceção dos consumidores, e conseqüentemente aumentar o conhecimento pela marca no que toca aos seus valores, performance, comportamentos e identidade, sendo que estes elementos devem estar incluídos harmoniosamente nas “(...) mensagens internas e externas sobre a marca que devem contar a mesma história e ser vistas como parte da mesma narrativa (...)” (Clifton, R. e al, 2003, p. 143). Apesar de não se considerar uma marca de luxo, a Patagonia (Figura 4) pode ser vista como um exemplo de marca que segue uma estratégia sólida baseada em pilares éticos focados no planeta Terra e no meio ambiente.

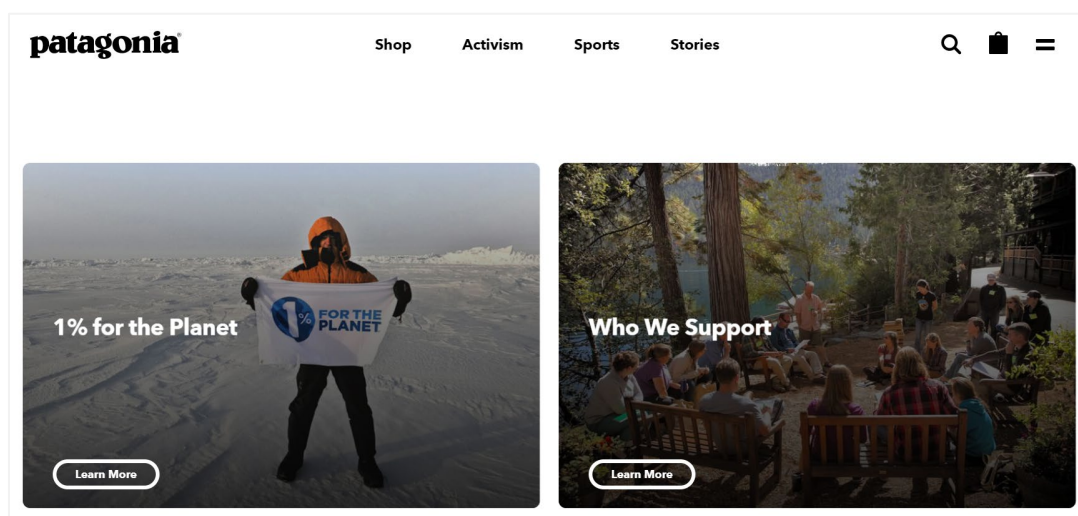


Figura 4. Compromisso de ética da marca Patagonia (Fonte: Patagonia, 2022).

### Responsabilidade Social

Além disso, a responsabilidade social e o comportamento de marca têm ocupado algum destaque na comunicação das marcas, o que por si só pode complementar as estratégias acima referidas. O conceito de *Corporate Social Responsibility* (CSR) permite às empresas uma definição clara sobre a sua atuação em termos ambientais, laborais, sociais e económicos, o que torna a informação sobre a marca mais credível e responde às dúvidas dos consumidores (Clifton, R. e al, 2003). Não recorrer ao *greenwashing*<sup>3</sup> e divulgar a informação verdadeira sobre a marca pode ser uma estratégia de transparência que possibilite o *brand love*, visto que este aspeto é algo que os consumidores valorizam. Servir a comunidade e tornar a moda num exemplo disso mesmo, pode levar os consumidores a alterar os seus hábitos de consumo e desfrutar de uma experiência de *branding* mais consciente (Bailey E., Jerrard, C. e Housley, S., 2021).

---

<sup>3</sup> O *greenwashing* resulta do benefício intencional das marcas ao tentarem obter crédito a partir de ações de sustentabilidade ecológica que comunicam aos seus consumidores, e que na realidade não estão a implementar (AMA., 2022).

### Storytelling

O *storytelling* é considerado um meio para atingir os objetivos de *branding*, ou seja, resulta numa estratégia de diferenciação que incide na história que a marca decide contar ao seu público-alvo, com base nos seus valores, o que permite a criação de laços emocionais fortes ao nível interno e externo da marca (Fog, K., e al 2005). Existe uma certa tendência para as marcas se desapegarem do foco no produto em termos de comunicação, e passarem a destacar a comunicação dos seus valores através de narrativas para se diferenciarem das marcas concorrentes (Noguero, A., González, E. e Salas, G., 2018). Deste modo, o *storytelling* surge como uma estratégia de comunicação da narrativa da marca que revela a essência da marca e a sua transparência, de um modo em que os consumidores são captados pelo lado mais profundo e emocional da marca, entrando assim num processo de *engagement* (Jura, B., 2020). Como se pode observar na Figura 5, a campanha da Dior do ano de 2018, remete o consumidor para a essência sofisticada e elegância francesa da marca.



Figura 5. Campanha da Dior primavera-verão 2018 (Fonte: The Luxe Diary)

### Co-branding

A referir também as estratégias de *co-branding* que ao serem aplicadas, têm a característica de auxiliar as estratégias de marketing das marcas de moda de luxo a satisfazer de um modo eficiente as necessidades do consumidor, através da fusão de identidades de duas partes. O *co-branding* consiste numa aliança estratégica entre duas marcas ou organizações que pretendem tornar pública a sua parceria de modo a alcançarem proximidade com os seus *targets*, aumentar a carteira de clientes, comunicar qualidade ou para se introduzirem num novo mercado (Kapferer, J., 2012). Na prática, esta estratégia pode refletir-se em linhas de extensão de produto e que à partida a marca não comercializa habitualmente, sendo que as possibilidades dependem da criatividade dos gestores de marca e sentido de oportunidade do mercado (Okonkwo, U., 2007). Para Kapferer, J., (2012), as estratégias de *co-branding* podem ser aplicadas consoante as necessidades de sucesso das extensões de marca; dificuldade de comunicação com um público-

alvo devido à imagem da marca; para alavancagem de produtos na sua fase de declínio; enquanto justificação de uma relação de preço elevado com qualidade; para introduzir a marca num novo canal de distribuição; enquanto um sinal de união entre duas organizações ou marcas; para alavancar a imagem de marca e influenciar opiniões, gerando *buzz*; e por fim, para atender às necessidades das comunidades. Um exemplo que ilustra uma situação de *co-branding* na moda de luxo, é o caso da aliança da Balmain com a marca H&M (Figura 6), que opera no segmento de *fast-fashion*, e mais recentemente a colaboração com a marca *Barbie* que resultou numa coleção que espelha o universo cor-de-rosa com a interpretação do *glamour* da marca francesa (Figura 7). Também a salientar a estratégia de *co-branding* da Gucci com a marca The North Face que já ocorreu por duas vezes (Figura 8).



Figura 6. Campanha de co-branding das marcas H&M e Balmain (Fonte: Balmain. 2015)

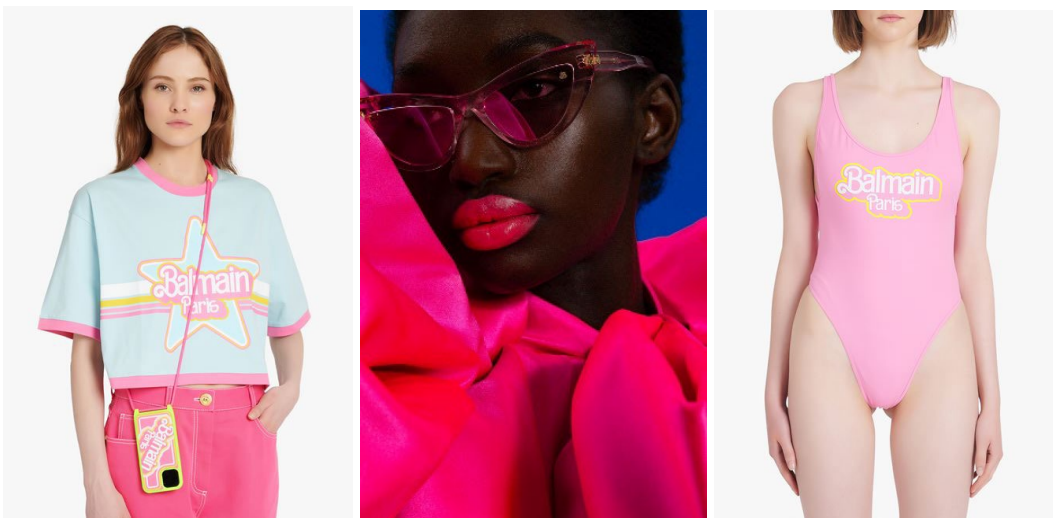


Figura 7. Produtos da coleção de co-branding das marcas Balmain e Barbie (Fonte: Balmain, 2022)



Figura 8. Segunda coleção de co-branding das marcas Gucci e The North Face (Fonte: Gucci, 2022)

Recentemente tem-se vindo a assistir a diversas colaborações entre as próprias marcas de moda de luxo, das quais resultam combinações inesperadas e icónicas a partir da fusão das suas identidades visuais. Esta estratégia tem como principal objetivo gerar *buzz* em torno de marcas que se consideram concorrentes diretas no mercado do luxo, e começou a tornar-se mais popular com as colaborações entre a Fendi e Versace intitulada de *FENDACE* (Figura 9), Gucci com Balenciaga designada de *The Hacker Project* (Figura 10) e Dries Van Noten com Christian Lacroix na coleção de Primavera/ Verão 2020 (Morency, C., 2021).



Figura 9. Coleção “FENDACE” pre-fall 2022 (Fonte: Versace)



Figura 10. Padrão oficial e coleção “The Hacker Project” primavera 2022 (Fonte: Balenciaga)

### Relações Públicas

As estratégias de relações públicas são também utilizadas pelas marcas de luxo com o intuito de persuadir e os consumidores alvo e contribuir para a sua aprendizagem respetivamente a um tema social até mesmo cultural. Por norma, estas estratégias necessitam de conter informação credível que capte imediatamente a atenção do target, e conseqüentemente, desencadeie processos emocionais em relação aos sentimentos que os consumidores têm pela marca. No fundo, estas táticas vão resultar em *buzz* em torno da marca, sobretudo nas redes sociais, e incentivar o *word-of-mouth* positivo, bem como, contribuir para uma boa imagem de marca e possível alcance de *brand love* (Okonkwo, U., 2007). Existem duas situações recentes no setor da moda de luxo que ilustram a aplicação de uma estratégia de relações públicas. Em 2019, o grupo LVMH e a família Arnault doaram 200 milhões de euros à organização encarregue da reconstrução da catedral de Notre-Dame de Paris (Figura 11), após o seu trágico incêndio. O grupo salientou a sua solidariedade para com este símbolo histórico e essencial da cultura francesa (LVMH, 2019).



Figura 11. Comunicado do grupo LVMH (Fonte: Twitter @LVMH, 2019)

O segundo exemplo enquadra-se no contexto social, estando relacionado com os donativos que algumas marcas de luxo fizeram com o intuito de contribuir para as investigações científicas sobre o vírus do COVID-19, em 2020. Foi o caso da Bvlgari (Figura 12) apoiou departamento de investigação do Hospital Lazzaro Spallanzani, ao contribuir com um microscópio 3D que permite estudar o vírus ao nível da infeção celular (Bvlgari, 2020). Enquanto marca, a Bvlgari conseguiu desta forma estabelecer empatia com a sociedade ao contribuir para uma causa de saúde pública, demonstrando que a excelência italiana não se resume apenas ao segmento da moda.



Figura 12. Doação da Bvlgari ao Hospital Lazzaro Spallanzani (Fonte: Bulgari, 2020)

### Associação a Celebridade

Também importante de referir, a estratégia de associação a celebridade ou *celebrity endorsement*, destaca-se pela sua emergência nos anos 90 causada pela influência de “(...) séries como O Sexo e a Cidade e filmes como O Diabo Veste Prada (...)” (Okonkwo, U., 2007, p. 36) que promoviam a moda de luxo subentendidamente através das suas personagens. Ao fazer a associação a uma celebridade, as marcas de luxo estão a transmitir valores credíveis e poder, atraindo mais facilmente aos seus consumidores, e ainda têm vantagens como um posicionamento de marca mais claro e com maior probabilidade de atingir mercados globais. Para Carrillat, F. e al (2019), a associação a celebridade é uma estratégia de branding que costuma provocar emoções e atitudes positivas nos consumidores de luxo, sobretudo quando a celebridade em questão se enquadra na identidade da marca e é conhecida pelo target da mesma. No fim, esta estratégia resulta em valor acrescido para a marca e aumenta a probabilidade da mesma atingir o patamar do *brand love*.

Tudo o que precisa de fazer é obter os produtos de moda certos dos designers certos. Então assim começa a desejar o relógio Gucci, a bolsa Louis Vuitton e os

óculos Chanel, sem mencionar os sapatos Jimmy Choo ou as joias Bvlgari que o atraem cada vez que vê uma foto de uma celebridade. (Okonkwo, U., 2007, p. 7)

Como se pode observar, em baixo constam dois exemplos de associação de marca de luxo a celebridade. A Figura 13 ilustra uma campanha da Chanel com a atriz americana Kristen Stewart. Na Figura 14, pode observar-se a associação do artista colombiano Maluma com a Versace.

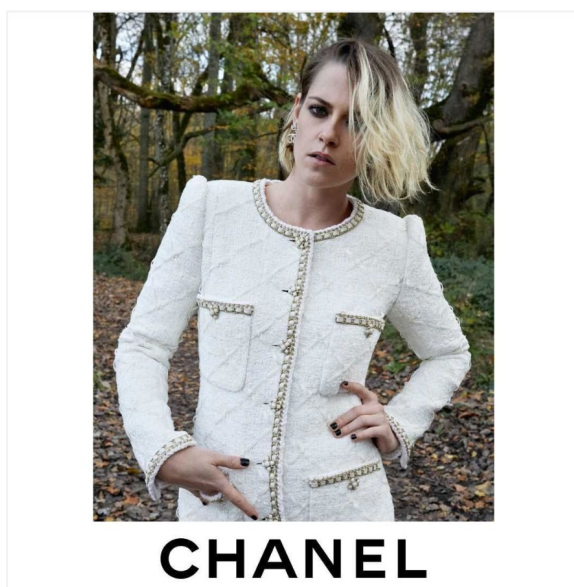


Figura 13. Campanha 2020/2021 da Chanel com Kristen Stewart (Fonte: Instagram @chanelofficial, 2021)



Figura 14. Campanha primavera-verão 2022 da Versace com Maluma (Fonte: Versace, 2022)

### Marketing de Influência

Os blogues de moda e *lifestyle* são considerados os antecedentes do marketing de influência que acabou por se tornar numa estratégia frequentemente aplicada por diversas marcas. A construção de autenticidade das marcas de luxo tem tido como aliada estas estratégias que permitem estabelecer a ponte entre os valores da marca e a estética de uma *influencer*, o que torna a comunicação mais genuína (Berezhna, V., 2018). A pandemia mundial do Covid-19 veio de certa forma obrigar o setor da moda de luxo a adotar mais estratégias voltadas para o digital e para as redes sociais. Este acontecimento resultou num conjunto de estratégias de branding baseadas em marketing de influência em redes sociais como o Instagram, TikTok e Twitter, o que contribuiu para chamar à atenção do consumidor de luxo através de conteúdos que unem os valores de ambas as partes (Forbes, 2021). Estudos recentes indicam que a associação a *influencers* (Figura 15) proporciona às empresas uma maior facilidade em atingir o seu target e criar uma relação de *engagement* com o mesmo a longo termo (Goldenberg, J., e al, 2022). Os seguintes exemplos ilustram a associação de marcas de moda de luxo a *influencers* que desempenham o seu trabalho para targets específicos nas redes sociais e apresentam estéticas distintas.



Figura 15. Influencer Leonie Hanne com peças da Fendi (Fonte: Instagram @leoniehanne, 2021)

### Customização

A satisfação do consumidor é um objetivo fundamental para as marcas de luxo, e como tal, a customização de produtos surge como uma estratégia que permite aproximar a relação entre a marca e o consumidor. A possibilidade de customização dos produtos torna-os mais exclusivos e aumentam a probabilidade da repetição da compra e aumento de vendas, e ainda proporcionam ao consumidor um produto com qualidade mais elevada com inovação nos processos de produção. Atualmente, a customização pode ser feita online nos websites das marcas, nos pontos de venda oficiais, ou ainda na fase de produção (Okonkwo, U., 2007). Os processos de customização e DIY começaram a ser adotados pelas marcas de luxo com o objetivo de as mesmas acompanharem os desejos do consumidor de luxo atual que valoriza ainda mais a exclusividade e a autenticidade. Além disso, a preocupação para com a sustentabilidade tende a crescer e a consciencialização do novo consumidor de luxo leva-o a optar por estes serviços, uma vez que lhe dão uma garantia de que os processos de produção e manufatura respeitam todos os padrões de ética laboral e ambiental (Campagna, C., & Yoo, K., 2021).

Na Figura 16 está representado um exemplo de customização online da Dior, sendo que neste caso é possível bordar o nome do cliente numa das faces do produto. A Figura 17 ilustra um caso semelhante respetivo à possibilidade de customizar as cores das malhas e inicial dos cardigans e sweaters da marca Gucci.

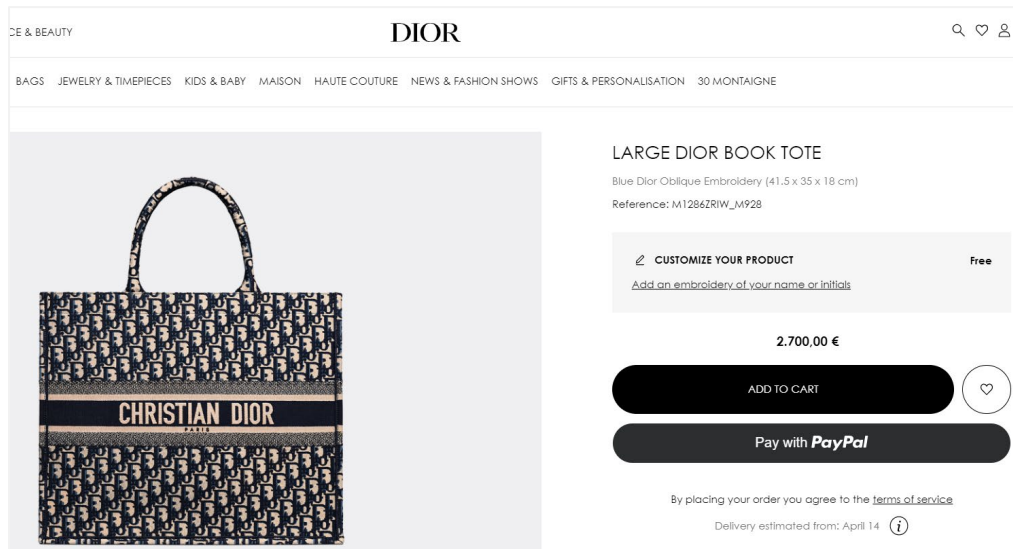


Figura 16. Customização da Book Tote da Dior (Fonte: Dior)

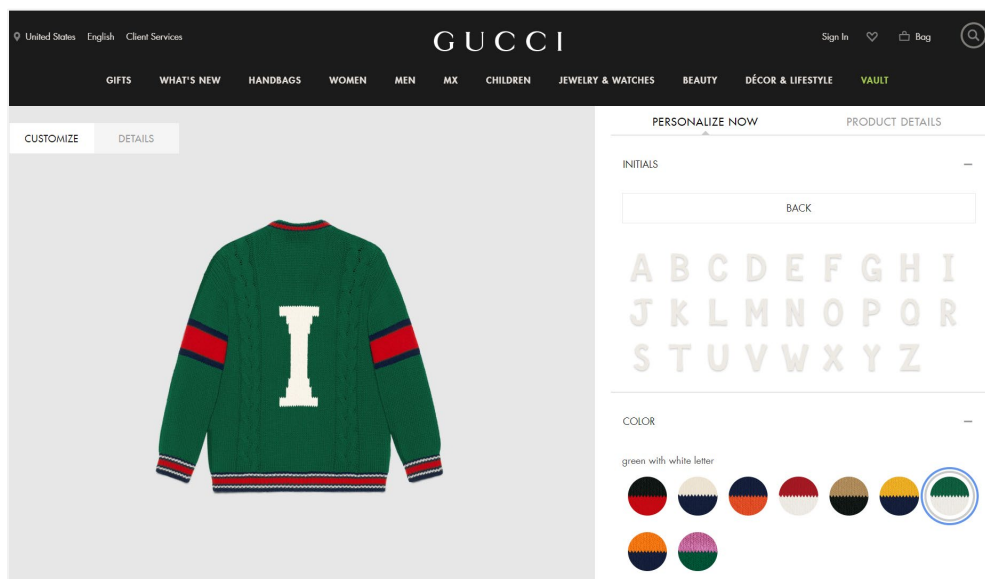


Figura 17. Customização de cardigan da Gucci (Fonte: Gucci)

A Tabela 1 resume todas as estratégias acima referidas, bem como as principais vantagens que podem levar as mesmas a atingir o patamar do *brand love* na moda de luxo.

Tabela 1. Estratégias de brand love na moda de luxo (Fonte: Autora, 2022).

<b>Estratégia</b>	<b>Vantagem para o <i>brand love</i></b>
Comunicação transparente e ética	Elevar a credibilidade
Responsabilidade Social	Despertar a consciência
<i>Storytelling</i>	Ligação emocional profunda
<i>Co-branding</i>	Proximidade com o target
Relações Públicas	<i>Word-of-mouth</i> positivo
Associação a Celebridade	Sensação de poder e status
Marketing de Influência	Identificação de personalidade
Customização	Autenticidade e exclusividade

#### **1.1.4. Brand love e moda**

A socióloga Cristina Duarte (2004) caracteriza a moda como uma ritualização da existência e uma espécie de matriz social que através da sedução tenta exercer controlo sobre a realidade, fomentando um processo de identificação. Este processo também se pode definir como um mecanismo que regula preferências e escolhas pessoais devido a uma certa pressão social que influencia o modo de consumo de moda. Mais ainda, a moda pode ser vista como “(...) um símbolo da sociedade que tem vindo a ser continuamente influenciada por mudanças históricas, sociais, tradicionais, religiosas, políticas, económicas, psicológicas e mais recentemente mudanças tecnológicas.” (Okonkwo, U., 2007, p. 14).

A moda é mais frequentemente vista como uma indústria global que investe em antecipar o que vestimos e como desejamos parecer para os outros. Mas a moda não é apenas um negócio. É também um fenómeno cultural e social, movido pelo desejo do novo. (O’Neill, A., 2021)

As descobertas mais recentes sobre a ligação destes dois conceitos, traduzem-se em contribuições táticas para as marcas aplicarem nas suas estratégias de *marketing*, e assim, impulsionarem o desempenho organizacional. Ao investigarem o papel crítico do *brand love* nas marcas de moda, Gültekin, B. e Ülkü, M. (2015) perceberam que a confiança na marca pode ser uma chave

condutora para o *brand love* e uma posterior relação duradoura. É também de salientar que nas marcas de moda, há a exigência de uma procura constante das necessidades dos consumidores e é importante dar resposta às mesmas, bem como incluir as expectativas e desejos dos consumidores na atividade da marca de modo a nunca os desiludir.

Outro aspeto que também foi investigado na relação entre a imagem de marca e *brand love* na moda, foi o seu impacto no *word-of-mouth*. Comprovou-se que a imagem de marca é determinante para afetar o mesmo, levando não só a um fortalecimento emocional entre a marca e os consumidores, e ao estímulo de conversas positivas sobre a marca, como também a um aumento da probabilidade de o *WOM* se traduzir em lucro (Ismail, A., e Spinelli, G., 2012).

A procura por fatores que possam influenciar o *brand love* é constante. Recentemente tem-se vindo a perceber de que forma a associação das marcas a celebridades nas redes sociais, pode conduzir ao *brand love*. De facto, esta associação faz sentido uma vez que a atratividade e a relevância de uma marca, são aspetos cruciais na comunicação das redes sociais, ainda para mais se contarem com a imagem de celebridades que transmitem confiança (Nguyen e Nguyen, 2020).

Num estudo realizado por Mahardika, P., e Warmika, I. (2021), conclui-se que as vendas de um produto de moda podem aumentar se a confiança na marca desencadear lealdade à mesma. Aqui, a satisfação pode ser um fator contributivo no processo da marca atingir o *brand love* porque quantos mais consumidores gostarem da marca, mais consumidores poderão amá-la.

## **1.2. Marcas de Moda de Luxo**

As marcas estão associadas a diferentes causas que justificam a sua existência e são essencialmente “(...) um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica os produtos ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores.” (American Marketing Association [AMA], 2022). Uma marca de moda de luxo acaba por significar algo mais do que o conceito geral de marca, representando assim uma influência na estrutura da sociedade e no seu estilo de vida (Okonkwo, U., 2007).

Tradicionalmente, as marcas têm sido o domínio do departamento de marketing. O foco principal tem sido comunicar uma marca de forma diferenciada para os clientes-alvo e fazer a gestão das suas expectativas. (Clifton, R. e al, 2003, p. 98)

Uma marca é também constituída por seis níveis principais: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e perfil do utilizador. Estes atributos não servem propriamente para serem comunicados ao consumidor de um modo literal, mas sim para em conjunto definirem a essência da marca com a qual o consumidor se pode identificar (Kotler, P., 1994). Assim sendo, o conceito de marca está também relacionado com a “(...) identidade que traduz a proposta de valor geradora de respostas emocionais dos consumidores” (Pimentel, M., 2007, p. 46). As marcas também simbolizam experiências de consumo baseadas no seu posicionamento, o que é um aspeto

fundamental para o consumidor (Clifton, R. e al, 2003), podendo ainda afirmar-se que os resultados das estratégias de branding das marcas de luxo são visíveis no compromisso e identificação emocional dos consumidores, que por si só é gerado pelo desejo de possuir os produtos da marca e atingirem o seu patamar máximo de satisfação (Okonkwo, U., 2007).

Para além destas características associadas ao conceito de marca, Clifton, R. e al (2003) destacam três atributos principais que as marcas líderes devem cumprir: definição de princípios organizacionais que irão permitir a gestão da empresa de acordo com os seus valores e ideais; ter uma ideia convincente no sentido em que a lealdade dos consumidores pode ser atingida ao captar a sua atenção com uma novidade; e também uma proposta de valor que sustente as mudanças constantes externas à marca, de modo que a mesma não perca a sua essência inicial e valores principais. Do mesmo modo, Okonkwo, U. (2007) refere que sem uma estratégia de branding, as marcas de luxo não conseguiriam ter sucesso tendo em conta que dependem de estratégias de comunicação para a promoção da sua identidade e estética, e consequentemente, aliciarem os consumidores com as tendências que definem sazonalmente.

É, contudo, necessário fazer uma distinção entre o conceito do luxo e premium no contexto das marcas de moda, uma vez que são conceitos próximos, mas que ainda assim, apresentam diferenças a destacar.

Primeiramente, Okonkwo, U. (2007) define as marcas premium como uma aspiração ao luxo, situando-se por isso num nível hierárquico inferior. O segmento premium enfrenta uma elevada competição no mercado ao tentar posicionar-se da mesma forma que as marcas de luxo, não só no que diz respeito a estratégias de preço, como também em termos de imagética e tipologia de produtos. O mesmo autor defende também que as marcas premium podem ser agrupadas em três níveis: elevado (ex: Tommy Hilfiger), médio (ex: Furla) e baixo (ex: Gap). Em segundo lugar, o estatuto do luxo está presente em marcas que apostam continuamente em inovação, seja esta tecnológica ou de gestão, com o intuito de obter sucesso, e que por sua vez é atingido quando as marcas definem um bom conceito de relevância e respeito para com um legado. Okonkwo, U., (2007) destaca que as características chave de uma marca de luxo são a exclusividade, inovação, força da marca e identidade distinta, *design* apelativo, política de preço elevado, diferenciação da matéria prima e precisão nos processos de confeção e manufatura, estímulo emocional e elevada visibilidade. Defende ainda que os produtos de luxo assumem a capacidade de preencher o ego e proporcionar benefícios psicológicos e emocionais aos consumidores, através de um conjunto de benefícios intangíveis que se estendem a diversas categorias de produto (Figura 18).

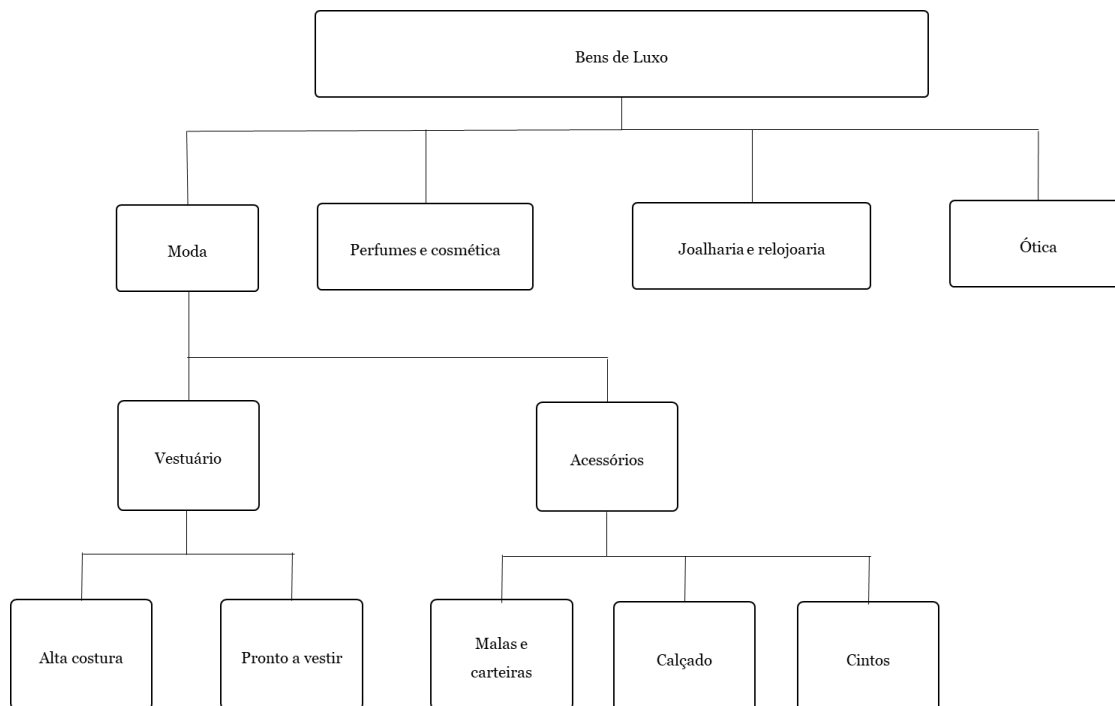


Figura 18. Principais categorias de produto no segmento do luxo (adaptado de Okonkwo, U., 2007)

O significado das marcas de luxo passa por uma extensão a traços de personalidade e valores pessoais que por si só correspondem a um posicionamento baseado em valor. Luxo significa também que estamos a referir-nos a produtos que se distinguem dos necessários e que se encontram num nível superior e relativo em termos de categoria de preço, qualidade, estética, raridade, especialidade e simbolismo (Heine, K., e Trommsdorff, V., 2010). Okonkwo, U., (2007) segue o mesmo raciocínio e afirma que “É algo desafiante encontrar um setor para além dos bens de luxo, que consiga alcançar uma conexão emocional com os seus consumidores, sejam eles abastados ou não.” (p. 2). Estes atributos acabam por contribuir para a criação da consistência de uma marca de luxo, levando automaticamente a uma relação psicológica mais forte com os consumidores, e conseqüentemente, um acréscimo de valor emocional e financeiro para a marca, numa sociedade que é influenciada diretamente pelo luxo.

A moda de luxo tem vindo a salientar-se devido a uma influência constante na sociedade, e segundo Okonkwo, U. (2007) a moda de luxo representa um setor que contribuiu para o crescimento das economias nacionais, sobretudo em países europeus como Espanha, Itália e França, e igualmente em regiões como os Estados Unidos da América, Índia e China. Segundo o mesmo autor, o crescimento do setor da moda de luxo está diretamente relacionado com a inovação e modernização dos métodos de gestão das marcas, deixando para trás todos os métodos tradicionais de modo a acompanhar o crescimento global do luxo.

Num contexto atual, as marcas de moda de luxo enfrentam mudanças de consumo na sociedade e têm vindo a adaptar-se a um mercado mais cultural onde os consumidores esperam essa partilha de valores, o que pode originar mais clientes leais à marca. Esta estratégia passa por demonstrar

compaixão e apoio por outros negócios locais ou artistas e resulta numa abordagem aos princípios e valores que a marca defende (Chitrakorn, K., 2021).

### **1.2.1. Posicionamento no Luxo**

De um modo conciso e objetivo, o posicionamento de uma marca consiste no ato de “(...) projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado e valorizado na mente do consumidor-alvo.” (Kotler, P., 1994, p. 307). Para garantir que uma estratégia de posicionamento tenha sucesso, é necessário inclusive comunicá-la para que se distinga na mente dos consumidores em relação às marcas concorrentes. Um posicionamento bem definido pode garantir o sucesso de uma marca, sobretudo se for utilizado para expressar toda a identidade da marca e fortalecer relações (Clifton, R. e al, 2003). Precisamente quando existe todo este processo cognitivo de identificação com a identidade da marca, percebe-se que o posicionamento está a ficar marcado na mente dos consumidores, e consequentemente vai influenciar uma futura compra e lealdade para com a marca (Okonkwo, U., 2007). É ainda importante estabelecer a diferença entre posicionamento de marca e posicionamento de mercado. De acordo com Okonkwo, U. (2007) o posicionamento de marca abrange a definição das características, atributos e imagem da marca, ao passo que, o posicionamento de mercado estabelece a posição da marca ao nível das suas vantagens competitivas em relação aos concorrentes num setor específico. Além disso, o posicionamento no mercado do luxo deve ser distinto e relevante.

Não há forma de o simples facto de vestirmos um fato Armani nos torne fisicamente atraentes como os modelos do anúncio. Apesar de a Armani gastar imenso dinheiro todos os anos a tentar fazer-nos acreditar que assim é. (Robinson, J., 1998/1999, p. 70)

Em muitos casos, a qualidade é utilizada como o argumento principal do posicionamento de uma marca, isto porque, está diretamente relacionada com preços elevados e premium e é comunicada como tal (Kotler, P., 1994). A qualidade representa um papel significativo na construção da imagem de uma marca de luxo. Kotler, P. (1994) afirma que a imagem de marca é também influenciada pela publicidade e *packaging* dos produtos, bem como a reputação de excelência associada dos produtores da marca.

Nas marcas de segmentos mais elevados como o *premium* e luxo, as estratégias de imagem de marca são mais frequentes porque o consumidor necessita de ter uma perceção de qualidade e exclusividade (Lee, T., Leung, C. e Zhang, Z, 2000). É por isso que as marcas de luxo nunca devem descurar de inovação, ter em atenção os seus concorrentes diretos e indiretos, definir um posicionamento claro e nunca comprometer o seu prestígio (Okonkwo, U.,2007).

A imagem de marca é uma componente que deve ser trabalhada ao longo do tempo, de modo a equilibrar a disposição dos consumidores em pagar mais por um produto de moda por este ser de uma determinada marca. É nestas situações que a imagem de marca estabelece a diferença na

mente do consumidor no momento em que este opta por um produto de preço elevado que pertence a uma marca específica com boa imagem, ao invés de um produto de igual qualidade a um preço mais baixo (Kort, P., Caulkins, J., Hartl, R. e Feichtinger, G., 2005). É nesta lógica que Lee, T. e al. (2000) afirma que para uma marca de moda prosperar, deve definir uma imagem de marca adequada.

### **1.2.2. O consumidor do Luxo**

Existem necessidades que não são criadas pelos especialistas de marketing, fazendo por isso parte da própria condição humana e sentido de sobrevivência. Porém, são estes profissionais que tornam o produto atrativo por meio de influência dos consumidores alvo (Kotler, P., 1994).

Os fatores que mais influenciam o comportamento do consumidor são vastos e distintos. Existem os fatores culturais que são determinantes no processo de decisão de compra, uma vez que são intrínsecos ao consumidor, seguindo-se os aspetos relacionados com a subcultura que por sua vez se relacionam com aspetos culturais mais específicos como a religião e a nacionalidade. A classe social é também um aspeto a considerar no fator cultural, isto porque de forma geral, os produtos são pensados previamente para corresponderem a um grupo e status social específico. Os fatores sociais incluem forças como a referência a grupos específicos que influenciam na tomada de decisão, tal como os membros familiares que se influenciam entre si em diversos momentos de consumo. Destacam-se também os fatores pessoais como a idade, profissão e circunstâncias económicas, estilo de vida e personalidade do consumidor. Por último, constam os fatores psicológicos que se constituem pela motivação do consumidor, pela sua perceção, aprendizagem, crenças e atitudes que influenciam o seu processo de compra (Kotler, P., 1994).

Num mercado com um ambiente competitivo e repleto de marcas de moda que oferecem soluções semelhantes umas às outras, é importante perceber o que faz o consumidor escolher comprar numa determinada marca, ao invés da concorrente desta. Este aspeto tem vindo a motivar o estudo do impacto do *brand love* nas marcas de moda, bem como “a relação entre *brand love* e confiança na marca, resistência a informações negativas, e intenção de voltar a comprar nas marcas de vestuário” (Gültekin, B. e Ülkü, M., 2015, p. 138). Portanto, o desafio é constante para as marcas de luxo, uma vez que o consumidor do luxo se caracteriza por ser algo inteligente e individualista, bem informado e poderoso pela sua influência, e não é leal a uma única marca, mas sim a um grupo restrito de marcas que cumpram as suas expectativas e que partilhem dos mesmos valores e princípios que o consumidor (Okonkwo, U., 2007). O consumidor do luxo pode ainda caracterizar-se em duas tipologias, sendo que a primeira diz respeito a um consumidor tradicional que continua a optar por comprar marcas de luxo com uma herança mais antiga como a Chanel ou Hermès, uma vez que confia na qualidade destas marcas e sabe que não irá ficar desiludido. Porém, a segunda tipologia de consumidor de luxo valoriza muito mais do que o nome da marca, procurando por isso, marcas com personalidade que se distingam pelos seus serviços e produtos sofisticados, bem como os valores que estes transpareçam (Okonkwo, U., 2007).

Um dos aspetos principais a considerar está relacionado com o facto do consumo ser estudado como um processo de procura de identidade por parte dos consumidores. A moda está associada a uma linguagem simbólica, o que torna cada compra num processo repleto de significado para o consumidor (Lee, T. e al. 2000). Estes aspetos também explicam que a personalidade de marca é definida com certas características humanas, o que por sua vez facilita o processo de autoidentificação e “explica o comportamento do consumidor” (Lee, T. e al, 2000, p. 63). Existem implicações que são precisas ter em conta em relação à imagem de marca e ao *brand love*, tais como o próprio ambiente competitivo do mercado da moda e a associação de um produto a uma personalidade desejável. Todos estes aspetos referenciados podem resultar na justificação para o facto de os consumidores do luxo serem considerados os mais leais às marcas. Sabe-se que as marcas de luxo desempenham a capacidade de projetar a personalidade dos consumidores pela sua associação ao prestígio e status social, e este motivo é forte o suficiente para alcançar a confiança total dos consumidores, e conseqüentemente, ganhar a sua lealdade (Okonkwo, U.,2007).

A pandemia mundial da Covid-19 veio alterar por completo o comportamento do consumidor nos diversos segmentos da moda, sendo que já é evidente o regresso às rotinas de outrora que implicam, por exemplo, um vestuário formal apropriado ao local de trabalho. Para além destas previsões, estima-se que em 2022, as marcas de luxo pratiquem uma subida de 4% nos preços dos seus produtos (McKinsey & Company, 2021).

Com a ajuda da globalização, influência digital, crescimento de novos mercados e considerando uma sociedade que não dispensa o uso da Internet no seu quotidiano, os consumidores têm vindo a adquirir um nível de conhecimento mais profundo acerca dos temas globais (Okonkwo, U.,2007). Existem também aspetos que vão contra a expectativa dos consumidores, como é o caso das precárias condições de trabalho e do impacto negativo que algumas marcas provocam no ambiente, o que por sua vez se traduz em escrutínio por parte dos consumidores (McKinsey & Company, 2021). Os consumidores mais sensibilizados com este tema têm um nível de expectativa sustentável mais elevado, e como tal valorizam as marcas que adotam uma postura consciente, o que por sua vez se pode vir a traduzir em lucro, valor e viabilidade da marca (Hicks, H., Fowler, D., Chang, H., e Jai, T., 2020).

Além disso, o mercado da moda de luxo encontra-se em diferentes patamares a nível global, o que de certa forma também ajuda a caracterizar o tipo de consumo nas diferentes zonas geográficas (Tabela 2). Fatores como o rápido crescimento da tecnologia, aumento do empoderamento feminino, tendência para uma maior exposição cultural e viagens internacionais, surgimento de novas opções de pagamento, efeito da imigração em massa e a própria democratização do luxo, justificam a forma como se consome luxo em pleno século XXI. Assim, as marcas de luxo enfrentam constantemente o desafio de se adaptarem às preferências e estilo de vida de cada tipologia de consumidor (Okonkwo, U.,2007).

Tabela 2. Consumidores do luxo a nível global (adaptado de Okonkwo, U., 2007).

Zona geográfica	Situação do mercado de luxo na respetiva zona geográfica	Perceção dos consumidores face à moda de luxo
Europa	Fase de maturidade	O luxo é facilmente adaptado ao estio de vida dos consumidores.
Estados Unidos da América	Fase de crescimento	Os consumidores interpretam o luxo como orientação do seu estilo de vida.
Médio Oriente	Fase de introdução ao crescimento	A moda de luxo serve como uma prova de estatuto social e riqueza.
Ásia	Fase de introdução ao crescimento	Os consumidores de luxo expressam uma certa afinidade pelas marcas de moda francesas.

### 1.3. Sustentabilidade

Os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável complementam-se no sentido em que a sustentabilidade é interpretada frequentemente como um objetivo a longo prazo, e o desenvolvimento sustentável está relacionado com todos os processos necessários para atingir esse objetivo (UNESCO, 2021). Em 2015, os Estados Membro das Nações Unidas definiram 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável a atingir até 2030 (Figura 19), sendo que os mesmos devem ser tratados de forma urgente (Nações Unidas, s.d.).



Figura 19. 17 objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável (Fonte: Youtube)

As Nações Unidas (1987) estabeleceram que o “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de

atender às suas próprias necessidades” (p. 34). A sociedade tem estado mais alerta para a questão do desenvolvimento sustentável, sendo que nos momentos de consumo devem questionar as suas opções de compra com base nas empresas e marcas que trabalham de facto para minimizar o seu impacto ambiental e que promovem uma estratégia de CSR com o intuito de resolver problemas globais (Clifton, R. e al, 2003). Como tal, na Tabela 3 estão representadas algumas soluções que têm vindo a ser aplicadas ao longo do tempo por marcas sustentáveis, de modo a atenuar algumas problemáticas globais:

Tabela 3. Problemáticas globais e soluções das marcas (adaptado de Clifton, R. e al, 2003).

<b>Problemática global</b>	<b>Causas</b>	<b>Soluções estratégicas das empresas</b>
Pobreza e concentração de poder económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discrepância entre classe social baixa e alta;</li> <li>• Baixos investimentos no estímulo das atividades económicas locais e zonas desfavorecidas;</li> <li>• Práticas de negócio irresponsáveis que prejudicam as classes baixas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir nas áreas desfavorecidas com ofertas de emprego local;</li> <li>• Estimular a envolvimento das partes interessadas;</li> <li>• Aumentar a transparência do negócio com a adesão a organizações como a <i>Global Reporting Initiative</i>.</li> </ul>
Vulnerabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo excessivo dos recursos naturais e combustíveis fósseis;</li> <li>• Aquecimento global e catástrofes naturais;</li> <li>• Risco das comunidades desfavorecidas perante as alterações climáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não praticar <i>greenwashing</i> em prol do marketing;</li> <li>• Reduzir o consumo de combustíveis fósseis;</li> <li>• Divulgar relatórios de atividade ecológica anual;</li> <li>• Aumentar investimento em energias renováveis.</li> </ul>
Acesso à medicina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas de saneamento e serviços básicos de saúde nos países mais desfavorecidos;</li> <li>• Contaminação por HIV mais frequente nestes países;</li> <li>• Pouca acessibilidade a medicação nas classes mais baixas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para o desenvolvimento constante dos cuidados básicos das comunidades;</li> <li>• Apoiar a investigação científica através de fundos para alcançar tratamentos e medicação.</li> </ul>
Instabilidade económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa de preço das matérias-primas mais básicas aumentou as dívidas nas comunidades desfavorecidas;</li> <li>• Investimentos a curto prazo e especulação monetária.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar apoio governamental em políticas que apoiem a estabilização económica;</li> <li>• Apoiar economias nacionais ao pagar na moeda correspondente;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumir bens locais e procurar emprego local;</li> <li>• Apostar em investimentos a longo prazo.</li> </ul>
Conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento social e económico e diretamente afetado pelas guerras e falta de segurança;</li> <li>• Existem várias regiões do globo em conflito bélico constante;</li> <li>• Empresas locais podem influenciar negativamente esses conflitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar uma política de tolerância nula em termos de corrupção e violência;</li> <li>• Divulgar relatórios de transparência sobre os negócios em zonas de conflito;</li> <li>• Investir em zonas afetadas pela guerra.</li> </ul>

Numa sociedade em que a tendência consumista tende a crescer, a satisfação humana vai muito além da satisfação das necessidades básicas e o consumo excessivo de vestuário, alimentação e outros bens transcende o limite do consumo de primeira necessidade nos países mais desenvolvidos (Nações Unidas, 1987). Mais ainda, deve-se encontrar o equilíbrio entre a sustentabilidade e o bem-estar da sociedade e as organizações devem pensar para além do conceito tradicional de sustentabilidade, de modo a conciliarem estas duas dimensões (Kuhlman, T. e Farrington, J., 2010). É desta forma que o desenvolvimento sustentável surge na orientação dos recursos e sua consequente exploração, de modo a proporcionar “(...) harmonia e aumentar o potencial atual e futuro para atender às necessidades e aspirações humanas.” (Nações Unidas, 1987, p. 38).

A sustentabilidade começou a ser discutida e defendida desde 1960, a partir da voz de ambientalistas que se manifestavam contra as indústrias de produção em massa, o que estimulou a fundação de organizações como a Greenpeace (Figura 20). Na década seguinte, começaram a surgir nichos de mercado voltados para os consumidores conscientes, as campanhas publicitárias de algumas marcas começaram a abordar temas humanitários como o racismo e a pobreza, e na década de 90, termos como *eco-design*<sup>4</sup> ganharam destaque (Gwilt, A., 2020). Com o decorrer da COP26, o tema da sustentabilidade ganhou ainda mais urgência devido às metas que foram estabelecidas nesta conferência, sobretudo quando a própria “indústria da moda é responsável por cerca de 40 milhões de toneladas de desperdício têxtil por ano” (McKinsey & Company, p. 73, 2021). Estes factos levam as marcas a definir estratégias mais agressivas, visto que a sustentabilidade é um aspeto a considerar nos planos de negócio das marcas de moda, com o intuito de também melhorar a perceção dos consumidores face à marca (Hicks, H. e al., 2020).

<sup>4</sup> Eco-design consiste em eliminar ou diminuir o impacto na poluição e na destruição dos recursos naturais associados à duração do ciclo de vida do produto (Gwilt, A., 2020).



Figura 20. Movimento ativista da Greenpeace em 1990 (Fonte: Greenpeace)

O conceito da sustentabilidade é também interpretado como um conceito que estimula a venda de um produto quando se associa ao mesmo. Segundo Anaya, S. (2010), “a moda é um negócio que se baseia na desejabilidade” e na maioria dos casos as pessoas compram por influência de expressões como “fabricado em Itália”, ou mais recentemente como “fabricado com ética”. Desta forma, o CSR é uma estratégia que tem vindo a ser mais utilizada atualmente com o intuito de aumentar a credibilidade das expressões descritas acima, obrigando as empresas a serem fiéis aos seus compromissos e assumirem responsabilidade pelos seus atos (Clifton, R. e al 2003).

### **1.3.1. Os quatro pilares da sustentabilidade**

De acordo com a UNESCO (2021), existem quatro pilares fundamentais que sustentam o conceito de sustentabilidade: ambiente, economia, cultura e sociedade. Os mesmos vão ser explicados nesta secção.

#### **I. Sustentabilidade Ambiental**

O pilar respetivo ao ambiente está diretamente relacionado com as leis e políticas que visam a travar a problemática ambiental. No Relatório da Comissão Brundtland (Nações Unidas, 1987) a componente ambiental é descrita como uma questão que deve ser tratada ao nível dos objetivos e atividade das organizações e ser levada em consideração no desenvolvimento sustentável das mesmas. Este pilar da sustentabilidade não depende exclusivamente dos esforços das organizações, mas também “(...) do modo de vida dos jovens e da sua orientação de valores.” (Nações Unidas, 1987, p. 201). É neste sentido que a Greenpeace alerta e sensibiliza os cidadãos e consumidores para todas as consequências que podem derivar das sequelas ambientais, como é o caso das alterações climáticas e a destruição de ecossistemas se não forem tomadas medidas que travem problemas como o aquecimento global do planeta (Greenpeace, s.d.).

#### **II. Sustentabilidade Económica**

No que diz respeito ao pilar da economia, existe uma relação direta com a problemática ambiental. Isto justifica-se pelo facto de “A produção industrial cresceu mais de cinquenta vezes ao longo do século passado, quatro quintos do crescimento desde 1950. Tais números refletem e pressagiam profundos impactos sobre a biosfera, à medida que o mundo investe em casas, transportes, quintas e indústrias. Grande parte do crescimento económico extrai matéria-prima de florestas, solos, mares e cursos de água.” (Nações Unidas, 1987, p. 12). Estes impactos negativos da economia no meio ambiente, resultam na ligação do pilar ambiental com o pilar económico, sendo por isso praticamente impossível referir uma questão económica sem ter de justificar o seu impacto com uma causa ambiental. Por outro lado, o normal funcionamento dos ecossistemas é também um forte contributo para a economia mundial pois permite inovação em termos medicinais e industriais, como por exemplo no desenvolvimento de novas matérias-primas. Conforme as Nações Unidas (1987) “A economia não é apenas a produção de riqueza, e a ecologia não é apenas a proteção da natureza; ambas são igualmente relevantes para melhorar a sorte da humanidade.” (p. 32). A solução que tem vindo a ser implementada para resolver algumas discrepâncias neste pilar da sustentabilidade, denomina-se de economia circular. Atualmente, este conceito baseia-se em regenerar a natureza, fazer circular os materiais e assim eliminar a poluição e lutar contra o desperdício, o que resulta em sistemas resilientes que proporcionam vitalidade para os negócios, para o ambiente e inclusive para a sociedade (Ellen MacArthur Foundation, s.d. ). Para Gwilt, A. (2020), a economia circular deve ser implementada como uma aliada da sustentabilidade por parte de empresas que tenham o objetivo de otimizar os seus processos industriais de uma forma que contribua para o desenvolvimento sustentável.

### III. Sustentabilidade Cultural

A cultura sustentável está diretamente relacionada com a proteção do património cultural mundial, uma vez que a riqueza da sociedade tem na sua base diferentes dimensões artísticas e culturais que a tornam mais inclusiva, resiliente e como condutora de uma paz duradoura (Unesco, 2022). O pilar cultural está também relacionado com a integração de comunidades tribais e indígenas num contexto económico e social, o que por sua vez é um desafio em termos sociais e comunicacionais. É também essencial ter em conta o risco de discriminação social e cultural ao qual estas comunidades estão expostas, uma vez que a discriminação se traduz maioritariamente em exploração, o que por sua vez aumenta o risco de extinção cultural (Nações Unidas, 1987). A proteção do património cultural é fulcral na situação em que o planeta se encontra, pois, “nenhum desenvolvimento pode ser sustentável sem um forte componente cultural.” (Unesco, 2022), e também porque “(...) as nossas heranças culturais e espirituais podem reforçar nossos interesses económicos e imperativos de sobrevivência.” (Nações Unidas, 1987, p. 11).

### IV. Sustentabilidade Social

Em relação ao pilar da sociedade, ficou oficialmente definido no Pacto da Natureza do G7 que, o compromisso para com a consciência global é urgente uma vez que é necessário ter em conta a capacidade de resiliência ecológica no contexto pandémico associado ao COVID-19. Tendo em

conta os impactos negativos provocados pelo consumo em massa nos mercados globais, existe uma preocupação constante em colaborar com comunidades e povos locais de modo a desenvolver processos de *co-design*, tomada de decisão e implementação, reconhecendo os interesses das populações vulneráveis” (G7,2021). No Relatório da Comissão Brundtland (Nações Unidas, 1987), o fator sociedade é descrito como uma das causas da problemática ambiental, mais especificamente devido ao aumento exponencial da população mundial que resulta de fatores culturais e sociais. O desenvolvimento sustentável depende de mudanças sociais ao nível da gestão de recursos, de modo a atingir um equilíbrio sustentável entre gerações (Nações Unidas, 1987).

Na reunião do G7<sup>5</sup> de 2021 em Cornwall, foram definidas medidas urgentes que visam a reverter até 2030 a situação ambiental que se regista atualmente. Toda a trajetória deste plano foi traçada pelos líderes do G7 que se comprometeram nesta ação de integração global (G7, 2021).

De um modo geral, os parâmetros de maior atenção na próxima década incidem sobre a transição para processos legais e sustentáveis como o combate à desflorestação, participação no diálogo da COP26 (Conferência do clima das Nações Unidas) no apoio à agricultura e comércio de mercadorias, combate a crimes ambientais e abordagem de sensibilização nas práticas piscatórias não sustentáveis; O investimento económico na natureza através da união dos diferentes ministérios no planeamento financeiro focado na natureza, garantir que o desenvolvimento internacional não compromete a natureza nos próximos anos e trabalhar em conjunto com líderes de negócios, indústria e finanças para um mercado internacional mais sustentável; Restaurar, conservar e proteger o meio ambiente, mais especificamente 30% do solo global e 30% do oceano de modo a evitar o agravamento da sua degradação e diminuir o risco da extinção das espécies; E por último, destaca-se o parâmetro que apela à responsabilidade e compromisso para com a natureza, implementando não só todas as metas supracitadas, como também a revisão regular das mesmas e possíveis ajustes (G7, 2021).

### **1.3.2. Moda de luxo sustentável e *brand love***

A moda, enquanto indústria, tem ocupado um lugar de destaque relativamente aos impactos negativos no ambiente (Kozlowski, A., Bardecki, M. e Searcy, C., 2015). A sustentabilidade nas marcas de moda de luxo surge como uma experiência que melhora a sua aparência na mente dos consumidores, sobretudo no que diz respeito ao nicho do luxo que segmenta mais restritamente um grupo de consumidores (Green, A., Miller, D. e Perkins, H., 2013).

Contudo, os desenvolvimentos ao nível da moda de luxo sustentável tiveram o seu início nos anos 2000, quando algumas empresas começaram e adotar estratégias mais conscientes e éticas ao nível do *sourcing* de materiais, design e produção (Gwilt, A., 2020). Esta autora defende ainda que se os designers de moda tiverem em consideração o ciclo de vida do produto de moda, podem evitar impactos ambientais desde a fase de criação dos produtos. Isto quer dizer que os designers

---

<sup>5</sup> O G7 é constituído pelos seguintes líderes: Justin Trudeau, Charles Michel, Joe Biden, Yoshihide Suga, Boris Johnson, Mario Draghi, Emmanuel Macron, Ursula von der Leyen e Angela Merkel (G7, 2021).

têm a capacidade de implementar estratégias sustentáveis nas fases de design, produção, distribuição, uso e fim de vida de um produto de moda (Figura 21), respondendo às questões éticas e sustentáveis de todo este processo, bem como ao longo de todas as etapas da cadeia de distribuição: design do produto/ coleção, produção de amostras, seleção, produção final de produto e distribuição.

Muitas estratégias podem ser usadas para criar produtos e serviços de moda para a sustentabilidade e circularidade, mas para estar realmente comprometido é necessário implementar abordagens de design diferentes ou novas que podem significar sair das convenções tradicionais. Embora a sustentabilidade tenha sido considerada em alguns setores como uma restrição à inovação, para muitos designers, visionários e marcas responsáveis, a sustentabilidade e a circularidade fornecem uma estrutura para novas oportunidades criativas e únicas. (Gwilt, A., 2020, p. 162)

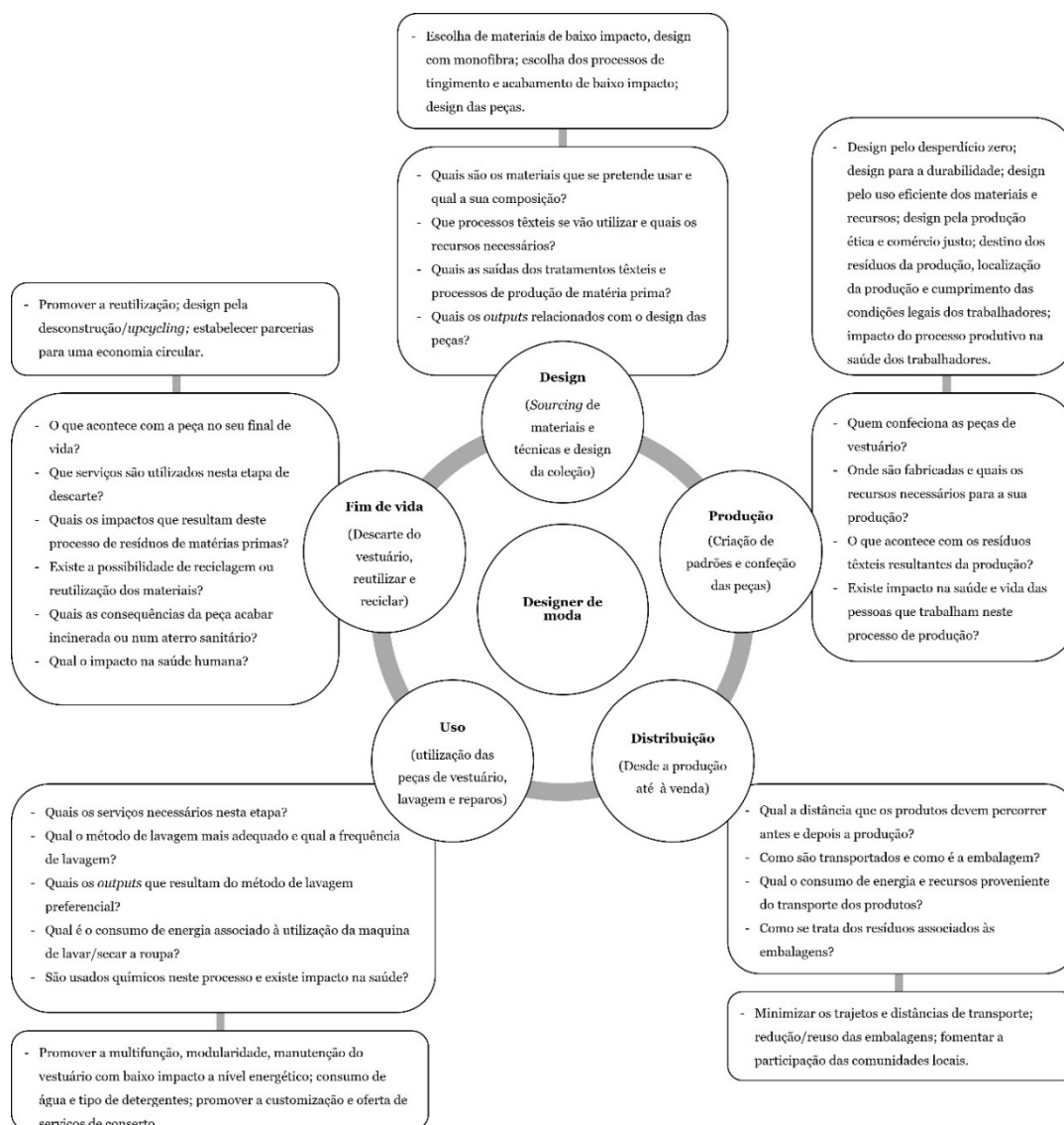


Figura 21. Práticas sustentáveis associadas ao ciclo de vida do produto de moda (Fonte: adaptado de Gwilt, A., 2020)

A sociedade tem vindo a assistir a uma constante degradação do meio ambiente e o papel do marketing é questionado perante esta situação. Como o meio ambiente se tem vindo a tornar num tema imperativo e que as empresas têm de considerar no seu dia a dia, a responsabilidade para com este tema tem vindo a tornar-se cada vez mais frequente. De acordo com uma questão levantada por Kotler, P. (1994) “As empresas que fazem um excelente trabalho a satisfazer os desejos individuais dos consumidores estão necessariamente a agir no melhor interesse de longo prazo dos consumidores e da sociedade?” (p. 28), surge o conceito de *societal marketing* como resposta a um papel mais consciente do marketing. É deste modo que Kotler (1994) define o conceito de marketing social como um conjunto de estratégias que as organizações devem adotar de modo a preservar o bem-estar da sociedade e dos consumidores, satisfazendo eficazmente as suas necessidades e desejos, sem terem o lucro como foco principal do negócio.

Por conseguinte, também o branding é colocado em causa devido ao comportamento não transparente das marcas, sejam estas pequenas ou grandes empresas. Clifton, R. e al (2003) salientam que “no mundo do branding as coisas andam depressa e, portanto, também, o debate sobre a relação das marcas com a globalização.” (p. 185). É a partir deste pressuposto que os autores supracitados explicam os extremos da perceção da sociedade em relação ao trabalho das marcas, sendo que algumas marcas são vistas como irresponsáveis e destruidoras de culturas, porém, outras são vistas como um exemplo de progressão económica e criadoras de benefícios para a sociedade.

O conceito de ética está permanentemente associado à sustentabilidade e algumas marcas de moda de luxo têm adotado estratégias de transparência em relação ao seu impacto no planeta terra. A ética na moda diz respeito a três pilares denominados de planeta, pessoas e animais, assegurando assim condições de trabalho dignas ao longo de toda a cadeia de distribuição, uso controlado e não excessivo dos recursos energéticos, e por fim, optar por soluções de desperdício têxtil sem origem animal (Rauturier, S., 2021). Existem diversos métodos de construir um percurso ético, desde a incorporação de competências locais, incorporação de políticas de transparência em toda a cadeia de distribuição, e colaboração com organizações que defendam os direitos dos trabalhadores (Kozłowski, A., Bardecki, M., e Searcy, C., 2015). As investigações sobre a relação da sustentabilidade com o *brand love* são ainda recentes, porém Joergens., C. (2006) revela que os consumidores mais jovens fazem as suas decisões de consumo com base na imagem de marca, tendências de moda e preço, e também revelam necessidade em saber mais sobre o papel sustentável das marcas de moda para tomarem decisões mais conscientes.

Uma das estratégias de branding que Green, A., Miller, D. e Perkins, H. (2013) sugerem, passa precisamente por associar experiências sustentáveis às marcas de luxo dando origem a um novo paradigma do luxo, desta vez com mais acesso à personalização e autoexpressão. Outra abordagem passa precisamente pela comunicação e sensibilização com foco nos impactos ambientais e sociais, de modo a sensibilizar e alertar os consumidores para escolhas mais conscientes (McKinsey & Company, 2021). A eco consciência dos consumidores tem vindo a

crescer (Gupta, P., 2021) e prevê-se que os consumidores comecem, de forma geral, a optar por soluções mais sustentáveis que permitam alargar o ciclo de vida dos produtos de moda, como optar por comprar peças de luxo em segunda mão, ao invés de artigos de *fast-fashion* (Max Bittner, 2020, citado por McKinsey & Company, p. 12, 2020).

A Fashion Revolution (2020) apresentou um estudo sobre o impacto da sustentabilidade na moda no momento da decisão de compra dos consumidores de cinco países europeus, no qual foram inquiridos 5000 consumidores com idades compreendidas entre os 16 e 75 anos. Este estudo permitiu concluir que a eco consciência dos consumidores face aos produtos sustentáveis na moda, registou um aumento significativo relacionado com as preocupações ambientais e sociais entre 2018 e 2020. Os consumidores revelaram uma sensibilidade acrescida face ao fator da transparência ao longo da cadeia de distribuição, sobretudo em relação às condições laborais dos trabalhadores que confeccionam as peças e acessórios de moda, proteção do ambiente e sem prejudicar a vida animal nos processos de produção (Anexo 2). Também demonstraram concordância na medida em que os governos europeus deviam estabelecer mais medidas que visem a garantir e certificar a produção sustentável, bem como, a partilha de relatórios das marcas sobre o respetivo impacto ambiental causado pelas suas atividades.

Também a McKinsey & Company (2020) publicou um estudo feito a dois mil consumidores alemães e britânicos durante o contexto pandémico associado ao Covid-19, no qual o objetivo foi investigar o fator sentimental face à sustentabilidade nas marcas de moda (Anexo 3). Este estudo concluiu que os comportamentos dos consumidores sofreram alterações significativas e 60% dos inquiridos, assumem ter adotado hábitos de consumo consciente, como optar por produtos com *packaging* reciclável e não prejudicial para o meio ambiente. Por outro lado, estes consumidores também revelaram que esperam por parte das marcas, ações de responsabilidade social e ambiental, bem como compromissos éticos, uma vez que estes aspetos se traduzem em confiança na marca e sentimento de afetividade por parte do consumidor.

Enquanto tema emergente, a sustentabilidade na moda de luxo conta com diversas investigações e previsões para 2022, não só em relação ao comportamento dos consumidores, como também no que diz respeito às possíveis estratégias que as marcas devem adotar ao nível da sustentabilidade. É nesta ótica que Gupta, P. (2021) destaca a importância da linguagem sustentável, sobretudo na sua relação com o SEO e consequente definição de palavras-chave que os utilizadores *online* mais procuram como *sustainable*, *green* e *eco-friendly*. É desta forma que o CFDA (2019) define estratégias que se destinam não só ao design e produção sustentável, como também estratégias com o foco direcionado para os escritórios, soluções de *packaging*, logística, educação do consumidor, comunicação e marketing. Em baixo, destacam-se algumas dessas medidas:

- Escritórios verdes: implementação de medidas que contribuam para um ambiente de trabalho positivo, redução de desperdícios e do consumo de energia e água, como por

exemplo, a implementação de luz LED, uso de equipamentos eletrônicos de baixo consumo energético e manter os colaboradores envolvidos nestas iniciativas.

- *Packaging*: recorrer a materiais recicláveis e biodegradáveis, e de preferência, optar pelo uso reduzido de embalagens quando possível.
- Logística e transporte: optar pelo método de transporte que tenha o impacto mais reduzido no ambiente, reduzir o desperdício neste processo e minimizar as distâncias do transporte dos produtos.
- Educação do consumidor: implementar estratégias desde a fase do design, trabalhando numa ótica de manutenção de baixo impacto, educando o consumidor a optar por peças com durabilidade e longevidade, providenciando também um programa especializado no cuidado das peças de vestuário.
- Comunicação e marketing: apostar na honestidade em termos de comunicação interna e externa, ou seja, tanto para os colaboradores internos como para os consumidores. A nível interno é importante apostar na partilha de informação e do ADN da empresa, incluindo os fornecedores neste processo de modo a transmitir-lhes os valores éticos da empresa. Externamente, como foco no consumidor, a sustentabilidade só deve ser comunicada quando a marca cumpre os parâmetros para tal, evitando assim acusações de *greenwashing*.

Existem mais medidas a ter em conta numa ótica corporativa e que devem ser tomadas urgentemente até 2030 no âmbito da sustentabilidade dos negócios no setor da moda e para um melhor desempenho do CSR. Um relatório do BOF (2021) salienta as seguintes medidas:

- Para além de serem estabelecidas estratégias de economia circular, as empresas devem salientar a importância de desenvolver métodos para a medição das emissões de CO<sub>2</sub> e consumo de água.
- As empresas devem procurar e investigar mais informação sobre as suas cadeias de distribuição, de modo que todos os processos sejam claros e éticos, ou seja, sem práticas de exploração laboral e omissão de dados sobre poluição.
- Investir financeiramente em parcerias com os fornecedores que permitam o modelo de negócio mais sustentável.
- Tornar os objetivos sustentáveis mais ambiciosos em termos de responsabilidade corporativa, garantindo que estão a ser feitos todos os esforços no atingimento dos objetivos ao longo de toda a cadeia de valor da marca.
- É importante que as empresas permitam que os trabalhadores tenham uma voz e opinião sobre as precárias condições a que muitas vezes estão sujeitos, e como tal, têm de ser implementadas mais práticas que combatam desigualdades salariais e condições no espaço de trabalho, garantindo a envolvência com os governos na construção de legislação que combata os aspetos referidos.

- Colocar em prática as ações relacionadas com a agricultura regenerativa, com o intuito de proteger a biodiversidade e restaurar os solos, e contribuir com investigação constante nesta área para as soluções vencerem a problemática ambiental.

Tendo em conta que os consumidores estão mais sensíveis às marcas que traçam iniciativas sustentáveis, a inovação nas marcas de moda deve refletir-se em soluções com impacto positivo no consumidor e no meio ambiente que o rodeia (WGSN, 2020). Assim, o compromisso das marcas de moda de luxo deve focar-se no compromisso sustentável que por sua vez vai traduzir-se em lealdade à marca, pela confiança que as marcas devem transmitir aos seus consumidores de modo a fortalecer a relação entre ambas as partes (Platania, S., Santisi, G., e Morando, M., 2019). Desta forma, a ética e as políticas de CSR são fatores relevantes e diferenciadores na perceção dos consumidores do luxo, e por isso, devem ser incluídas nas estratégias futuras das marcas de moda de luxo como forças catalisadoras da lealdade à marca (Quezado, T. e al, 2022).

# Capítulo 2: Componente Experimental

## 2.1. Objetivos e Questões de Investigação

A componente experimental incide nos objetivos específicos definidos inicialmente cujo propósito é:

1. Estudar as abordagens dos especialistas e marcas de referência no que toca a estratégias de produto e marca;
2. Perceber quais as dimensões que a sustentabilidade pode assumir em termos de comunicação que envolva os consumidores do luxo;
3. Compreender de que forma os conceitos da sustentabilidade, *brand love* e moda de luxo se podem relacionar e ser um objeto de estudo na área científica.

Assim, e com a aplicação de metodologias descritas no seguinte ponto, é possível dar resposta às duas questões de investigação relevantes para a problemática em estudo:

1. A moda de luxo tem mais probabilidade de atingir *brand love*?
2. A sustentabilidade é um fator-chave para uma marca de moda de luxo chegar ao patamar do *brand love*?

## 2.2. Metodologia

A fase inicial deste projeto recorre a uma metodologia não intervencionista, e conta com uma revisão de literatura que incide sobre os temas do *brand love*, relação deste conceito com as marcas de moda e relevância da sustentabilidade no *brand love*. O estado da arte permite entender a relevância do estudo e conhecer quais as abordagens feitas sobre o tema, tendo em conta que o *brand love* consiste numa temática de investigação relativamente recente que se relaciona com a área da psicologia e do marketing. Esta fase de pesquisa será operacionalizada de modo qualitativo (Creswell & Creswell, 2018), destacando-se os autores de referência da área, bem como a pergunta de partida e possíveis temas a aprofundar na investigação. Tendo em conta o carácter dinâmico do tema, a revisão de literatura incide numa combinação de referências mais convencionais como os artigos científicos, livros e estudos sobre o consumidor, e referências mais atuais como relatórios, *podcasts* e previsões de negócio na área internacional.

Numa ótica intervencionista, a segunda fase do projeto de dissertação mantém-se com carácter qualitativo, onde se desenvolve um estudo de caso sobre a marca Stella McCartney.

A principal vantagem de utilizar a metodologia de estudo de caso nesta dissertação é o facto de o mesmo contribuir para a investigação com dados qualitativos para o estudo das estratégias de sustentabilidade nas marcas de moda de luxo como fator relevante no desenvolvimento de *brand love*. Stake (1999) define o estudo de caso como um desenvolvimento de um contexto cujo objetivo

é compreender o objeto de investigação orientando-o para o campo da observação, interpretando os acontecimentos relevantes para o tema em estudo e ainda permitir dar resposta a novas situações.

Enquanto estratégia de investigação, o estudo de caso pode incidir sobre algo concreto como uma organização, e também sobre algo abstrato como as decisões e projetos dessa organização, respondendo sempre às questões “como?” e “porquê?” (Yin, 1993). Tendo em conta que a intenção deste estudo de caso é explorar uma situação que ainda pode ser mais esclarecida, a recolha de dados para o mesmo está dividida em fontes primárias e secundárias. Neste caso, as fontes primárias consistem em entrevistas a especialistas da área do marketing, comunicação e designers no setor da moda em Portugal, e as fontes secundárias comportam todos os materiais disponibilizados pela marca em estudo e que estão disponíveis em bases de dados, website oficial da marca e redes sociais. O intuito da realização de entrevistas a especialistas de marketing e design de moda está relacionado com a avaliação da perceção e conhecimento do tema deste projeto e conceitos relacionados com o *brand love* e estratégias de sustentabilidade na moda.

É importante ressaltar que os dados qualitativos são inseridos na investigação de um modo neutro e objetivo (Pimentel, M., 2007), e contrariamente às metodologias quantitativas, existe um certo dinamismo nas metodologias qualitativas que visam a explorar uma realidade complexa (Demo, P., 1989, citado por Pimentel, M., 2006). É desta forma que o estudo de caso surge como uma mais-valia na recolha de informação sistemática sobre a marca em estudo, resultando num guia informativo e com explicações detalhadas sobre um fenómeno que pode atingir inúmeras tipologias (Kawamura, Y., 2011).

Um estudo de caso representa a busca pela verdade através de uma análise profunda de um objeto de estudo, estando a decisão pela utilização deste método dependente, como vimos, do que será investigado e definido a priori. (Pimentel, M., 2007, p.143)

Por conseguinte, identificam-se também algumas fontes de pesquisa que suportam o desenvolvimento e redação de um estudo de caso e que serão aplicados nesta investigação. Seguindo a ótica de Yin (1994), destacam-se os documentos escritos como livros, fotografias e relatórios anuais, e também as entrevistas estruturadas, caso sejam elaboradas com base num guião de perguntas, ou não estruturadas se forem feitas a partir de perguntas abertas (Yin, 1994, citado por Pimentel, M., 2006).

É ainda importante que no fim do estudo de caso se retire a informação necessária e relevante para “(...) filtrar criticamente a problemática estudada com os elementos conceptuais teóricos que fundamentaram o estudo” (Meirinhos, M. e Osório, A., 2010, p. 64).

O objetivo principal da aplicação das metodologias usadas é avaliar todos os dados qualitativos e responder às questões de investigação em função da informação relevante obtida sobre o impacto da sustentabilidade nas estratégias de branding e *brand love* nas marcas de moda de luxo.

Finalmente é apresentada a discussão e conclusões obtidas face à investigação e recomendações para investigação futura do tema em causa.

### **2.3. Estudo de Caso: Stella McCartney**

A presente secção expõe a marca Stella McCartney enquanto exemplo de uma marca de luxo sustentável que cumpre inúmeros parâmetros ambientais, económicos, sociais e culturais. É analisada com profundidade em termos estratégicos, de modo a ilustrar os conceitos e estratégias de *brand love* referidas ao longo da Revisão de Literatura, de modo a destacar e perceber quais as ações e estratégias de sucesso para o *brand love*.

Toda a informação apresentada no estudo de caso foi analisada com base na informação disponível no website oficial da marca Stella McCartney, relatórios oficiais como o *Eco Impact Report* de 2020, redes sociais e numa entrevista à designer elaborada pelo BOF (Anexo 4). A análise da informação para a redação do estudo de caso, contou igualmente com o apoio de uma entrevista feita pela Autora a Peter Chipchase que ocupa o cargo de *Chief Marketing Officer* (CMO) na marca em estudo (Apêndice 1).

Foi igualmente enviado um pedido de entrevista para Juliet Russel que desempenha o cargo de Diretora de Sustentabilidade na marca em estudo, porém a realização da mesma não foi possível.

#### **2.3.1. A marca e a designer**

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, o contexto das marcas de moda de luxo britânicas ficou marcado pelo aparecimento de novos designers que prosperaram neste setor e são hoje em dia reconhecidos pelo seu trabalho diferenciador. É o caso de Alexander McQueen, John Galliano, Jimmy Choo e Stella McCartney (Okonkwo, U., 2007).

A designer Stella McCartney formou-se em 1995 na prestigiada instituição *Central Saint Martins College of Art and Design*, e apresenta um percurso profissional que teve início com um estágio na marca Christian Lacroix, e posteriormente adquiriu experiência na alfaiataria de luxo com Edward Sexton (Allen, C., 2020). Assumiu em 1997 o cargo de diretora criativa da marca Chloé, sucedendo o legado de Karl Lagerfeld, onde se destacou pela sua estética contemporânea na interpretação do estilo feminino e inovador que caracteriza a marca francesa (Figura 22).



Figura 22. Coleção de outono 2000 da marca Chloé por Stella McCartney (Fonte: Vogue Runway)

Foi no ano de 2001 que Stella McCartney se estabeleceu no mercado da moda enquanto primeira marca de luxo vegetariana, com o objetivo principal de construir um negócio responsável contra o uso de peles e pelo de origem animal (Figura 23). A marca começou por pertencer ao grupo Kering que detinha 50% da mesma, sendo que ao fim de 17 anos de parceria, Stella McCartney tornou-se na consultora de sustentabilidade de Bernard Arnault do grupo LVMH para auxiliar o posicionamento do grupo no mercado da moda de luxo sustentável, e é desde 2018 que a designer assume total autonomia sob a sua marca homónima (L'Officiel ,2019).



Figura 23. Coleção de primavera-verão 2002 da marca Stella McCartney, (Fonte: Vogue Runway)

É importante salientar alguns aspetos pessoais e biográficos sobre a designer pelo facto de certos detalhes serem a justificação da própria essência da marca e valores que Stella McCartney defende a nível profissional. Filha do músico Paul McCartney e da ativista e fotógrafa Linda McCartney, a

designer viveu desde a sua infância numa quinta orgânica, e por isso sempre se relacionou com a natureza, sendo inculcada pelos pais a respeitar e proteger a mesma. A estima pelo planeta Terra e espécies que nele habitam, o contacto com a natureza, a adesão ao vegetarianismo e a priorização dos bens orgânicos são valores que estiveram sempre presentes no quotidiano da designer. Ao longo dos anos de existência da marca, Stella McCartney (Figura 24) desempenhou sempre um papel ativista enquanto visionária de moda, contribuindo constantemente para uma jornada de marca consciente com o intuito de reduzir os impactos ambientais através da moda de luxo sustentável. Foi inclusive vencedora consecutiva de diversos prémios de melhor designer do ano, e reconhecida pela inovação da marca por instituições como o *The British Fashion Council*, e também condecorada como *Commander of the Order of the British Empire* (CBE) pela Rainha Elizabeth II, por mérito do seu serviço no setor da moda.



Figura 24. A designer Stella McCartney na capa do BOF (Fonte: BOF, 2021)

As suas preocupações ambientais relacionadas com a moda foram a sua principal motivação para desenvolver soluções sustentáveis que servissem igualmente as necessidades dos consumidores do luxo. Procura sempre inovar, quer seja nas suas práticas profissionais éticas ou a nível do desenvolvimento de novas matérias-primas, seleção dos fornecedores e fabricantes com valores associados a aspetos sociais e culturais dos seus colaboradores, de modo a contribuir com soluções para as diferentes problemáticas relacionadas com práticas sustentáveis. É desta forma que Stella McCartney (Figura 25) se tornou pioneira na moda de luxo consciente enquanto designer e marca que contraria os processos convencionais da indústria da moda.



Figura 25. Logótipo da marca (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Atualmente, a marca conta com 46 lojas localizadas em 77 países, mais especificamente em cidades como Londres, Tóquio, Los Angeles e Manhattan, onde também são aplicadas medidas para redução de recursos energéticos associados ao *packaging* e logística. A loja online no website oficial da marca permite envios para 40 países, sendo que a presença da marca também se estende a mais de 800 pontos de venda em *department stores* como o Selfridges, Harrod's e Bloomingdale's.

### **2.3.2. Posicionamento da marca, missão, visão e valores**

De acordo com a definição de posicionamento citada anteriormente (Kotler, P., 1994, p. 307), a marca Stella McCartney assume um posicionamento distinto na mente dos consumidores em termos de reconhecimento ecológico e liderança na sustentabilidade no mercado da moda de luxo, sendo por isso valorizada pelos seus produtos que apresentam um design luxuoso, sofisticado e consciente.

Conforme referido no Capítulo 1 por Clifton, R. e al (2003), a visão de uma marca é a razão da sua existência, a missão é a afirmação para atingir os objetivos, e os valores são os guias de ética da empresa. Deste modo, no caso da marca Stella McCartney, a sua visão passa por criar produtos desejáveis com o mínimo impacto possível para o ambiente. A missão da marca é ser um agente de evolução constante na moda de luxo de forma a não comprometer as gerações futuras, demonstrando aos consumidores que a moda de luxo também pode ser sustentável e consciente. Os valores da marca estão em concordância com a visão e missão, centrando-se essencialmente na sustentabilidade, autenticidade, transparência do negócio e responsabilidade. Tendo em conta o *design* da plataforma da marca, a missão, visão e valores da marca estão no centro da coerência entre a comunicação da marca e a sua identidade, o que facilita a identificação emocional por parte do consumidor.

Eventualmente, vamos todos chegar a um patamar que é sobre todos os outros valores que a nossa marca representa para além da sustentabilidade, esse é um dos nossos objetivos futuros. Foi por isso que criei valores base para a marca e que são: inovação, feminilidade e criar desejabilidade. É nisto que nos baseamos agora para criar emoção nos nossos consumidores. (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

### **2.3.3. Consumidor alvo da marca**

O consumidor alvo da marca Stella McCartney identifica-se com os valores éticos que a marca segue. Além disso, é um consumidor que se insere numa tipologia de consumidor do luxo que

procura marcas com personalidade e diferenciação, seja nos produtos que desenvolve como na comunicação que estabelece com o seu target (Okonkwo, U.,2007). Os consumidores que procuram uma marca como a Stella McCartney, são informados e acompanham os temas globais relacionados com o meio envolvente da moda, nomeadamente temas relacionados com a sustentabilidade, cultura e direitos humanos. Mais especificamente, pode afirmar-se que os consumidores alvo da marca consistem em mulheres e homens com as idades compreendidas entre os 25 e os 50 anos que valorizam o *eco-design* e a sofisticação aliada à moda consciente, estando por isso dispostos a pagar mais por produtos que sejam luxuosamente apelativos e que cumpram estes requisitos. Optam por peças de moda que sirvam o seu estilo de vida ativo e casual, e procuram fazer escolhas racionais no momento da tomada de decisão de compra. Em termos psicológicos, são consumidores confiantes da sua imagem, com autoestima positiva e eco consciência elevada.

(...) A maioria dos consumidores de luxo pensa que ao não comprar *fast-fashion* é sinónimo de não estar a prejudicar o planeta terra. Há um trabalho de educação que precisa de ser feito. (...) Esse conhecimento está a crescer e as marcas de luxo estão a preparar-se para esse ponto de viragem para quando a sustentabilidade se tornar num porquê da compra. (...) Portanto, para uma marca como Stella McCartney, é importante que representemos mais do que apenas sustentabilidade. Foi por isso que fiz o trabalho de ADN da marca. A pesquisa que eu já fiz com o nosso trabalho na Stella McCartney levou-me a concluir que a sustentabilidade não é a razão primária da decisão de compra das pessoas. Há outras áreas em termos da imagem da marca como o caso da desejabilidade. Mas de facto, é um aspeto que os consumidores têm vindo a valorizar e as marcas vão fazendo mais nesse sentido. A sustentabilidade é a razão pela qual existe a marca Stella McCartney porque o negócio da marca começou com a rejeição de materiais como a pele e pelo de origem animal, sendo por isso uma marca vegetariana. (...) Para o consumidor não interessava de que material era feita a Falabella, tornou-se um ícone pelo seu design único nessa altura. Claro que o facto de não ser de pele é um acréscimo para a opinião e perceção do consumidor. Pessoalmente penso que no início, quando a Falabella surgiu no mercado, teria sido um sucesso na mesma se fosse de pele. Portanto, não é o primeiro motivo da compra, ainda, mas será. Vai ser cada vez mais uma prioridade para os consumidores, e no futuro vai ser algo comum a muitas marcas, todas vão estar alinhadas neste sentido, e aí vamos ter de redefinir aquilo que é o nosso propósito diferenciador no mercado (...). (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

O termo *eco-fashion* tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos, sempre associado a marcas de moda pioneiras como é o caso de Stella McCartney que se associa inteiramente ao compromisso com o meio ambiente. Anaya, S. (2010) afirma que este aspeto só atinge os

consumidores por aquilo que eles sabem que a marca promete e concretiza na realidade. Salienta também que esta marca foi a primeira a convencer os consumidores de que a moda sustentável e ecológica pode associar-se ao luxo e ao *glamour*, sendo a sustentabilidade um fator extra para os consumidores de Stella McCartney. A própria designer já afirmou em diversas entrevistas que cria a pensar na figura da mulher moderna, ativista e confiante de si mesma, e não se foca no facto de os consumidores comprarem as suas peças só por serem sustentáveis (Vogue, 2013).

O consumidor é o rei na minha opinião. Desde o primeiro dia que eu trabalho para as mulheres que entram na minha vida. Elas encontram o meu produto. Eu sirvo-as e tenho orgulho em fazê-lo. Há tantas coisas que podemos fazer que nem contamos ao nosso consumidor, porque no final das contas sou designer de moda e se desenho algo que não é atraente, acho que o consumidor não se vai importar muito com isso de qualquer maneira. (...) Acho que as pessoas estão mais experientes e querem mais, e pessoalmente acho que algumas dessas grandes organizações da indústria da moda não dão crédito suficiente ao consumidor. (Stella McCartney, 2015. Anexo 4)

#### **2.3.4. Categorias de produtos**

A relevância da análise das categorias de produto explica-se pelo facto de terem existido alterações nas mesmas ao longo dos anos. A marca foi introduzindo linhas de produto paralelas às coleções de pronto a vestir, adaptando a marca às necessidades e tendências do mercado. No entanto, Stella McCartney manteve-se sempre fiel aos traços de alfaiataria e silhuetas femininas com uma estética sensual e moderna.

(...) Somos de certa forma uma marca anti moda na nossa abordagem. Apelamos ao “make less”. Criamos produtos apelativos e desejáveis que não prejudicam a mãe natureza ou as suas espécies. E o elemento-chave é a inovação, que está no centro do que fazemos. A tecnologia que leva à inovação sustentável é o novo luxo da moda. Sem dúvida que a inovação da marca é um estímulo para o consumidor. (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

No início, a marca começou por desenvolver coleções de vestuário para mulher, e em 2003 lançou a fragrância *POP*, o primeiro produto de perfumaria da marca que se destinou a um target feminino mais jovem. Em 2007 foi lançada a linha *Care by Stella McCartney*, a primeira coleção de cosmética de luxo com ingredientes 100% orgânicos.

Em 2008, surgiu a primeira coleção de *lingerie* (Figura 26), que ainda hoje faz parte do portfólio de produtos da marca e uniu-se à coleção de *sleepwear*. Nesta categoria de produto, a marca destaca peças versáteis com matérias-primas de luxo como a renda de seda que permite maior conforto. Em termos de versatilidade, a marca aplica também este conceito com a inovação de matérias-primas sustentáveis nas coleções de *swimwear* de seu nome *Stellawear*,



Figura 26. Peças de lingerie e sleepwear (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Os acessórios de moda são um elemento de destaque na marca. Para além de alguns produtos icónicos, Stella McCartney tem vindo a inovar de coleção para coleção nesta categoria de produto. Desde novas interpretações da icónica carteira vegan *Falabella* (Figura 27), a uma constante inovação ao nível das matérias-primas sustentáveis. Também a linha de calçado explora opções de materiais que excluem a pele e pelo de origem animal, permitindo inclusive diversas propostas de estilo (Figura 28). A marca também explora o segmento de óculos de sol (Figura 29), tendo registado até à data, consecutivas inovações sustentáveis que permitiram definir esta linha como *eco-friendly*.

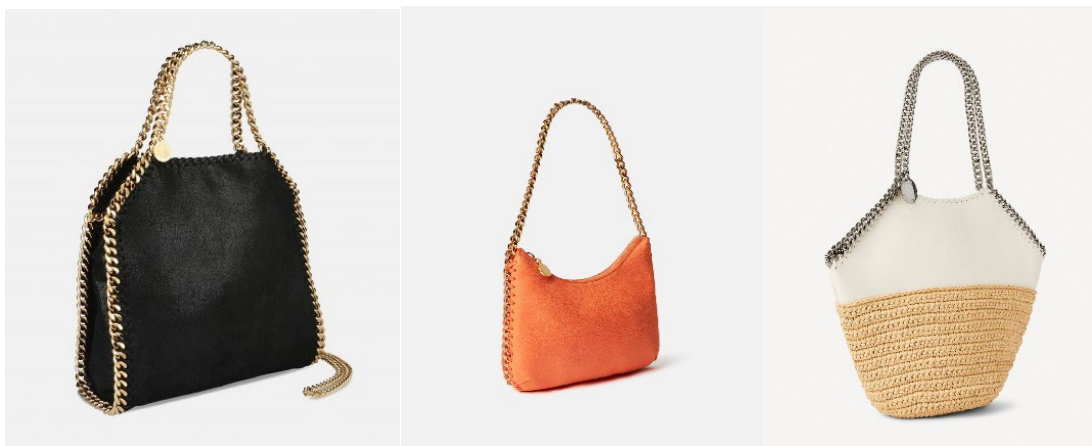


Figura 27. Interpretações da carteira Falabella (Fonte: Stella McCartney, 2022)



Figura 28. Propostas de calçado da marca (Fonte: Stella McCartney, 2022)



Figura 29. Óculos de sol eco-friendly. (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Desde 2011 que a marca apresenta coleções de vestuário, calçado e acessórios para criança. As coleções de criança transmitem um espírito divertido, são abrangentes em termos de variedade de produto e dividem-se em duas subcategorias: produtos para bebé dos 3 aos 36 meses, e produtos para menina e menino dos 2 aos 14 anos de idade. A linha *Stella Kids* (Figura 30) é rigorosa na seleção de matérias-primas, sendo que o algodão orgânico isento de químicos está presente na maioria das peças.



Figura 30. Coleção Stella Kids primavera-verão 2022 (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Stella McCartney já desenvolveu inclusive uma coleção para homem, mas a marca adotou a nomenclatura “unissexo” para as coleções que se destinavam somente ao público masculino. Desta categoria de produto fazem agora parte peças de vestuário como *sweatshirts* e *t-shirts* com silhuetas *oversized*, calças, casacos e vestidos. Por norma, as coleções unissexo da marca têm resultado de colaborações com outras entidades como é o caso da coleção *Get Back* (Figura 31) inspirada na história dos *Beatles*.

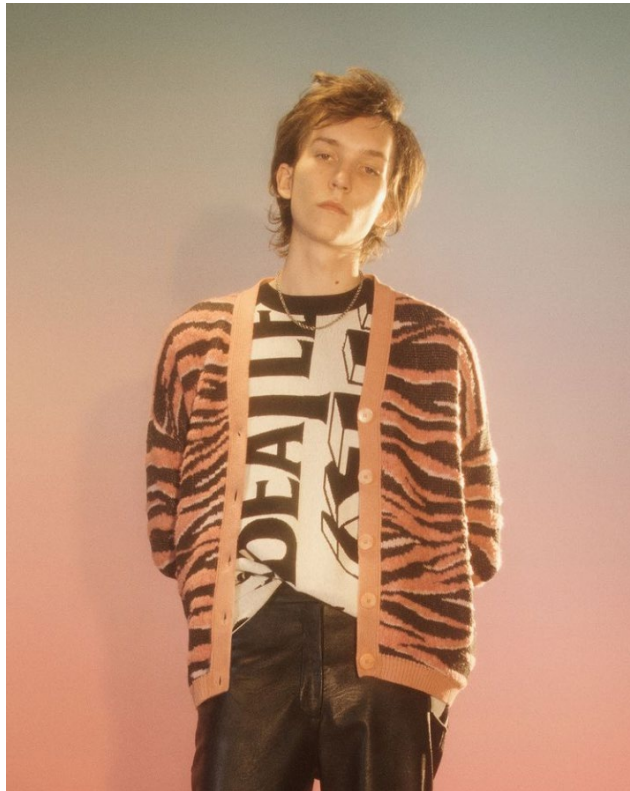


Figura 31. Coleção unissexo *Get Back* (Fonte: Instagram @stellamccartney, 2021)

Por último, é de salientar a primeira e única coleção de cerimónia que Stella McCartney desenvolveu em 2018, desafiando-se num segmento que foi novidade na marca e que captou a atenção do seu target pela estética minimalista, sofisticação e elegância das peças para noiva. Contudo, as categorias principais às quais a marca se dedica de momento estão especificadas na Figura 32, com base no esquema de Okonkwo, U. (2007) apresentado anteriormente. Como se pode perceber, as linhas de perfumaria e cosmética foram descontinuadas por Stella McCartney, o que significa que neste momento a marca se dedica inteiramente aos produtos que se inserem na categoria de moda de luxo.

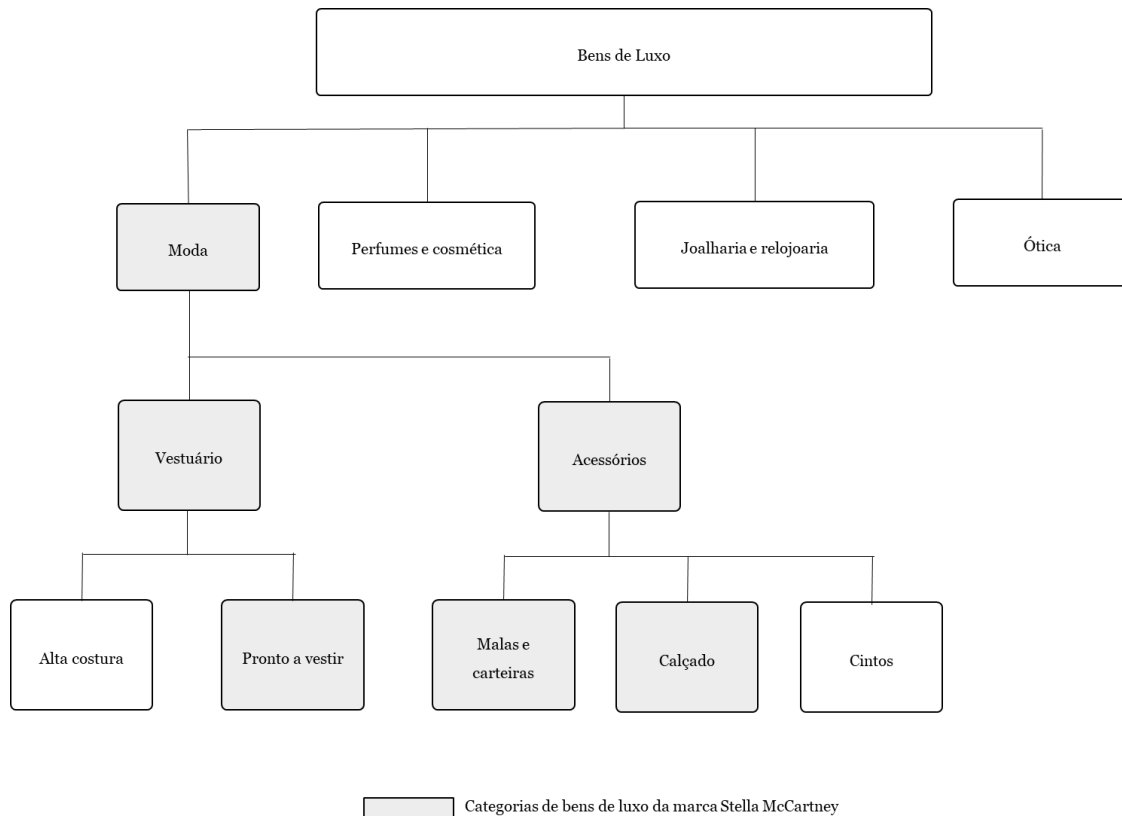


Figura 32. Categorias de produto da marca Stella McCartney (Fonte: Autora, 2022)

### 2.3.5. Comunicação da marca

A marca espelha nitidamente os valores éticos na sua mensagem de comunicação e desenvolve um papel de sensibilização da consciência dos consumidores no âmbito das problemáticas ambientais, sociais, económicas e culturais. É importante referir que as estratégias de comunicação da marca centram-se no branding emocional e *engagement* ativo através da sensibilização para os temas acima referidos, recorrendo a um tom de comunicação que capta a atenção e permite a aproximação do seu público-alvo.

A marca assume uma atitude informal na sua comunicação, encoraja o ativismo feminino, a celebração da beleza da natureza e o consumo responsável, estabelecendo a sensação de uma relação de amizade entre marca e consumidor. A autenticidade também desempenha um papel importante na comunicação da marca porque é um fator que une emocionalmente o consumidor à marca e estimula uma relação positiva entre ambos, não só por permitir aos consumidores a sua expressão de personalidade através dos produtos de luxo, como também pelo tom de comunicação honesto e consciente sobre o desempenho e medidas que a marca implementa para travar as problemáticas ambientais. A transparência que Stella McCartney assume enquanto marca também se deve ao facto de o *naming* corresponder ao da designer. Este aspeto torna a marca mais pessoal e familiar, estimula a aproximação emocional, e transmite ao consumidor a sensação de que Stella McCartney enquanto pessoa, não difere de Stella McCartney enquanto marca, assumindo igualmente um papel didático na comunicação da mesma.

(...) Fazemos uma abordagem 360º em termos do marketing e comunicação, tanto nas estratégias associadas às campanhas que promovem a perspectiva da marca, como nas que promovem produto. Por isso, fazemos de tudo, desde a associação da Stella à imprensa, como elemento de *storytelling* dentro da estratégia de *press*, e como oradora em vários canais de comunicação ou no nosso website, apostamos também no email marketing com o objetivo de atrair mais pessoas e assim torná-las membro da nossa comunidade (...). (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

Stella McCartney tem vindo a colaborar com diversos artistas gráficos, seja na criação de padrões para os produtos de moda, como também na divulgação das obras destes artistas. No próprio manifesto da marca (Figura 33) é possível verificar que a mesma associou todas as letras do abecedário a um artista e característica da marca, o que resultou num método criativo da comunicação da coleção de primavera 2021 e inclusive numa ação impulsionadora da cultura.

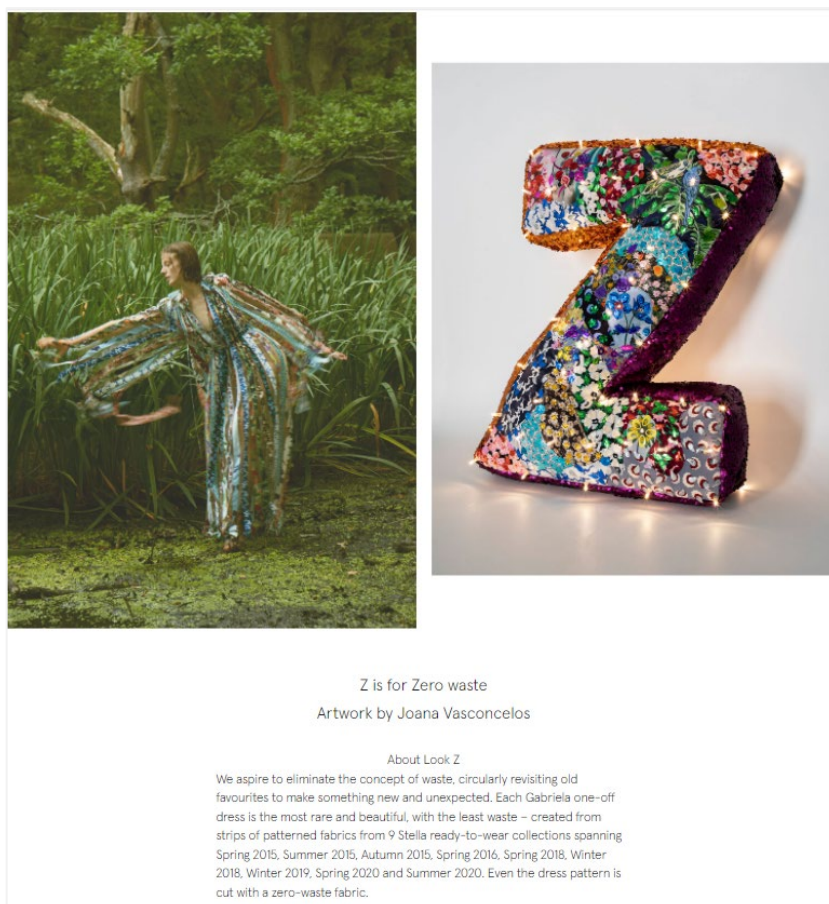


Figura 33. Manifesto de A a Z (Fonte: Stella McCartney, 2020)

Em geral, o tema de comunicação da marca centra-se essencialmente na relação entre a humanidade e a natureza, destacando sempre a forma como ambos se podem fundir em harmonia através da moda ética, responsável e sustentável. Um dos exemplos que ilustra o tema da

comunicação é a campanha mais recente da marca intitulada de *Fashion Fungi* cujo intuito é promover a coleção de verão 2022 na qual a utilização do micélio está em destaque (Figura 34). Desde o design à distribuição, a marca comunica o seu impacto em todas as fases de produção e associa os seus valores a esta estratégia de comunicação.



Figura 34. Campanha da coleção “Fashion Fungi” (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Na prática, Stella McCartney comunica digitalmente com recurso ao website oficial da marca e redes sociais onde se incluem o Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e TikTok. Esta presença completa e ativa nas redes sociais, permite que a marca se aproxime de diferentes tipologias de consumidores dentro do seu público-alvo, como acontece por exemplo com a sua presença no TikTok que se destina a utilizadores mais jovens. No que diz respeito à presença da Stella McCartney nesta rede social, o TikTok publicou um caso de estudo sobre o impacto da comunicação da coleção de Verão de 2021 de Stella McCartney que gerou elevado *awareness* e *engagement* com a sua comunidade digital. A marca adquiriu mais oito mil seguidores no Reino Unido e Estados Unidos da América nesta rede social após a publicação da campanha *Tell me it's summer, without telling me it's summer* (TikTok, 2021).

É um pouco como a comunidade que construímos nas redes sociais, o Instagram é o principal, mas também o Facebook, Pinterest e Youtube. Aquilo que é realmente interessante numa marca de luxo é este tipo de relação e conexão “um para um” com aquilo a que chamamos os nossos “VICs” (*very important customers*). Esta base de clientes é útil para organizar eventos nas nossas lojas, e podem ser eventos mais restritos com grupos pequenos de clientes, como também eventos a uma escala maior, que podem refletir a temática de uma coleção, e acabam por conectar à marca aqueles consumidores que ainda não

faziam parte da comunidade, e que são assim, conduzidos para a marca. Este tipo de ações é algo que resulta muito bem e que se encaixa no ADN da marca. (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

Apesar de o meio digital ser o que mais impacta a comunicação da marca, é também importante destacar a comunicação nos pontos de venda da marca, sobretudo na loja principal que se localiza em Londres na *23 Old Bond Street* (Figura 35) e que é um sinónimo de design sustentável inovador. O carácter arquitetónico do espaço permite experiências multissensoriais e integra os produtos da marca com instalações artísticas feitas a partir de desperdício de papel e manequins biodegradáveis (WGSN, 2020). Une o prestígio de comprar moda de luxo a uma atmosfera emocional no sentido em que o espaço foi projetado para proporcionar uma certa intimidade aos consumidores. As texturas, as formas contrastantes e os materiais sustentáveis e os elementos naturais são elementos que também fazem parte da experiência do consumidor no ponto de venda (Stella McCartney, 2018).

A nossa iluminação é obviamente tipo LED e todas essas coisas são duradouras. Essa é a ideia de que investimos e temos um retorno maior a longo prazo. A maioria das nossas lojas são movidas a energia eólica onde é possível, e para nós é realmente parte do nosso modo de pensar diário e é realmente sobre abordar o negócio de forma consciente e responsável. (...) E se pudermos mostrar que podemos realmente ser mais conscientes e criar um produto que seja menos prejudicial e ainda podemos ter um negócio realmente bem-sucedido, então é um ganho para ambas as partes e esperamos que mais pessoas o sigam. (Stella McCartney, 2015. Anexo 4)



Figura 35. Loja da marca na 23 Old Bond Street (Fonte: Stella McCartney, 2018)

Após a análise destas componentes da comunicação da marca, é possível concluir que a mesma transmite confiança, transparência e honestidade aos seus consumidores, o que posteriormente aumenta a probabilidade de contribuir para um *word-of-mouth* positivo e consequente aquisição de *brand love*, conforme abordado no Capítulo 1.

### **2.3.6. Análise de estratégias de *brand love***

Stella McCartney é um exemplo completo que ilustra todas as estratégias de marca que podem contribuir para a aquisição de *brand love*, referidas no Capítulo 1. Na entrevista a Peter Chipchase, questionou-se também a relação da marca com a Teoria Triangular do Amor (Sternberg, 1986) e os três componentes que formam este conceito: paixão, intimidade e compromisso.

O conceito do triângulo faz sentido para mim. (...) São os três importantes e acho que os três elementos devem complementar-se entre si. A paixão é importante porque se baseia no ADN da marca, valores e causas que defende, e o modo como comunica estes aspetos ajuda a tornar o seu propósito mais real. No fundo, a paixão é a razão de uma marca/ negócio existir. As marcas podem ser apaixonantes e os consumidores podem sentir paixão em relação às marcas. O compromisso público é igualmente importante e está alinhado com o ADN da marca. Para as marcas de luxo, a intimidade é algo que provavelmente existe mais neste mercado do que propriamente nos setores de um nível inferior. E estou a referir-me à intimidade enquanto fator que faz com que as pessoas sintam que estão envolvidas numa comunicação de um para um. Se pensarmos nestes três componentes numa marca como a Stella McCartney, o resultado é bastante positivo porque na verdade são os guias da nossa abordagem. De facto, o nosso propósito é baseado no ADN e valores da marca, e ao elaborar a plataforma da marca, a comunicação entre estes dois pilares cruzou-se e é coerente em todas as atividades nos diferentes canais da marca. (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

Nesta subsecção são demonstrados e analisados exemplos que exploram cada uma das estratégias de *brand love* da marca.

#### Comunicação transparente e ética

A comunicação interna da marca está de acordo com a sua comunicação externa, no sentido em que os valores que são transmitidos aos consumidores são igualmente incutidos no quotidiano empresarial e nos colaboradores da marca, o que por sua vez contribui para um posicionamento credível na mente dos consumidores da marca. A nível interno, a marca promove um ambiente de trabalho positivo e valoriza o reconhecimento dos seus colaboradores ao longo de toda a hierarquia organizacional. No contexto empresarial, são seguidos códigos de conduta responsável que contam com políticas anti exploração laboral e o feedback dos colaboradores é valorizado, de

modo a controlar possíveis casos de discriminação e exploração, sobretudo com pessoas de diferentes etnias e nacionalidades (Stella McCartney, 2020).

Acho que os aspetos que tornam a marca numa marca amada são aqueles que devem auxiliar e direcionar as estratégias de marketing e comunicação. É a emoção. É ir para além do produto e proporcionar uma sensação de marca pura. (...) Cada vez mais pessoas estão à procura de marcas com um propósito ambiental e no mundo da moda há muitas, por isso torna-se cada vez mais importante salientar esta abordagem e expor os erros da indústria. Por isso, muitas pessoas pensam que ao comprarem produtos de moda de luxo, estão a ter uma boa atitude por não estarem a comprar *fast-fashion*, mas se pensarmos, os processos de manufatura das peças de luxo podem ser igualmente prejudiciais para o ambiente. Há mais marcas a falar nisso e há muitos jornalistas a investigar estes aspetos, e é assim que os consumidores vão começar a perceber o que se passa na indústria e aí ponderam as escolhas que têm vindo a fazer (...). (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

### Responsabilidade Social

A marca assume um comportamento que cumpre na íntegra o conceito de CSR, podendo considerar a marca Stella McCartney numa organização que sensibiliza a sociedade e os seus consumidores para as problemáticas relacionadas com o desenvolvimento sustentável. Um dos exemplos desta sensibilização foi a iniciativa que a marca lançou em 2008 ao seu público-alvo para o incentivar a diminuir a pegada de carbono associada ao consumo excessivo de carne, estimulando as alternativas de consumo vegan. Para além disso, todos os anos a marca celebra o dia da Terra, recorrendo a diferentes métodos de comunicação, mas sempre de um modo didático e ativista, através da consciencialização da sociedade para assinarem petições relacionadas com as causas ambientais e em parceria com ONGs como a Greenpeace (Figura 36). Em 2020 a marca lançou uma iniciativa contra a violência em relação às mulheres, organizando um festival digital intitulado de *Stellafest* que permitiu dar voz ao empoderamento feminino e alertar para a violência doméstica durante o confinamento social.

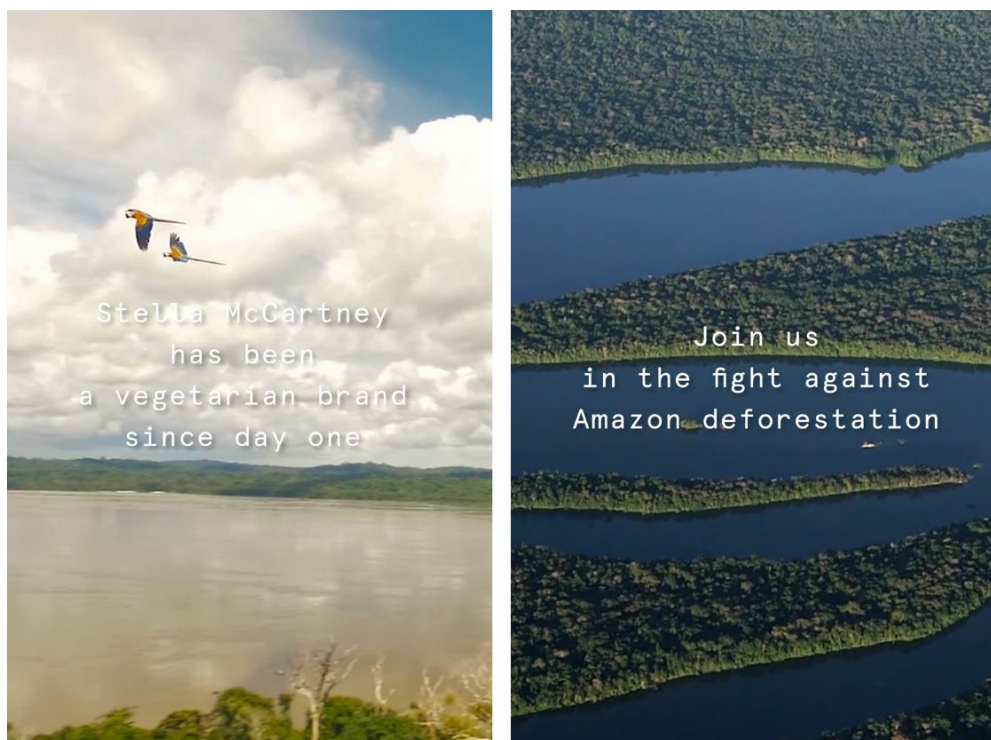


Figura 36. Campanha do dia da Terra em parceria com a Greenpeace (Fonte: Stella McCartney, 2021)

A marca assume o dever de sensibilizar a população em geral para a temática do cancro da mama. Esta causa de saúde assume um papel relevante nas ações de responsabilidade social da marca, sendo que todos os anos no mês de outubro, Stella McCartney apresenta campanhas de comunicação didáticas e esclarecedoras sobre os rastreios relacionados com o cancro da mama. Em 2021, a campanha para o *#BreastCancerAwarenessMonth* resultou numa colaboração com a série *Sex Education* da produtora Netflix, e permitiu a desmistificação de informações relacionadas com esta patologia (Figura 37). A designer concebeu uma t-shirt celebrativa desta campanha, cujas vendas da mesma reverteram para dez mil soutiens pós mastectomia como apoio da sua Fundação *Stella Cares*.

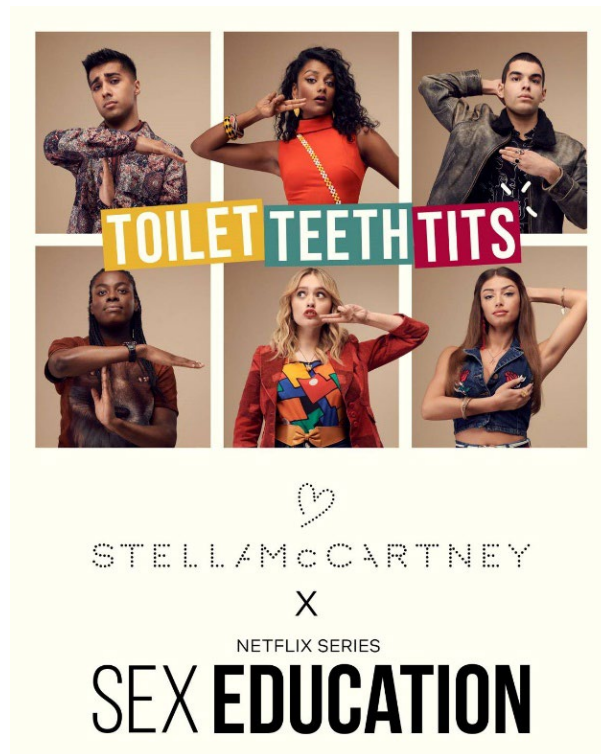


Figura 37. Campanha para o #BreastCancerAwarenessMonth 2021 (Fonte: Fashion United)

Recentemente, pode destacar-se a presença da designer na exposição “Future of Fashion” que teve lugar durante a COP26 em 2021 (Figura 38). A presença da marca numa exposição sobre inovação têxtil onde estão presentes elementos governamentais é de elevada importância para estabelecer parcerias e adquirir apoios financeiros para continuar a investigação na moda sustentável, e posteriormente educar os consumidores sobre as novas matérias-primas como o caso do micélio.



Figura 38. Exposição da marca sobre o micélio na COP26 (Fonte: Stella McCartney, 2021)

### Storytelling

É visível em toda a comunicação da marca que o *storytelling* surge como uma estratégia que permite a envolvimento emocional dos seus consumidores através da forma diferenciadora como os produtos e valores da marca são transformados numa narrativa que espelha a essência da Stella McCartney.

Ao analisar diferentes elementos de comunicação, é perceptível que os principais temas associados ao *storytelling* da marca são a envolvimento com a natureza, o respeito pelos animais e o cogumelo enquanto elemento inovador da marca. A marca sempre se posicionou com a afirmação de que nunca utilizou matérias-primas de origem animal, e comunica esse aspeto com criatividade em campanhas que simplificam a informação através de uma história que é contada aos consumidores com recurso a mascotes que surgem em desfiles da marca e campanhas de produto (Figura 39). A natureza surge como um elemento que explica ao consumidor a importância da preservação dos ecossistemas para um futuro sustentável ao comprar produtos da marca, estimulando inclusive a união da sociedade numa revolução ecológica (Figura 40). Em relação à inovação de matérias-primas, o cogumelo está na base da inovação da marca. Para a promoção do Mylo (pele de cogumelo vegan), a marca utilizou o *storytelling* para envolver o consumidor e simultaneamente esclarecê-lo sobre as vantagens e propriedades sustentáveis do cogumelo e aplicou este elemento à sua identidade gráfica, *visual merchandising* e produto (Figura 41).



Figura 39. Campanha da coleção de outono 2021 (Fonte: Stella McCartney, 2021)



Figura 40. Campanha “Agents of Change” (Fonte: Stella McCartney, 2021)



Figura 41. Visual merchandising inspirado no Mylo (Fonte: Instagram @stellamccartney, 2022)

### Co-branding

A marca Stella McCartney tem vindo a desenvolver diversas ações de *co-branding* que valorizam a sua estratégia de marketing e aumenta a proximidade com os seus consumidores, permitindo também o alcance dos consumidores das marcas com as quais colabora. A relação de *co-branding* que se salienta mais na marca é a sua parceria de longa data com a Adidas. Desde 2004 que as duas marcas se uniram no compromisso de proporcionar aos seus targets distintos, uma experiência de moda desportiva de luxo sustentável (Adidas, 2004). Juntas, as marcas unem o conhecimento da Adidas na performance do vestuário desportivo, com a inovação têxtil sustentável da marca Stella McCartney. Assim, têm surgido várias coleções e produtos para diferentes modalidades desportivas ao longo dos anos, onde é visível a fusão de identidades das duas marcas (Figura 42). Esta estratégia também tem permitido aumentar a visibilidade e notoriedade da designer, uma vez que a mesma teve a oportunidade de desenhar o equipamento da equipa britânica para os Jogos Olímpicos de 2012 e 2016. A transversalidade desta cooperação resultou recentemente na conceção de umas chuteiras de seu nome *Predator Freak.1*, com a colaboração adicional do futebolista Paul Pogba.



Figura 42. Coleção “Adidas by Stella McCartney” outono-inverno 2013 (Fonte: WGSN, 2013)

A Disney surge igualmente como uma entidade que faz parte do historial de *co-branding* da marca. Ao longo dos anos, têm sido feitas algumas cooperações entre as duas empresas, sendo que a primeira teve lugar em 2010 com uma edição limitada de joalharia desenhada por Stella McCartney com a temática do filme “Alice no País das Maravilhas”, seguindo-se uma coleção cápsula para criança inspirada no filme “Maléfica”. Stella McCartney foi também convidada pela Disney para reinterpretar o vestuário da *Minnie Mouse* como celebração do Dia Internacional da Mulher de 2022, assinalando esta colaboração com um fato de calças e casaco pensados para a mascote, ao invés dos tradicionais vestidos (Figura 43). A mais recente coleção desenvolvida pelas duas organizações tem o nome de “Fantasia” e consiste numa coleção unissexo limitada desenhada por Stella McCartney para unir o mundo da fantasia e transportar as novas gerações para o universo animado dos filmes da Disney, através de peças de moda consciente (Figura 44).



Figura 43. Vestuário da mascote Minnie Mouse por Stella McCartney (Fonte: Instagram @disneylandparis, 2022)

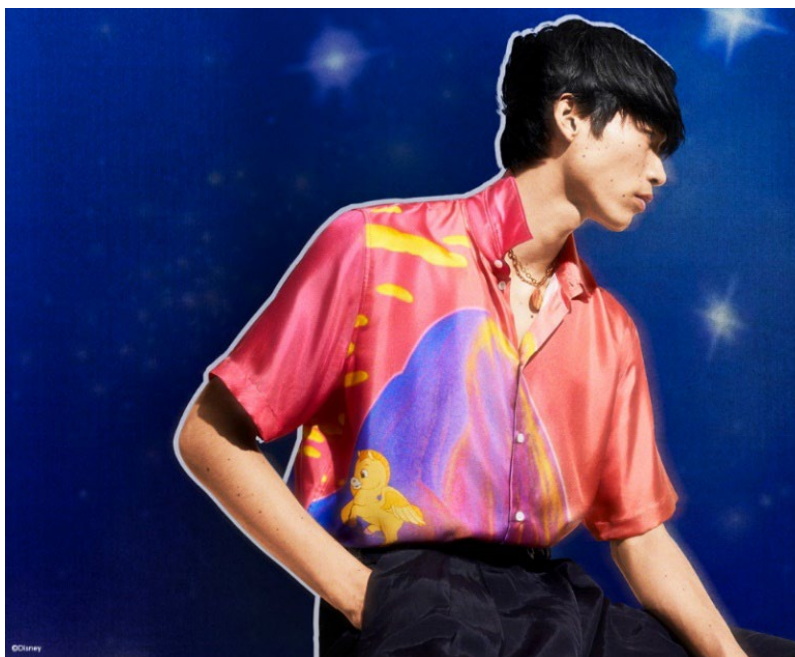


Figura 44. Coleção unissexo “Fantasia” (Fonte: Stella McCartney, 2022)

Existem mais entidades que se uniram à marca nesta estratégia de *co-branding*, como o caso do H&M no ano de 2005 que registou um dos sucessos da Stella McCartney enquanto autora da sua marca. LeSportsac também colaborou com Stella McCartney na conceção de uma edição limitada de acessórios de viagem, tal como a marca GAP Kids, Jaguar e Hunter (Figura 45).

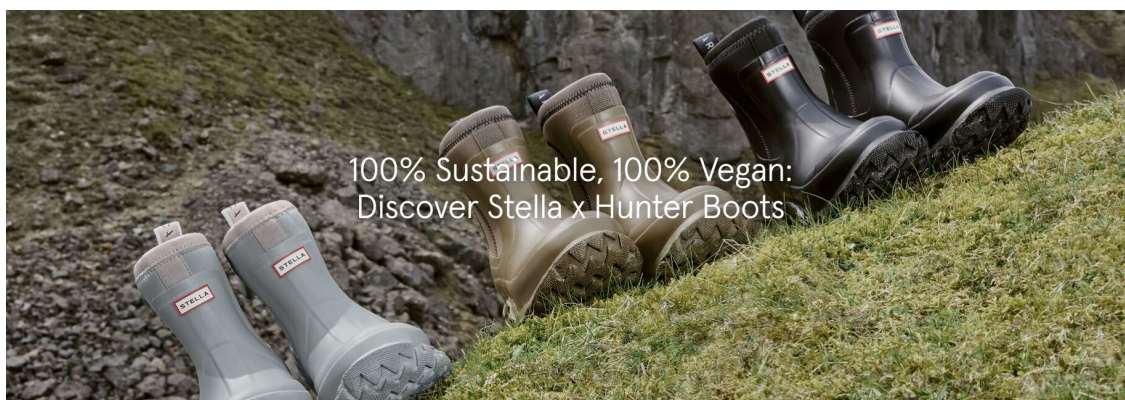


Figura 45. Co-branding entre Hunter e Stella McCartney (Fonte: Stella McCartney, 2019)

Em termos de *co-branding* com ONGs, Stella McCartney também cooperou com a Greenpeace em 2021 na criação de quatro peças de vestuário cujo objetivo foi apoiar a Greenpeace na sua campanha contra a desflorestação da floresta da Amazónia, através de estampas com mensagens de ativismo ambiental (Figura 46). Esta aliança entre as duas organizações permitiu que a marca reforçasse o seu propósito e os seus valores, e ainda influenciar a eco consciência dos seus consumidores e tornar a relação entre ambos ainda mais positiva.



Figura 46. T-shirt da colaboração entre Stella McCartney e Greenpeace (Fonte: Farfetch, 2022)

#### Relações Públicas

O alcance de *brand love* está também relacionado com a estratégia de relações públicas, e neste caso, a marca Stella McCartney nem sempre divulga todas as suas ações de caridade ou patrocínio de causas solidárias e sociais. No entanto, salienta-se um acontecimento relacionado com a Central Saint Martins, o instituto superior onde a designer se formou e com o qual estabelece uma relação bolsista com o intuito de privilegiar os estudantes de excelência e sem recursos financeiros (Milligan, L., 2012). Estas bolsas de estudo já permitiram a formação de diversos estudantes de mestrado em moda, o que resulta num impacto positivo para o mercado laboral e também na estimulação da investigação nas novas gerações de estudantes. Em parceria com a marca de tecnologia Lenovo, Stella McCartney lançou um desafio aos estudantes bolsistas (Figura 47), no qual os mesmos terão a oportunidade de explorar e aprender mais sobre a relação da tecnologia com a moda enquanto um fator importante na proteção do meio ambiente. (Stella McCartney, 2022).



Figura 47. Stella McCartney e estudantes bolsistas (Fonte: Instagram @lenovo\_uki, 2022)

### Associação a Celebridade

A estratégia de *brand love* que consiste na associação a celebridade não é a mais utilizada pela marca, porém existem dois exemplos deste caso. O primeiro diz respeito à campanha da Stella McCartney com a Greenpeace anteriormente referida, e que contou com a associação à celebridade Paris Jackson que apoia causas ativistas e feministas (Figura 48).

O exemplo mais recente conta com a associação à atriz britânica de *Sex Education*, Aimee Lou Wood, que surge como um exemplo das novas gerações e é um símbolo de empoderamento feminino (Figura 49).



Por norma, esta estratégia é implementada no âmbito dos desfiles da marca, para os quais são convidadas *influencers* (Figura 50) que promovem os produtos nas suas redes sociais.



Figura 50. Influencer Jessica Wang com peças da marca (Fonte: Instagram @jessicawang, 2022)

### Customização

Stella McCartney apresenta um serviço de customização que abrange diversas possibilidades de personalização das peças. Os seus clientes podem usufruir deste serviço apenas em algumas lojas oficiais da marca, podendo optar pela pintura do seu monograma nas malas e carteiras, e ainda adicionar elementos decorativos no calçado (Figura 51).



Figura 51. Customização de acessórios da marca (Fonte: Stella McCartney, 2019)

### 2.3.7. Certificações

Com o objetivo de demonstrar a credibilidade, responsabilidade social e trabalho sustentável da marca Stella McCartney, são exemplificadas as várias certificações que a marca adquiriu ao longo dos anos. Estes certificados (Figura 52) são atribuídos em termos da sustentabilidade na produção das matérias-primas e na utilização de outros materiais destinados às embalagens e ao contexto corporativo.

Posto isto, é importante referir que a marca só utiliza têxteis reciclados e recicláveis, de origem vegetal e por vezes, provenientes de outros desperdícios têxteis. É o caso de matérias-primas como o poliéster reciclado que resulta numa matéria vegetal de seu nome *Koba* que substitui o uso de pele animal, o *NuCycle* que consiste em viscose feita do desperdício de algodão, a *Coreva* que consiste em ganga biodegradável, a seda vegan, o nylon e caxemira reciclados, e claro, o *Mylo* que se obtém através do micélio proveniente dos cogumelos. Stella McCartney procura constantemente a inovação destes materiais juntamente com os seus fornecedores têxteis e parceiros de negócio.

É desta forma que a marca obteve o *Global Organic Textile Standard (GOTS)*, um certificado que pode ser adquirido pelas empresas que utilizem pelo menos 70% de fibras orgânicas nos seus têxteis e que pratiquem uma agricultura não convencional, que em simultâneo não prejudique economicamente os agricultores. Para obter o GOTS É também necessário que a empresa siga critérios sociais ecológicos e tenha outros certificados associados ao *packaging*, etiquetas e processos de produção dos produtos (GOTS, 2021). No caso da Stella McCartney, este certificado foi também atribuído ao algodão orgânico que a marca utiliza nas suas coleções. A utilização desta matéria-prima nos diversos produtos da marca também permitiu a certificação de *Organic Content Standard* atribuída pela ONG Textile Exchange's, e que tem como base a confirmação da transparência das empresas ao longo de toda a cadeia de negócio. Também a caxemira reciclada intitulada de *Re.Verso* obteve o certificado *Global Recycling Standard (GRS)* pela mesma ONG, sendo que o mesmo é adquirido quando os produtos da marca asseguram materiais reciclados na sua composição e cumprem todos os requerimentos ao nível das restrições químicas. Stella McCartney utiliza lã pelo facto de este material ser biodegradável, duradouro e resistente, e recorre a um fornecedor que obteve a certificação *Gold-Level Cradle to Cradle Certification*. Este certificado prova que o fornecedor da marca cumpre os limites de emissão legal de dióxido de carbono, reutilização de material, energia renovável na produção dos materiais, gestão da água sem recurso a químicos problemáticos e tem um impacto positivo na justiça social (Cradle to Cradle, 2022).

Em relação aos materiais necessários para as embalagens, desde 2012 que a marca utiliza papel certificado pelo Forest Stewardship Council (FSC). Como tal, o FSC é um certificado que garante não só a preservação de florestas em risco de desflorestação e seus ecossistemas, como também a proteção dos direitos laborais e condições de trabalho, respeito pelas comunidades locais e indígenas, e implementação de gestão florestal (FSC, 2022).



Figura 52. Certificados da marca Stella McCartney (Fonte: Autora, 2022)

### 2.3.8 A marca e os quatro pilares da sustentabilidade

Desde a sua fundação, a marca tem registado progressos significativos no âmbito do desenvolvimento sustentável e em termos de evolução positiva da indústria da moda. Stella McCartney tem demonstrado um trabalho colaborativo enquanto marca de luxo sustentável que estabelece diversos compromissos ambientais, sociais, culturais e económicos com entidades governamentais, ONGs e outras entidades corporativas que se unem para implementar medidas que se traduzam na preservação do planeta Terra. As preocupações ambientais reveladas pela marca e a valorização do trabalho em equipa na resolução de problemas, traduzem-se em motivação para construir um percurso consciente e que pode comprovar-se pelas diversas parcerias que Stella McCartney tem estabelecido. Em 2018 uniu-se às Nações Unidas na Carta da Indústria da Moda para Ação Climática, na qual se comprometeu a cumprir medidas específicas para contribuir para a neutralidade das emissões de dióxido de carbono na atmosfera até 2050 (Nações Unidas, 2021).

Acho que todos os setores devem pensar em sustentabilidade. Estamos todos a viver neste planeta, temos recursos limitados, terra limitada. Temos populações que estão a crescer, e todos nós temos que ser conscientes e responsáveis sobre como consumimos, como fabricamos e como adquirimos, e acho que a indústria da moda está no mesmo barco. (...) Toda a indústria precisa de estar atenta, como avançam nos seus negócios e, infelizmente, a moda de luxo é incrivelmente prejudicial e a moda em geral. Precisa de ficar um pouco mais moderna e ganhar maturidade. (Stella McCartney, 2015. Anexo 4)

Em 2021, na sequência do encontro do G7, assinou a *Terra Carta* pela natureza, pessoas e planeta. Esta declaração orientada pelo Príncipe de Gales permite estabelecer princípios sustentáveis no setor privado e une até ao momento 480 CEOs, fundadores de negócios e empresários, dos quais

Stella McCartney é agora membro. Ao assinar esta carta, a marca compromete-se com diversos temas e iniciativas para a sustentabilidade dos mercados. Repensar o futuro, estabelecer o equilíbrio no investimento sustentável, redefinir as forças do mercado, apelar à inovação e trabalhar na transição para uma natureza equilibrada, são os principais assuntos que os membros devem considerar nas suas atividades de negócio (Sustainable Markets Initiative, 2021).

Para além destas ações responsáveis, a marca fundou a *Stella McCartney Cares*, que consiste numa Fundação sem fins lucrativos que apoia as causas sustentáveis e desempenha em simultâneo, um papel sensibilizador para a doença do cancro da mama. Os principais objetivos desta Fundação da marca passam por promover o desenvolvimento sustentável para a preservação dos recursos naturais e sensibilização do seu público, bem como contribuir para a pesquisa científica sobre a prevenção e tratamentos do cancro da mama (Stella McCartney Foundation, s.d.).

A relação entre as práticas sustentáveis da marca e os quatro pilares da sustentabilidade visam, portanto, a exemplificar de que forma Stella McCartney tem vindo a adaptar à sua estratégia de marca, os objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável. De seguida, são apresentadas as medidas da marca para cada pilar.

#### I. Sustentabilidade Ambiental

Um modelo de negócio responsável passa por entender o impacto real que os atos da marca têm sob o meio ambiente e definir estratégias e métodos para os minimizar, de modo a não afetar as gerações futuras. A marca Stella McCartney desenvolve este trabalho ao detalhar de que forma é que o seu negócio depende dos ecossistemas e como é que as respetivas atividades afetam a natureza.

Para tal, e apesar da sua saída do grupo Kering, Stella McCartney utiliza desde 2013 uma ferramenta desenvolvida pelo grupo denominada de *The Environmental Profit & Loss (EP&L)* que mede “emissões de carbono, consumo de água, poluição do ar e da água, uso do solo, e desperdício de produção ao longo de toda a cadeia de distribuição” (Kering, s.d.). Com base nesta ferramenta (Anexo 5) e considerando toda a cadeia de distribuição, a marca conseguiu identificar o impacto das suas atividades nos cinco níveis da cadeia: Impacto relacionado com o funcionamento das lojas, escritórios e armazéns; Operações dos fornecedores que incluem impressões/embalamentos e montagens; Processos de fiação da matéria-prima, tingimento e tecelagem; Processos relacionados com o tratamento do algodão, viscose e fundição de metais; Extração de matérias primárias como o petróleo para materiais sintéticos (Anexo 6). Na prática, até 2019 a marca conseguiu otimizar em 78% os impactos ambientais relacionados com a extração de matérias-primas provenientes da agricultura, florestas e minas. Também se registou uma diminuição dos gases emitidos para a camada de ozono e uma ligeira redução no consumo de água e desperdícios (Anexo 7). O *sourcing* de materiais alternativos é um dos principais pontos de diferenciação da marca, sendo que desde 2001 que existe uma procura constante pelos bons tratamentos dos animais com o apoio de peritos que estudam o bem-estar dos mesmos. A marca seleciona

parceiros de negócio baseada em critérios de proteção animal e ambiental, de modo a proporcionar uma regeneração e reestruturação dos ecossistemas, priorizando sempre o bem-estar dos animais (Stella McCartney, 2020).

A envolvimento da marca Stella McCartney com o meio ambiente, passa também pela sua associação a diferentes organizações que trabalham de forma contínua para impactar positivamente o planeta terra. Em 2017 uniu-se à organização *Clevercare* e juntas desenvolveram uma campanha de comunicação sobre os métodos adequados de lavagem e cuidados sustentáveis a ter com as peças de vestuário, uma vez que estes processos consomem recursos naturais e existem opções com impacto ambiental reduzido (Stella McCartney, s.d.). Também foi a primeira marca europeia a unir-se ao programa “Clean By Design” da NRDC (*Natural Resources Defense Council*), uma ONG que recorre à força legislativa para garantir que todos os direitos associados ao ambiente e às pessoas são cumpridos no meio empresarial. Este programa permitiu alavancar o desempenho ambiental da marca no processo de redução de resíduos tóxicos e emissões de gases para a atmosfera (Greer, L, 2015).

(...) o NRDC é uma ótima organização, trabalhamos com eles muitas vezes. (...). Tentamos dar alguns pontos que podem realmente melhorar os negócios de todos e também ajudar o planeta ao mesmo tempo, então trabalhamos apenas na procura de métodos mais eficientes de fabricar, usando menos energia e menos água. (...) mas os produtos químicos na indústria da moda são realmente extraordinários quando se pensa sobre isso e, infelizmente, a pele é uma das áreas mais prejudiciais no uso de produtos químicos, as toxinas e os curtumes são extraordinários porque está lá para fazer um material natural que seria naturalmente biodegradável, não biodegradável. (...) Não é um método luxuoso embora seja para uma indústria luxuosa e é muito prejudicial para as pessoas que entram em contato com estes químicos. (Stella McCartney, 2015. Anexo 4)

Para responder à problemática ambiental relacionada com o uso excessivo de plástico, Stella McCartney assinou um compromisso com a Fundação Ellen MacArthur em colaboração com as Nações Unidas de modo a preservar o meio ambiente e, sobretudo, os oceanos. O *New Plastic Economy Global Commitment* apela à redução de plástico e utilização restrita de plástico reciclado e reciclável até 2025 (Fundação Ellen MacArthur, s.d.).

## II. Sustentabilidade Económica

O compromisso referido anteriormente serve de igual modo para exemplificar o impacto da marca em termos da economia sustentável. Apesar da marca ter banido as garrafas de plástico dos seus escritórios e utilizar este material apenas para o mínimo necessário, o *New Plastic Economy Global Commitment* permite que o plástico desnecessário seja reutilizado para que entre numa economia circular ao invés de ser um problema no ambiente.

Stella McCartney acredita que o futuro da moda é circular, e como tal, as peças de moda de luxo têm a vantagem de se preservarem no tempo e poderem ser utilizadas por vários consumidores quando se recorre a plataformas de venda em segunda mão. Para apelar ao consumo consciente, a marca estabeleceu uma parceria com o *The Real Real* (Figura 53), um website onde é possível fazer compras de moda de luxo em segunda mão e assim, contribuir para a redução do desperdício e produção de matérias-primas, bem como desacelerar a quantidade de recursos naturais que são extraídos do meio ambiente devido à atividade industrial da moda (Stella McCartney, 2022).

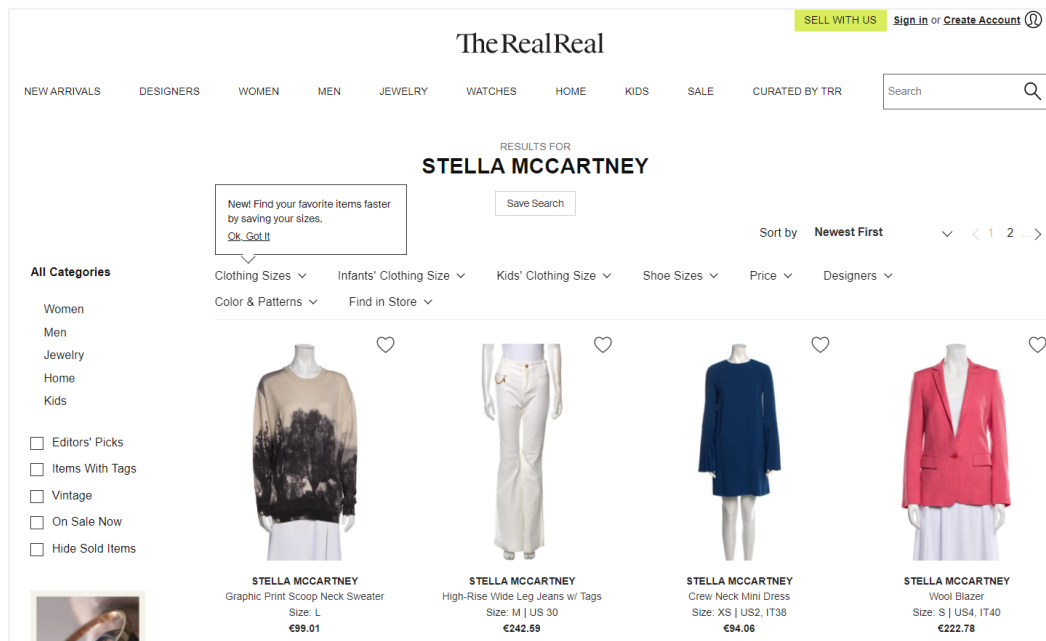


Figura 53. Stella McCartney no The Real Real (Fonte: The Real Real)

### III. Sustentabilidade Cultural

O reconhecimento pelas diferentes etnias e culturas do mundo tem sido incorporado na estratégia de negócio da marca. A mesma tem vindo a cumprir o novo panorama da moda de luxo através das suas colaborações com diversos artistas internacionais, permitindo-lhes uma maior visibilidade e notoriedade, o que por sua vez resulta no enriquecimento cultural da sociedade. Esta ação pode demonstrar-se através da reabertura da loja principal da Stella McCartney no período pós confinamento de 2020, no qual a marca criou uma iniciativa denominada de *#StellaCommunity*, que consistiu numa exibição de arte, música e gastronomia ao vivo com convidados de outras áreas de negócio. A colaboração da designer com artistas britânicos também tem vindo a apoiar causas contra a violação dos direitos das mulheres em países do Médio Oriente como o Afeganistão. Por norma, estas causas são apoiadas através do leilão de peças criadas em parceria com artistas e ilustradores. Outra medida implementada pela marca consiste numa parceria com o programa *The Ethical Fashion Initiative* pertencente ao International Trade Centre (ITC) e que consistiu num conjunto de ações que permitiu dar suporte aos artesãos do Quênia ao criarem acessórios para a marca, e pelos quais foram justamente recompensados.

#### IV. Sustentabilidade Social

A marca defende que a solução para a crise ambiental passa por trabalhar a resiliência socioeconómica para a regeneração social e da natureza. É uma luta contra o tempo onde todas as ações contam, sobretudo as que envolvem trabalho de equipa. Uma vez que o desenvolvimento sustentável depende das ações humanas, Stella McCartney faz apelos constantes ao seu público para o mesmo assinar petições que podem ser encontradas nos canais de comunicação da marca, como por exemplo a petição contra o uso de pelo animal em toda a indústria da moda, fim da produção industrial de carne para a proteção da Amazônia, e também uma petição que apela à redução da produção excessiva de leite bovino.

Contribuir para uma sociedade inclusiva é também um dos focos da marca, e como tal, tem vindo a lançar várias coleções de moda sem género denominadas de “Stella Shared” que apelam à inclusão e diversidade social. É igualmente com o foco na inclusividade e bem-estar das mulheres na sociedade que a marca desenvolveu uma linha de produtos de lingerie pós-mastectomia que pode ser adquirido e doado através da Fundação Stella McCartney Cares.

Enquanto marca educadora da sociedade, Stella McCartney apoia causas solidárias e estabelece relações com diversas instituições de caridade (Anexo 8) e suporta também causas humanitárias como a War Child UK, que visa a proteger as crianças de todo o mundo que são afetadas por conflitos bélicos nos seus países. O apoio social da marca nas situações que envolvem violência contra os cidadãos, é também aplicável nas causas contra a violência doméstica em relação às mulheres cuja temática é abordada na comunicação da marca no Dia Internacional da Eliminação da Violência contra as Mulheres.

Numa ótica de responsabilidade social, a marca desempenha a sua atividade de negócio com base no guia dos direitos das Nações Unidas e aplicam os mesmos em toda a cadeia de negócio. Estes direitos são fundamentados com base em três ordens essenciais: os estados têm o dever de proteger os direitos humanos; as empresas têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos; e os estados devem ainda assegurar o acesso a recursos legislativos e judiciais (Nações Unidas, 2011). A maioria dos colaboradores pertence ao género feminino, o que requer de especial atenção em termos de proteção face ao assédio laboral e desigualdade salarial, situações estas que a marca não permite no seu ambiente institucional. É nestas situações que o papel do *feedback* é bastante relevante, no sentido em que as mulheres são encorajadas a expor as suas preocupações e comentários na organização (Stella McCartney, 2020). O cumprimento dos direitos humanos engloba igualmente todos os colaboradores que ocupam diferentes cargos ao longo da cadeia de distribuição, e como tal, a marca tornou-se membro do *Ethical Trading Initiative* (ETI) para combater a problemática do trabalho forçado e violação dos direitos humanos nas posições hierárquicas inferiores (Anexo 9).

Penso que seja possível relacionar os 4 pilares da sustentabilidade com os nossos 4 pilares do ADN da marca. Em relação ao *brand love*, reformularia os nossos

pilares como: (1) Feminilidade: todas as campanhas que fazemos representam a feminilidade como uma mensagem inerente. Inspiramo-nos na comunidade da Stella e ilustramos que ela é uma mulher que cria moda para mulheres. (2) Inovação: destaque para o Mylo e os materiais sustentáveis e inovadores que temos vindo a apresentar. Ou por exemplo, a nossa chuteira de futebol vegan que foi uma estreia e desafio para a marca. (3) Sustentabilidade: Sempre a defender que há um caminho alternativo. Líder na indústria ao mostrar que é possível fazer essa diferença. (4) Desejo: criamos produtos desejáveis, seja pelo facto de não prejudicarem a mãe natureza, mas também porque os consumidores adoram realmente o design dos produtos. (Peter Chipchase, 2022. Apêndice 1)

A Tabela 4 apresenta uma análise compilada da relação entre as ações da marca Stella McCartney face aos objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, que por sua vez correspondem aos quatro pilares da sustentabilidade.

Tabela 4. Síntese das ações sustentáveis da marca. (Fonte: Autora, 2022).

<b>Pilares da sustentabilidade</b>	<b>17 objetivos das Nações Unidas</b>	<b>Ações da marca</b>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Água potável e saneamento (6)</li> <li>• Energia limpa e acessível (7)</li> <li>• Ação contra mudança global do clima (13)</li> <li>• Vida na água (14)</li> <li>• Vida terrestre (15)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sourcing</i> de materiais consciente;</li> <li>• Monitorização do EP&amp;L na cadeia de distribuição;</li> <li>• Recurso a matérias-primas vegan;</li> <li>• Redução do plástico até 2025;</li> <li>• Diminuição da emissão de gases para a camada de ozono;</li> <li>• Diminuição dos desperdícios e da água na fase de produção;</li> <li>• Parceria com organizações sustentáveis: Clevercare, NRDC.</li> </ul>
<b>Economia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho decente e crescimento (8)</li> <li>• Indústria, inovação e infraestrutura (9)</li> <li>• Parcerias e meios de implementação (17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>New Plastic Economy Global Commitment</i>, para que o plástico entre numa economia circular;</li> <li>• Venda de produtos em segunda mão na plataforma <i>The Real Real</i>.</li> </ul>
<b>Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação de qualidade (4)</li> <li>• Redução das desigualdades (10)</li> <li>• Cidades e comunidades sustentáveis (11)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa <i>Stella Community</i> para dar visibilidade a artistas locais;</li> <li>• Apoio da causa contra violência nas mulheres afegãs com o apoio de artistas;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paz, justiça e instituições eficazes (16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa do ITC que suportou o trabalho dos artesãos do Quênia.</li> </ul>
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erradicação da pobreza (1)</li> <li>• Fome zero (2)</li> <li>• Saúde e bem-estar (3)</li> <li>• Igualdade de género (5)</li> <li>• Consumo e produção sustentáveis (12)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização do público alvo para assinar petições para causas sustentáveis;</li> <li>• Coleção inclusiva sem género <i>Stella Shared</i>;</li> <li>• Fundação <i>Stella McCartney Cares</i> na causa associado ao cancro da mama;</li> <li>• Suporte de causas humanitárias: <i>War Child UK</i> e violência doméstica em relação às mulheres;</li> <li>• Aplicação dos direitos humanos das Nações Unidas e código de conduta empresarial que segue o ETI.</li> </ul>

## 2.4. Entrevistas a Especialistas

O presente subcapítulo resulta na continuação da aplicação da Componente Experimental, com recurso a uma metodologia de entrevistas estruturadas aplicadas a 18 especialistas associados a empresas e marcas sediadas em Portugal. O perfil destes especialistas insere-se na área do marketing e branding, bem como na área do design de moda sustentável.

Foi estabelecida uma primeira abordagem aos especialistas selecionados (Tabela 5), de modo a solicitar a colaboração dos mesmos na investigação da presente dissertação, bem como na validação dos conceitos teóricos abordados no Capítulo 1.

Tabela 5. Perfil dos especialistas selecionados para as entrevistas. (Fonte: Autora, 2022).

Especialista	Empresa	Função	Pedido de entrevista
Ana Mendes	Cuscuz (acessórios de moda feitos a partir de materiais naturais reutilizados)	Designer	☑
Ana Oliveira	Grupo Brodheim – Guess (setor da moda <i>premium</i> e de luxo)	Country Merchant Manager	☒
Bernardo Carreira	8000 Kicks (calçado e acessórios de cânhamo, <i>premium</i> )	CEO e Designer	☑
Carlota Pires	The Communication Studio (agência de branding de moda e arte, <i>press office</i> )	CEO	☑

Carlota Sardinha	KC The Brand (vestuário e <i>swimwear</i> sustentável, <i>premium</i> )	Designer	⊗
Carolina Santos	Alameda Turquesa (calçado e acessórios de moda feitos à mão, <i>premium</i> )	CEO/ Designer	⊗
Clara Gonçalves	Brandfire (agência de consultoria estratégica e comunicação de moda)	CEO	⊗
Cristiana Costa	NÁZ (marca de vestuário sustentável)	Designer	⊗
Cristina Amaro	The Empower Brands House (produção de conteúdos, comunicação de marcas e <i>storytelling</i> )	CEO	⊗
Elsa Lima	CURA Fashion Design Studio (moda sustentável <i>premium</i> )	Designer	⊗
Francisca Aranha	Fanstrategy (mentoria estratégica de marcas de moda e luxo)	Especialista de branding	✓
Ivânia Silva	UOY (alfaiataria de luxo associada à moda digital)	Diretora de Marketing	✓
Joana Silva	Conscious the label ( <i>swimwear</i> sustentável)	CEO/ Designer	⊗
Mónica Lopes	Interopticus (grupo multimarca de ótica de luxo)	Diretora de Marketing	✓
Sofia Aires	Grupo Brodheim (setor da moda <i>premium</i> e de luxo)	Gestora de marketing	⊗
Sofia Costa Rocha	Companhia das Cestas (acessórios de moda customizados feitos à mão)	Designer	⊗
Sónia Felgueiras	Grupo O Valor do Tempo (representante de marcas nacionais com modelos de negócio sustentáveis)	Diretora de Marketing	✓
Tatiana Chehab	HEC – High End Communicators (agência de comunicação e estratégia para marcas <i>premium</i> e luxo)	Diretora de Gestão	✓

Foram aplicados dois modelos de entrevista, construídos com base em guiões distintos, sendo que o primeiro se destina aos designers de moda, e o segundo aos especialistas de marketing e branding (Anexo 10). As perguntas das entrevistas com carácter estruturado foram elaboradas com base em grelhas de categorização para cada um dos grupos de especialistas como se pode observar nas Tabelas 6 e 7.

Tabela 6. Grelha de categorização para as entrevistas a designers de moda. (Fonte: Autora, 2022).

Objetivos da entrevista	Categorias	Questões
Entender a percepção dos especialistas face ao conceito de <i>brand love</i> e a sua aplicação na moda de luxo	Apurar o conceito de <i>brand love</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O conceito de <i>brand love</i> pode ser interpretado como um triângulo que é constituído pela intimidade, paixão e decisão/compromisso situados em cada vértice do mesmo. De acordo com a sua percepção, qual é o mais decisivo na ligação emocional entre um consumidor e uma marca?</li> <li>2. Alguma vez considerou ou considera este conceito na criação das suas coleções e/ou produtos?</li> </ol>
	Implementação de estratégias de <i>brand love</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Na sua opinião, qual a importância e valor para a marca pelo facto de a mesma atingir o patamar do <i>brand love</i>?</li> <li>4. Quando desenvolve uma coleção ou produto, tem em consideração valores como a autenticidade e exclusividade? Considera outros valores?</li> <li>5. Em termos de comunicação, como transmite a transparência da sua marca?</li> </ol>
	Relação do <i>brand love</i> com a moda de luxo	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Na sua opinião, as marcas de moda de luxo e designers de autor têm mais facilidade em atingir o patamar de <i>brand love</i>? Justifique independentemente da resposta.</li> </ol>
Recolha de informação sobre estratégias de sustentabilidade nas marcas de luxo	Investigação de estratégias sustentáveis na moda de luxo que conduzam ao <i>brand love</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Tendo em conta que a sustentabilidade engloba 4 pilares: ambiente, economia, sociedade e cultura; qual a sua percepção do impacto da sustentabilidade no ato da compra do consumidor de luxo? Na sua opinião este aspeto varia de acordo com os mercados geográficos? Justifique.</li> <li>8. Aplica no <i>design</i> estratégias e políticas sustentáveis em torno do ciclo de vida do produto (design/criação, produção, distribuição, uso e fim de vida)? Exemplifique.</li> </ol>
	Percepção do posicionamento de uma marca de moda de luxo	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Considera que o posicionamento da sua marca se situa no <i>premium</i> ou no luxo, e porquê?</li> <li>10. Refira uma marca de moda que na sua percepção respeita um padrão de luxo sustentável no seu todo. Justifique a sua escolha.</li> </ol>

Tabela 7. Grelha de categorização para as entrevistas a especialistas de marketing. (Fonte: Autora, 2022).

Objetivos da entrevista	Categorias	Questões
Entender a percepção dos especialistas face ao conceito de <i>brand love</i> e a sua aplicação na moda de luxo	Apurar o conceito de <i>brand love</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O conceito de <i>brand love</i> pode ser interpretado como um triângulo que é constituído pela intimidade, paixão e decisão/compromisso situados em cada vértice do mesmo. De acordo com a sua percepção, qual é o mais decisivo na ligação emocional entre um consumidor e uma marca? Adicionaria outro componente? Se sim, qual e porquê?</li> <li>2. Para além da lealdade e compromisso do consumidor para com uma marca, que outros sentimentos e emoções considera serem de destaque no ato de detetar <i>brand love</i>?</li> </ol>
	Implementação de estratégias de <i>brand love</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Qual a importância e valor para o marketing pelo facto de uma marca atingir o patamar do <i>brand love</i>?</li> <li>4. De acordo com a sua experiência, quais as estratégias de branding que considera de maior relevância para a aquisição de <i>brand love</i>? Quais já aplicou na prática?</li> </ol>
	Relação do <i>brand love</i> com o luxo	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Na sua opinião, as marcas de luxo em geral têm mais facilidade em atingir o patamar de <i>brand love</i>? Justifique independentemente da resposta.</li> <li>6. E em relação às marcas de moda de luxo, qual a sua percepção na forma como estas podem atingir o nível do <i>brand love</i>?</li> </ol>
Recolha de informação sobre estratégias de sustentabilidade nas marcas de luxo	Investigação de estratégias sustentáveis no luxo que conduzam ao <i>brand love</i> (moda e não moda)	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Tendo em conta que a sustentabilidade engloba 4 pilares: ambiente, economia, sociedade e cultura; que ação/ações de marca sugere que conduzam ao <i>brand love</i>?</li> <li>8. O que é que uma marca de luxo sustentável precisa de cumprir para atingir <i>brand love</i>?</li> </ol>
	Percepção do posicionamento de uma marca de moda de luxo	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Das seguintes marcas internacionais: <i>Prada, Stella McCartney, Acne Studios, Gucci, VEJA, THE ROW, VETEMENTS, Marques Almeida, Osklen, Patagonia, outra</i>; quais é que na sua percepção respeitam um padrão de luxo sustentável no seu todo? Porquê?</li> </ol>

As respostas dos especialistas que aceitaram o convite de entrevista, foram obtidas presencialmente, via e-mail e chamada telefônica, consoante a preferência e disponibilidade dos mesmos.

## **2.5. Análise dos Resultados e Discussão**

Dos 18 especialistas, obteve-se a resposta de 8 às entrevistas efetuadas, dos quais 2 são designers de moda e 6 pertencem ao grupo dos especialistas em marketing e branding, o que se traduz numa taxa de resposta de 44%.

Respetivamente aos resultados obtidos nas entrevistas realizados aos designers de moda e fundadores das suas respetivas marcas, Ana Mendes e Bernardo Carreira, é possível afirmar que ambos gerem as suas marcas numa ótica de desenvolvimento sustentável. Com o objetivo de entender a perceção destes especialistas face à relação do conceito de *brand love* com a moda e respetiva implementação de estratégias, os mesmos foram questionados sobre a aplicação do conceito de *brand love* no desenvolvimento dos seus produtos e coleções, bem como o valor da ligação emocional entre a marca e os seus consumidores. Aspectos como a intimidade, transparência dos valores da marca, e compromisso em satisfazer necessidades e desejos, foram destacados pelos dois entrevistados enquanto fatores decisivos na ligação emocional dos consumidores às suas marcas. Na criação de produtos e coleções, o *brand love* é interpretado de modos diferentes pelos dois designers. Para Ana Mendes, este processo passa pela “origem ética, consumo justo, o artesanato, a luta contra o desperdício, protegendo os recursos naturais, e até defendendo os direitos humanos. Uma marca que assenta na responsabilidade, e que através dos seus produtos se comuniquem histórias e mensagens de mudança.” (Anexo 11), e para Bernardo Carreira o mais importante é validar a aceitação dos produtos que lança perante os seus consumidores, através de estudos baseados em *focus group* e entrevistas, e acredita que desta forma a marca está a contribuir para o amor que o consumidor venha a sentir pela marca. O facto de uma marca atingir o patamar do *brand love*, é algo que estes especialistas de moda consideram ser uma consequência da identificação do seu público alvo com os respetivos valores e missão da marca, bem como atingir um nível em que os clientes sentem que não estão apenas a comprar um produto, mas também uma experiência sustentável. Ambos têm em consideração a autenticidade na conceção de produtos e coleções, considerando que no caso das marcas sustentáveis, esse aspecto está diretamente relacionado com as propriedades e utilização de materiais naturais pouco comuns, e que por sua vez apresentam variações de cor e textura, permitindo que não existam muitas peças iguais. Tanto Ana Mendes como Bernardo Carreira são profissionais que valorizam e implementam a transparência nos seus negócios, e conseqüentemente na comunicação dos produtos das respetivas marcas. Enquanto para Ana Mendes a comunicação da Cuscuz dá-se ao nível da partilha do “dia-a-dia no atelier (...) tentando ao máximo uma proximidade com as pessoas”, para Bernardo Carreira a transparência da 8000 Kicks é comunicada no website da marca onde os clientes se podem informar sobre “as localizações das fábricas e fotografias reais desses locais e também a informação sobre a dependência energética das fábricas, bem como a nossa política de salários justos”. Os fundadores supracitados afirmam que não posicionam as

suas respectivas marcas no segmento *premium*, mas sim médio-alto, por uma questão de sensação de acessibilidade e relação de proximidade e afetividade que querem estabelecer com os seus consumidores, apesar dos preços que praticam. Porém, ambos acreditam que o patamar do *brand love* pode ser mais facilmente atingido por uma marca de moda do segmento do luxo devido a uma maior capacidade de investimento em publicidade e qualidade dos materiais dos quais os produtos são feitos.

Respetivamente à aplicação de estratégias sustentáveis na moda e consequente impacto das mesmas no processo de compra do consumidor, Bernardo Carreira destaca que os consumidores portugueses e alemães se revelam mais conscientes face aos consumidores americanos e que a razão para este facto pode estar relacionada com a valorização das características sustentáveis da marca, como a sua baixa pegada ecológica e seleção de matérias-primas vegan. Para Ana Mendes, o valor da sustentabilidade para o consumidor de luxo tem vindo a tornar-se numa motivação comercial associada à durabilidade e qualidade dos materiais. Foi também questionado se estes designers aplicam políticas sustentáveis nas suas marcas, ao qual Ana Mendes salientou a importância de reutilizar os próprios recursos naturais, dar um novo propósito ao desperdício e não recorrer a intervenções químicas. Bernardo Carreira destaca políticas direcionadas para o fim de vida do produto de moda, como por exemplo um “programa de devolução do produto, em que o cliente nos devolve o produto e procedemos à reutilização para um novo produto e fazemos *upcycling* com as solas.”, e na fase de uso do produto, destaca que a marca assume um papel educativo sobre os cuidados de utilização e manutenção do calçado para que o ciclo de vida seja mais longo. As marcas *Isto*, *Veja* e *Stella McCartney* foram destacadas pelos dois especialistas enquanto marcas que cumprem os padrões de sustentabilidade no seu todo.

Apesar dos objetivos em estudo serem os mesmos, o segundo grupo de especialistas entrevistados é constituído por especialistas de marketing e branding que foram questionados mais especificamente sobre estratégias associadas ao *brand love* na moda de luxo. Em relação à pergunta sobre os fatores que constituem o conceito de *brand love*, Carlota Pires, Francisca Aranha e Tatiana Chehab salientam a paixão enquanto o elemento mais decisivo na ligação emocional entre consumidor e marca, uma vez que é a paixão que contribui para a evolução desta relação, iniciando-se com a curiosidade pela marca e também porque é considerada o estímulo para as emoções e reações positivas dos consumidores. Consistência, emoção, desejo, deslumbramento e respeito, foram considerados pelas especialistas de marketing e branding acima referidas, como outros componentes igualmente importantes e decisivos a ter em conta na relação emocional entre as marcas e os seus consumidores. Mónica Lopes assume que os três componentes (paixão, compromisso e intimidade) são igualmente importantes, bem como a identificação do consumidor com os valores de uma marca, porém, Ivânia Silva e Sónia Felgueiras acrescentam novos fatores além daqueles que constituem o triângulo de Sternberg (1989), sendo eles a autenticidade e os valores morais enquanto uma força estimuladora do sentimento de pertença à comunidade da marca. Para detetar a existência de amor por uma marca, este grupo de especialistas destaca a importância de as marcas saberem criar impacto com elementos

surpresa, de modo a estimular a curiosidade dos consumidores e fazê-los admirar a marca, manifestando essas emoções através de atitudes como a compra de merchandising, reações positivas nas redes sociais e uma certa ansiedade em adquirir os novos produtos de uma marca, sendo que no fim, estas atitudes se refletem em emoções relacionados com o respeito e admiração pela marca. Mónica Lopes e Sónia Felgueiras também destacam o fator da identificação pessoal com a marca num fator relevante para detetar *brand love*, que é normalmente provocada pela transparência e autenticidade que as marcas transmitem, bem como pelo modo como envolvem os consumidores na sua história emocional. Face à importância da implementação de estratégias de *brand love* na moda de luxo, os especialistas responderam de uma forma homogénea e alinhada, salientando que para o marketing de uma marca, atingir este patamar significa que a comunicação da marca tem sido consistente, que os seus consumidores são leais, dá-se o fenómeno do *word-of-mouth* positivo, listas de espera para adquirir um determinado produto que esgotou, apoio emocional por parte da comunidade de consumidores, e segundo Tatiana Chehab (Anexo 11) significa que “a marca conseguiu transcender o lado comercial e criar uma comunidade que integra os seus valores, identificando-se com a marca e por consequência, tornando essa comunidade de pessoas em embaixadores da marca.”. Segundo as respostas dos especialistas sobre as estratégias que uma marca de moda de luxo deve seguir para ser um exemplo de *brand love*, a maioria dos especialistas salienta a importância de um plano de comunicação focado na ótica 360°. Porém, Francisca Aranha também destaca a criação de uma proposta de valor forte, Carlota Pires refere a construção de uma identidade de marca, Ivânia Silva evidencia estratégias no âmbito das “ações de *pre-sale* para os clientes mais fiéis ou um evento mais restrito para terem um primeiro acesso às coleções, antes de serem lançadas oficialmente.” e “marketing de influência e a estratégia de associação a celebridades”, Sónia Felgueiras refere a importância de uma estratégia aliada ao *storytelling*, Tatiana Chehab e Mónica Lopes mencionam a partilha de valores e uma definição estratégica da missão e visão da marca. Dos especialistas entrevistados, 4 afirmam que as marcas de moda de luxo têm mais facilidade em atingir o patamar do *brand love* uma vez que os produtos têm uma maior carga de exclusividade, associam-se a um status desejado pelo consumidor, existe à partida uma relação entre marca e consumidor baseada em admiração e respeito, e consequentemente, as marcas de luxo possuem um orçamento de comunicação mais abrangente e que permite adotar estratégias mais intensas e dinâmicas numa ótica de 360°. Contudo, Carlota Pires e Sónia Felgueiras apresentam uma opinião oposta sobre este aspeto, referindo que qualquer marca que dedique tempo e amor aos seus consumidores pode atingir este patamar, bem como, qualquer marca com herança de conhecimento adquirido ao longo dos anos. Em suma, os especialistas referem que estratégias como uma comunicação criativa focada no cliente, criação de uma comunidade de fãs da marca, partilha de *feedback* dos consumidores, aposta no marketing online, estímulo do fator aspiracional do consumidor, e uma combinação do design de excelência dos produtos e a identidade da marca, são a resposta para as marcas de moda de luxo serem amadas.

Para dar resposta ao segundo objetivo das entrevistas, os especialistas foram questionados sobre as ações de marca que podem conduzir ao *brand love*, no que diz respeito aos 4 pilares da

sustentabilidade. Como tal, foram sugeridas diversas medidas desde a adoção de um comportamento consciente e transparente ao longo de toda a cadeia de distribuição, políticas de recursos humanos e pagamentos justos, *sourcing* de matérias primas sustentáveis, inovar na cultura interna das organizações para motivar os colaboradores, apoio de causas solidárias e integração e aproximação das comunidades locais, sensibilização e educação dos consumidores face ao ciclo de vida do produto e preservação do património cultural mundial. Segundo Carlota Pires, Mónica Lopes e Ivânia Silva, estas medidas são transversais a todas as marcas de moda e não moda de todos os segmentos de mercado, podendo o *brand love* ser alcançado por qualquer marca pelas suas práticas sustentáveis. Sónia Felgueiras afirma que uma marca que tenha atingido este patamar, não pode desiludir o seu público-alvo tanto em termos da qualidade esperada como ao nível das causas sustentáveis que apoia e que acabam por estabelecer a sua relação de empatia com o consumidor. Seguindo o mesmo raciocínio, Tatiana Chehab refere que para uma marca de moda de luxo sustentável se tornar uma *loved brand* deve trabalhar para uma relação de respeito com os seus consumidores através da partilha dos seus valores, e também deve ter em conta que “luxo sustentável prende-se a uma escolha consciente, uma escolha melhor, porque evita a compra por impulso, promove a ética de investir em produtos que duram, diferenciando-se das marcas de *fast-fashion*”. Por último, Stella McCartney foi referida por todos os especialistas enquanto marca que cumpre um padrão de luxo sustentável no seu todo. Os especialistas justificaram esta escolha com base no trabalho que a marca tem vindo a demonstrar em termos de economia circular, respeito pelos colaboradores, mensagem de empoderamento feminino e preocupação com as gerações futuras, transparência nos relatórios de impacto ambiental da marca que são publicados, cuidado da designer em cumprir os 4 pilares da sustentabilidade sendo pioneira na inovação dos materiais e pelo compromisso na durabilidade dos mesmos, destacando-se por ser uma marca de luxo *eco-friendly* e *vegan* que respeita o ambiente e os animais. Carlota Pires destacou na sua entrevista que já desempenhou funções na marca referida, e afirma que “a designer nunca usou pele nos seus acessórios; e na sede em Londres há um gabinete de sustentabilidade que controla todos os procedimentos da empresa (desde a compra de material de escritório à produção) e assegura que tudo é executado com o mínimo impacto ambiental.” (Anexo 11).

Após a análise dos resultados das entrevistas aos especialistas mencionados anteriormente, é possível dar resposta às perguntas de investigação definidas inicialmente, e que derivam da pergunta de investigação principal:

- A moda de luxo tem mais probabilidade de atingir *brand love*?

Face aos resultados obtidos, é possível afirmar que as marcas de moda de luxo podem atingir o patamar do *brand love* com mais facilidade, uma vez que a relação emocional entre a marca e o consumidor resulta de um envolvimento mais profundo e duradouro. Por norma, as estratégias de comunicação são mais diversificadas e o investimento em marketing possibilita uma melhor representação e comunicação dos valores e ADN da marca, o que conseqüentemente aumenta os

níveis de empatia dos consumidores e pode vir a traduzir-se em *engagement* ativo conforme referido por Bergkvist, L., e Bech-Larsen, T. (2010). Fatores como a atratividade, herança e conhecimentos adquiridos pelas marcas de luxo ao longo dos seus anos de existência, são a causa para os consumidores confiarem na qualidade e prestígio do trabalho das marcas de luxo, o que por si só resulta em paixão e aumenta os níveis de lealdade.

- A sustentabilidade é um fator-chave para uma marca de moda de luxo chegar ao patamar do *brand love*?

De acordo com os resultados da análise qualitativa e dados do estudo de caso sobre a marca Stella McCartney, as marcas que praticam um negócio numa ótica de sustentabilidade provocam um estímulo emocional positivo nos consumidores conscientes. A sustentabilidade enquanto um ponto de diferenciação na moda de luxo, ainda não é o motivo mandatário de compra, mas é num aspeto tido em conta no momento da decisão de compra em marcas que transmitem os seus valores de uma forma clara ao longo do tempo. A mudança de mentalidades está para breve, e como é referido ao longo das entrevistas, a sustentabilidade vai ser um fator decisivo no ato das compras futuras, sobretudo devido ao agravamento das problemáticas ambientais que afetam o comportamento de consumo dos consumidores informados, e conseqüente alteração do paradigma de consciencialização das novas gerações. Esta análise permite entender a importância das estratégias de branding e comunicação de uma marca de moda de luxo como é o caso da Stella McCartney, uma vez que é através da comunicação dos valores éticos e sustentáveis da marca que a empatia se estabelece com os potenciais consumidores.

# Capítulo 3: Conclusões e Limitações

## 3.1. Conclusões

Esta investigação permitiu dar resposta às questões de investigação definidas de acordo com a problemática identificada inicialmente. Assim, para entender o fenómeno do *brand love* enquanto um resultado das estratégias de sustentabilidade nas marcas de moda de luxo, a origem deste conceito foi investigada de acordo com a Teoria Triangular do Amor de Sternberg (1986). Desta forma, salienta-se a importância da relação entre a paixão, compromisso e intimidade também defendida por Robinson, J. (1998/1999) como uma aplicação viável nas estratégias de branding e relações entre as marcas e os seus consumidores. Assim, pode afirmar-se que o *brand love* é uma consequência das estratégias de marketing e comunicação que transmitem empatia e provocam emoções positivas nos consumidores, ao ponto de atingir a lealdade dos mesmos conforme defendido por Bairrada, C. e al (2018) e Bozbay, Z. e al. (2018).

A longo prazo, a lealdade dos consumidores é um aspeto que se traduz em *brand love*, sendo que esse compromisso para com as marcas de moda de luxo pode ser obtido através de estratégias de comunicação eficientes que espelham os valores e ADN da organização, conforme referido ao longo desta investigação e consequente comprovação no estudo de caso da marca Stella McCartney. Neste sentido, uma comunicação de marca transparente tem mais probabilidade de atingir o patamar do *brand love*, e por isso é importante destacar a importância do *engagement* ativo e estratégias de ética e transparência que estejam de acordo com uma plataforma de marca sólida e coerente como referido por Clifton, R. e al (2003) e Pimentel, M. (2007).

Tendo em conta o perfil do consumidor do luxo definido por Okonkwo, U (2007) e os estudos da Fashion Revolution (2019) e McKinsey & Company (2020) sobre o comportamento atual dos consumidores de moda, pode concluir-se que a eco consciência dos consumidores tem vindo a revelar mais interesse pelo luxo sustentável e pelas medidas que permitam alargar o ciclo de vida dos produtos de moda, como referido igualmente por Gupta, P. (2021) e Gwilt, A. (2020) em termos do desenvolvimentos na da moda de luxo sustentável.

Por conseguinte, o estudo de caso sobre a marca Stella McCartney permitiu exemplificar que a longevidade é o ponto de encontro entre o luxo e a sustentabilidade, isto porque, a moda de luxo preza pela excelência da produção e manufatura, bem como no *sourcing* de materiais duráveis e de excelência. A sustentabilidade é igualmente um sinónimo de longevidade pela defesa da preservação dos recursos naturais, dos ecossistemas e pelo bem-estar da sociedade e gerações futuras, o que se pode concluir pela análise da relação da marca com os quatro pilares da sustentabilidade, e que por sua vez, resulta num guia das ações da marca ao longo dos seus anos de existência e prova que as estratégias de comunicação e marketing resultam em medidas positivas para o desenvolvimento sustentável. Os resultados qualitativos obtidos na análise das entrevistas aos especialistas permitiram não só dar resposta às perguntas específicas, como também perceber

que a sustentabilidade na moda de luxo é um fator que pode levar uma marca a atingir o patamar do *brand love*, desde que as marcas de moda de luxo assumam um papel didático e transparente junto do seu consumidor, como é o caso da marca Stella McCartney.

Assim, conclui-se que uma marca de moda é amada quando se dá um processo de identificação emocional entre as crenças dos consumidores e os valores da marca. Neste processo, as marcas ganham não só consumidores fiéis, como também uma comunidade defensora e promotora do seu trabalho, e que se manifesta por exemplo nas redes sociais, e assim, gera *word-of-mouth* positivo. Na moda de luxo, as estratégias mais eficientes para este efeito são as que apelam às emoções, como por exemplo o *storytelling*, a responsabilidade social e o marketing de influência. Em suma, uma marca de moda de luxo que concilie no seu plano de comunicação e marketing as diferentes estratégias de *brand love* referidas ao longo da investigação, com uma aplicação justa e consciente de estratégias de CSR alinhadas com os objetivos para o desenvolvimento sustentável, tem sem dúvida, uma maior probabilidade de impactar positivamente as emoções da sua comunidade de consumidores e assim, elevar a marca ao patamar máximo da lealdade: o *brand love*.

### **3.2. Limitações e Investigação Futura**

No desenvolvimento da presente investigação podem considerar-se as limitações ao nível da escassez de informação e estudos que conciliem os conceitos do *brand love*, moda de luxo e sustentabilidade, bem como as limitações na obtenção de respostas dos especialistas às entrevistas estruturadas na componente experimental.

A investigação futura deve considerar a aplicação de estudos com o recurso às diferentes escalas de medição de *brand love* nos consumidores de moda de luxo, de modo a ampliar a investigação deste conceito à área científica da moda numa ótica de perceção do amor sentido pelos consumidores face ao luxo sustentável. Seria igualmente relevante uma abordagem mais específica sobre o impacto das medidas de CSR no momento da decisão de compra de um produto de moda de luxo sustentável.

### **3.3. Publicações**

Durante o desenvolvimento desta dissertação, foi elaborado e submetido um artigo científico para a conferência nacional do CIMODE 2020+2 (Anexo 12):

- Carvalho, I., Pereira, M., e Mendes, A. (2022). Sustainability strategies in luxury fashion brands as a relevant factor in the development of brand love. 5º Congresso Internacional de Moda e Design (em fase de publicação pela Springer).

# Referências Bibliográficas

Adidas. (2004, setembro 8). *Adidas by Stella McCartney - Introducing the first true sport performance design collection for Women*. <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2004/adidas-stella-mccartney-introducing-first-true-sport-performance/>

Ahuvia, A. & Carroll, B. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Marketing Letters*, 17, 79 - 89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

Albert, N., & Valette-Florence, P. (2010). Measuring the Love Feeling for a Brand using Interpersonal Love Items. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 1 - 7.

Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 258 - 266. <https://doi.org/10.1108/07363761311328928>

Allen, C., Cooke, T., Coulson, T., Gardner, L., Hancock, B., Hay-Brown, R., Judah, H., Kaufmann, S., Kinneberg, C., Kraal, N., Mackrell, A., Martin, R., McAuslan, F., Rickey, M., Watt, J. & Mostyn, M. (2020). *The Fashion Book* (3.<sup>a</sup> ed.). Phaidon.

American Marketing Association. (2022, janeiro). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/>

Anaya, S. (2010, julho 10.) *In Ethical Fashion, Desirability Is Sustainability*. The Business of Fashion. [www.businessoffashion.com/2010/07/in-ethical-fashion-desirability-is-sustainability](http://www.businessoffashion.com/2010/07/in-ethical-fashion-desirability-is-sustainability)

Bagozzi, P., Batra, R., & Ahuvia, A. (2017). Brand love: development and validation of a practical scale. *Marketing Letters*, 28, 1 - 14. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>

Bailey E., Jerrard, C., & Housley, S. (Anfitriãs). (2021, abril 16). *Sustainability Branding in a Sceptical Age* [Podcast áudio]. WGSN. <https://www.wgsn.com/fashion/article/90795>

Bairrada, C., Coelho, F., & Coelho, A. (2018). Antecedents and Outcomes of Brand Love: Utilitarian and Symbolic Brand Qualities. *European Journal of Marketing*, 52(3/4), 656 - 682. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2016-0081>

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1 - 16. <https://doi.org/10.1509/JM.09.0339>

Baynast, A., Dionisio, Emprin, C., P., Lendrevie, J., & Rodrigues, V., J. (2010). *Publicitor: Comunicação 360º online e offline* (7.ª ed. ). D. Quixote.

Berezhna, V. (2018, março 15). *The Brand-Influencer Power Struggle: In a multi-billion-dollar influencer economy, bartering for gifts and front-row seats has given way to paid projects, but who really has the power?* BOF. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-brand-influencer-power-struggle/>

Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17 (7), 504 – 518. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.6>

BOF. (2021). *The Sustainability Gap: How Fashion Measures Up*. <https://www.businessoffashion.com/reports/sustainability/measuring-fashions-sustainability-gap-download-the-report-now/>

Bozbay, Z., Karami, A., & Arghashi, V. (2018). The Relationship between Brand Love and Brand Attitude. *2<sup>nd</sup> Conference on Management & Business*. University of Tabriz.

Bulgari. (2020). *Bulgari donates to Spallanzani Hospital to fight coronavirus: A new latest generation of microscope inaugurated*. <https://www.bulgari.com/en-int/stories/bulgari-donation-to-spallanzani-hospital-against-coronavirus.html>

Campagna, C. & Yoo, K. (2021, fevereiro 11). *When Customization in Luxury Brands Gets Too Personal*. AMA. <https://www.ama.org/2021/02/11/when-customization-in-luxury-brands-gets-too-personal/>

Carrillat, F., O'Rourke, A. & Plourde, C. (2019). Celebrity endorsement in the world of luxury fashion: When controversy can be beneficial. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1193-1213. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1634632>

CFDA. (2019). *Guide to Sustainable Strategies*. [https://s3.amazonaws.com/cfda.f.mrhenry.be/2019/01/CFDA-Guide-to-Sustainable-Strategies\\_12.pdf](https://s3.amazonaws.com/cfda.f.mrhenry.be/2019/01/CFDA-Guide-to-Sustainable-Strategies_12.pdf)

Chitrakorn, K. (2021, julho 16). *Luxury is culture now. Here's how*. Vogue Business [https://www.voguebusiness.com/companies/how-luxury-brands-become-cultural-curators-gucci-saint-laurent-vetements?utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin.company&utm\\_campaign=postfity&utm\\_content=postfity2cf9e](https://www.voguebusiness.com/companies/how-luxury-brands-become-cultural-curators-gucci-saint-laurent-vetements?utm_medium=social&utm_source=linkedin.company&utm_campaign=postfity&utm_content=postfity2cf9e)

Clifton, R., Dimmons, J., Ahmad, S., Allen, T., Anholt, S., Thompson, A., Barwise, P., Blackett, T., Bowker, D., Brymer, C., Doane, D., Faulkner, K., Feldwick, P., Hilton, S., Lindemann, J., Poulter, A., & Smith, S. (2003). *Brands and Branding*. The Economist.

Cradle to Cradle. (2022). *What is Cradle to Cradle Certified?* [https://www.c2ccertified.org/get-certified/levels/gold/v3\\_0](https://www.c2ccertified.org/get-certified/levels/gold/v3_0)

Creswell, W., J., & Creswell, D., J. (2018). *Research Design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.<sup>a</sup> ed.). Sage.

Duarte, L. C. (2004). *O que é Moda?* (1<sup>a</sup> ed.). Quimera.

Ellen MacArthur Foundation. (s.d. ). *Circular economy introduction: What is a circular economy?* <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Fashion Revolution. (2020, dezembro). *Consumer Survey Key Findings: A survey of EU consumer attitudes to sustainability and supply chain transparency in the fashion industry*. <https://www.fashionrevolution.org/resources/consumer-survey/>

Fetscherin, M. (2014). What type of relationship do we have with loved brands? *Journal of Consumer Marketing*, 31 (6/7), 430 - 440. <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2014-0969>

Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in Practice*. Springer.

Forbes. (2021, julho). *Luxury brands and social media: When less is more*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/07/15/luxury-brands-and-social-media-when-less-is-more/?sh=49e0e51855f4>

Forest Stewardship Council. (2022). *Princípios e Critérios*. <https://pt.fsc.org/pt-pt/sobre-a-certificacao/principios-e-criterios>

Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *The Journal of Consumer Research*, 24(4), 343 - 373. <https://doi.org/10.1086/209515>

Fundação Ellen MacArthur. (s.d.). *The Global Commitment*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/global-commitment/overview>

G7. (2021). *G7 2030 Nature Compact*. <https://www.g7uk.org/wp-content/uploads/2021/06/G7-2030-Nature-Compact-PDF-120KB-4-pages.pdf>

Global Organic Textile Standard. (2021). *All Processing Stages*. <https://global-standard.org/the-standard/gots-key-features/all-processing-stages>

Goldenberg, J., Lanz, A., Shapira, D. & Stahl, F. (2022, fevereiro 15). *The Research Behind Influencer Marketing*. AMA. <https://www.ama.org/wp-content/uploads/2022/02/Influencer-Marketing.pdf>

Green, A., Miller, D. & Perkins, H. (2013). Developing the Principles of Niche Luxury Fashion Brand Experiences. *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, Auckland, NZ.  
[https://www.academia.edu/24580710/Developing\\_the\\_Principles\\_of\\_Niche\\_Luxury\\_Fashion\\_Brand\\_Experiences](https://www.academia.edu/24580710/Developing_the_Principles_of_Niche_Luxury_Fashion_Brand_Experiences)

Greenpeace. (s.d.). *Climate*. <https://www.greenpeace.org/international/tag/climate/>

Greer, L. (2015, dezembro 30). *Clean by Design, Apparel Manufacturing and Pollution*. Natural Resources Defense Council <https://www.nrdc.org/resources/clean-design-apparel-manufacturing-and-pollution>

Gültekin, B. & Ülkü, M. (2015). The Critical Role of Brand Love in Clothing Brands. *Journal of Business, Economics & Finance*, 4(1), 126 - 152.  
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.201519963>

Gupta, P. (2021, novembro 23). *Emerging And Sustainable Fashion Industry In 2022*. Entrepreneur Europe. <https://www.entrepreneur.com/article/398670>

Gwilt, A. (2020). *A practical guide to sustainable fashion* (2.<sup>a</sup> ed. ). Bloomsbury.

Heine, K. & Trommsdorff, V. (2010) Practicable Value-Cascade Positioning of Luxury Fashion Brands. *Technische Universitaet Berlin*. 62, 1 - 26.

Hicks, H., Fowler, D., Chang, H., & Jai, T. (2020). The Effects of Sustainability Perceptions on Perceived Values and Brand Love for Outdoor versus Fast Fashion Apparel Brands. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings*, 77(1), 1 - 4.  
<https://doi.org/10.31274/itaa.12138>

Ismail, A., & Spinelli, G. (2012). Effects of brand love, personality and image on word of mouth: The case of fashion brands among young consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 16(4), 386 - 398. <https://doi.org/10.1108/13612021211265791>

Joergens., C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 360 - 371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>

Jura, B. (2020, junho 26). *Why Brand Storytelling Moves Us*. American Marketing Association <https://www.ama.org/marketing-news/why-brand-storytelling-moves-us/>

Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5.<sup>a</sup> ed. ). Kogan Page.

Kawamura, Y. (2011). *Doing Research in Fashion and Dress: An Introduction to Qualitative Methods* (1.<sup>a</sup> ed. ). Bloomsbury Academic.

Kelemen, Z. (2012). Lovemarks or Passion Brands may create barriers to private labels in the digital age. *Kaposvár University*, 4(1/2), 1 - 12.

Kering. (s.d.). *Sustainability: Our EP&L*. <https://www.kering.com/en/sustainability/measuring-our-impact/our-ep-l/>

Kort, P., Caulkins, J., Hartl, R. & Feichtinger, G. (2005). Brand Image and Brand Dilution in the Fashion Industry. *Automatica*, 42(8), 1363 - 1370. <https://doi.org/10.1016/j.automatica.2005.10.002>

Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and control* (8.<sup>a</sup> ed. ). Prentice Hall International Editions.

Kozlowski, A., Bardecki, M., & Searcy, C. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377 - 397. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0152>

Kuhlman, T. & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *MDPI Open Access Journals*, 2(11), 3436 - 3448. <https://doi.org/10.3390/su2113436>

L'Officiel. (2019, julho). *Stella McCartney Leaves Kering for LVMH*. <https://lofficielbaltics.com/en/fashion/stella-mccartney-leaves-kering-for-lvmh>

Lee, T., Leung, C. & Zhang, Z. (2000). Fashion Brand Image Marketing: Brand Image and Brand Personality. *Research Journal of Textile and Apparel*, 4(2), 60 - 67. <https://doi.org/10.1108/RJTA-04-02-2000-Boo8>

LVMH. (2019, abril). *Commitment by the Arnault Family and LVMH Group for Notre-Dame de Paris*. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/commitment-by-the-arnault-family-and-lvmh-group-for-notre-dame-de-paris/>

Mahardika, P., & Warmika, I. (2021) The Role of Brand Love in Mediating the Effect of Brand Satisfaction and Brand Trust on Brand Loyalty (Study on Local Fashion Brand “HANAKA” in Denpasar, Bali, Indonesia). *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(4), 260 - 275, <https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2021/04/ZH2154260265.pdf>

McKinsey & Company. (2020). *The future of fashion: Sustainable brands and ‘circular’ business models*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-sustainable-fashion>

McKinsey & Company. (2020, julho). *Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/survey%20consumer%20sentiment%20on%20sustainability%20in%20ofashion/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion-vf.pdf?shouldIndex=false>

McKinsey & Company. (2021). *The State of Fashion 2022*. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/state%20of%20ofashion/2022/the-state-of-fashion-2022.pdf>

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *Inovação, Investigação em Educação*, 2 (2), 49 - 65.

Milligan, L. (2012, julho 19). *Stella Scholarship*. Vogue. <https://www.vogue.co.uk/article/stella-mccartney-scholarship-sponsorship-central-saint-martins>

Morency, C. (2021). *The cheap trick of luxury collaborating with itself: 8 months ago in style*. Highsnobiety. <https://www.highsnobiety.com/p/fendace-fendi-versace-cheap-trick-luxury-collaborations/>

Nações Unidas. (1987). *Brundtland Report. Our Common Future*. <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

Nações Unidas. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)

Nações Unidas. (2021). *Fashion Industry Charter for Climate Action*. [https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Fashion%20Industry%20Charter%20for%20Climate%20Action\\_2021.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/resource/Fashion%20Industry%20Charter%20for%20Climate%20Action_2021.pdf)

Nações Unidas. (s.d. ). *The 17 Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

Nguyen, Q., & Nguyen, T. (2020) Develop Brand Love for Fashion Brands in Viet Nam. *International Journal of Management*, 11(6), 1336 - 1346. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.122>

Noguero, A., González, E. & Salas, G. (2018). Valores y storytelling en los fashion films. El caso Tender Stories (2014-2017), de Tous. *Revista de Comunicación*, 17(2), 316 - 335. <https://doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A14>

O’Neill, A. (2021, dezembro) *What is Fashion?* Google Arts & Culture. <https://artsandculture.google.com/theme/what-is-fashion/hwKSYSaJMOWAKA>

Okonkwo, U. (2007). *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Palgrave Macmillan.

Pimentel, M. (2007). *Rebranding: Como aproximar uma marca do consumidor*. Booknomics

Platania, S., Santisi, G., & Morando, M. (2019). Impact of emotion in the choice of eco-luxury brands: The multiple mediation role of the brand love and the brand trust. *Quality - Access to Success*. 20, 501 – 506.

Quezado, T., Fortes, N., & Cavalcante, W. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility and Business Ethics on Brand Fidelity: The Importance of Brand Love and Brand Attitude. *MDPI*. 14(5), 29 – 62. <https://doi.org/10.3390/su14052962>

Rauturier, S. (2021, novembro 4). *22 Most Ethical and Sustainable Clothing Brands from Spain and Portugal*. Good On You. [https://goodonyou.eco/sustainable-brands-spain-portugal/?utm\\_campaign=later-linkinbio-goodonyou\\_app&utm\\_content=later-22286250&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkin.bio](https://goodonyou.eco/sustainable-brands-spain-portugal/?utm_campaign=later-linkinbio-goodonyou_app&utm_content=later-22286250&utm_medium=social&utm_source=linkin.bio)

Robinson, J. (1998/1999). *Os Manipuladores: O marketing do mundo actual*. Livros do Brasil.

Schreane, T. (2020, fevereiro 13). *Creating a Culture of Brand Love*. AMA. <https://www.ama.org/marketing-news/creating-a-culture-of-brand-love/>

Stake, R., E. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2ª. ed.). Madrid: Ediciones Morata.

Stella McCartney [Stella McCartney]. (2022, maio). *I am so inspired by these Central Saint Martins, University of The Arts London students*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/stella-mccartney\\_stellamccartney-lenovoyogaslim-activity-6928266120202235904-odQ2?utm\\_source=linkedin\\_share&utm\\_medium=member\\_desktop\\_web](https://www.linkedin.com/posts/stella-mccartney_stellamccartney-lenovoyogaslim-activity-6928266120202235904-odQ2?utm_source=linkedin_share&utm_medium=member_desktop_web)

Stella McCartney Foundation. (s.d.). *Stella McCartney Cares Pink is a platform dedicated to the prevention, early detection and treatment of breast cancer through education, awareness and support; an important cause incredibly close to Stella's heart*. <https://www.stellamccartneyfoundation.com/pink>

Stella McCartney. (2018, junho 13). *Discover 23 Old Bond Street*. <https://www.stellamccartney.com/pt/en/stellas-world/discover-23-old-bond-street.html>

Stella McCartney. (2020). *Eco Impact Report 2020*. [https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/v10fa54905bdecf9d53f57900f8000b97231cfce6/report/EcoImpact\\_2020.pdf](https://www.stellamccartney.com/on/demandware.static/-/Library-Sites-StellaMcCartneySharedLibrary/default/v10fa54905bdecf9d53f57900f8000b97231cfce6/report/EcoImpact_2020.pdf)

Stella McCartney. (s.d.). *Clevercare*. <https://www.stellamccartney.com/pt/en/sustainability/clevercare.html>

Sternberg, R. (1986). *A Triangular Theory of Love* (1.ª ed.). American Psychological Association.

Sustainable Markets Initiative. (2021, janeiro 11). *Terra Carta. For Nature, People & Planet*. [https://www.sustainable-markets.org/TerraCarta\\_Charter\\_Jan11th2021.pdf](https://www.sustainable-markets.org/TerraCarta_Charter_Jan11th2021.pdf)

TikTok. (2021). *Generating huge brand awareness and engagement for Stella McCartney's Summer 2021 collection in the UK and US*. <https://www.tiktok.com/business/en/inspiration/stella-mccartney-336>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2021, fevereiro). *Sustainable Development*. <https://en.unesco.org/themes/education-sustainable-development/what-is-esd/sd>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (s.d. ). *Culture. Protecting Our Heritage and Fostering Creativity*. <https://www.unesco.org/en/culture>

Vogue. (2013, setembro 10). *Stella McCartney - Vogue Voices*. [Vídeo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=1Hpnp\\_oIjvo](https://www.youtube.com/watch?v=1Hpnp_oIjvo)

WGSN. (2020, janeiro). *Global Category Guide: Sustainability*. <https://www.wgsn.com/fashion/article/82275>

Yin, R., (1993). *Applications of case study research* (3ª. ed.). Sage Publications

# Anexos

## Anexo 1

Declaração de Integridade.



### ANEXO

#### Declaração de Integridade

Eu, *Inês Ribeiro Carvalho*, que abaixo assino, estudante com número de inscrição *M10748* do Mestrado em Branding e Design de Moda da Faculdade de Artes e Letras / Universidade da Beira Interior, gerido em associação com o IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação / Universidade Europeia, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridade da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente, afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, que aqui declaro conhecer, e que em particular atendi à exigida referência de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior / Universidade Europeia, Lisboa 18 / 06 / 2022

*Inês Carvalho*

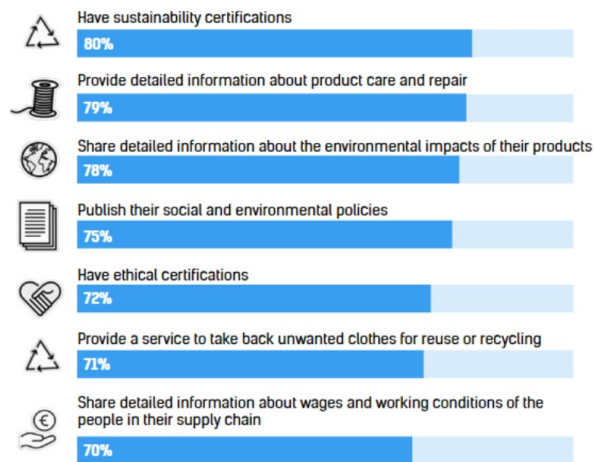
## Anexo 2

Resultados do estudo sobre as atitudes de consumo face à transparência nas cadeias de distribuição na indústria da moda. Questionário aplicado a 5000 consumidores europeus pela organização Fashion Revoluton em 2020.

### How many people said it is important that the clothing (incl. shoes and accessories) they buy is made...



### When choosing a clothing brand to buy from, how many consumers agreed that it is important for brands to...

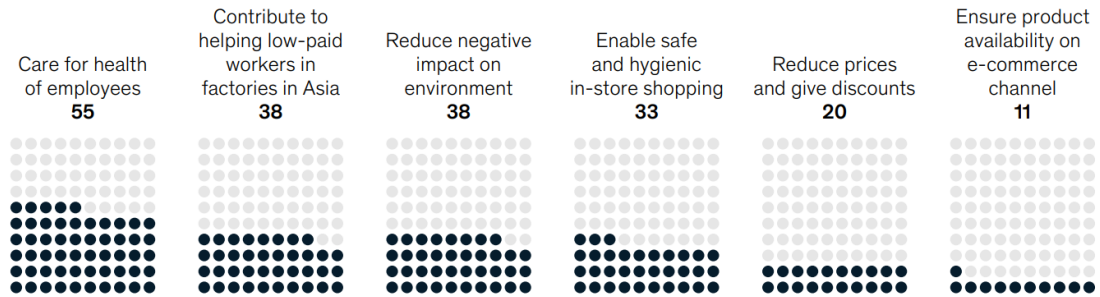


## Anexo 3

Resultados do estudo sobre os sentimentos dos consumidores face à sustentabilidade na moda.  
Questionário aplicado a 2000 consumidores pela consultora McKinsey & Company 2020.

### Consumer expectations of brands are dominated by social and environmental responsibilities.

Actions for fashion brands to help society deal with impact of COVID-19 crisis, % of respondents selecting action as top 2 priority (n = 2,004)



## Anexo 4

Transcrição traduzida da entrevista de Imran Amed à designer Stella McCartney no lançamento da plataforma *BOF Voices* a 29 de março de 2015. Vídeo da entrevista disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=oPLe4NKthL4>

00:00:00 – 00:01:30

[Apresentação da marca e designer]

00:01:31 – 00:01:44

Imran Amed: Eu queria começar por pensar na moda apenas de uma maneira muito ampla e na sustentabilidade de maneira muito ampla. Por que acha que a indústria da moda deve pensar sobre sustentabilidade para além das estatísticas?

00:01:45 – 00:02:30

Stella McCartney: Acho que todos os setores devem pensar em sustentabilidade. Estamos todos a viver neste planeta, temos recursos limitados, terra limitada. Temos populações que estão a crescer, e todos nós temos que ser conscientes e responsáveis sobre como consumimos, como fabricamos e como adquirimos, e acho que a indústria da moda está no mesmo barco. Não é diferente de todos as outras. Toda a indústria precisa de estar atenta, como avançam nos seus negócios e, infelizmente, a moda de luxo é incrivelmente prejudicial e a moda em geral. Precisa de ficar um pouco mais moderna e ganhar maturidade.

00:02:31 – 00:03:08

Imran Amed: É verdade que cada indústria, cada um de nós, cada empresa, cada organização tem um papel a desempenhar, mas eu pergunto-me sobre o que há na indústria da moda e especialmente no nível da moda de luxo que nos impediu de progredir? A indústria da moda, especialmente o nível do luxo, não pensou muito nisso. Porquê?

00:03:09 – 00:04:12

Stella McCartney: Tem sido muito lento o abrir de olhos. Não é muito responsável, infelizmente. Não há realmente muitas regras e regulamentos estabelecidos a alto nível que possam limitar o lado não sustentável da indústria. É um grande negócio de fazer dinheiro e a menos que eles tenham que mudar, eles não vão mudar. As suas raízes e fundações são baseadas em métodos muito históricos de produção e fornecimento e há esse tipo de sentido na moda de luxo de que toda a história e herança é o que a torna apelativa e cara. E essa é a grandeza da moda de luxo, quanto mais antigas as casas, melhores as casas, quanto mais dinheiro, mais margem pode exigir. A realidade é quanto mais anos tem a casa, talvez mais presa nos velhos tempos ela esteja. A

abordagem é que não importa quantos anos uma empresa é ou quão jovem é, o importante é que se mova com os tempos.

00:04:13 – 00:05:08

Imran Amed: Bem, o seu negócio é relativamente jovem, começou em 2001, então são cerca de 14 anos. Nesses 14 anos você foi pioneira na ideia de não haver uma espécie de conflito entre a ideia de sustentabilidade e a ideia de luxo. Fale um pouco conosco sobre os maiores desafios ao longo do caminho. Passámos algum tempo a discutir isso e acho que é muito edificante ouvir todas as coisas diferentes que pensou quando começou a colocar os valores que tinha muito fundamentados nos seus valores pessoais. Mas então, decidiu narrar esses valores e aplicá-los no seu negócio. Ao longo do caminho, quais foram as coisas mais difíceis para se manter fiel a esses valores?

00:05:08 – 00:07:02

Stella McCartney: Eu acho sobre isso, há muitas coisas que são difíceis. Nunca trabalhei com pele ou pelo. Esse é o maior impacto positivo no meu negócio. É um dos impactos mais negativos da indústria da moda no planeta e no meio ambiente. Então, eu nunca fiz isso mesmo quando estava na faculdade e meus sapatos eram de tecido. Sempre fiz isso e pelo caminho fui a Paris para uma marca de moda tradicional que começou nos anos 40 e sempre trabalhou com pele. Eu era diretora criativa, e fiquei tipo “olha, eu não vou fazer isso” e então tivemos que mudar a forma como abordávamos toda a área de acessórios e isso não é tão fácil quanto parece. Esse foi um grande desafio e mudar o tipo de mentalidade e abrir as mentes das pessoas nesta indústria para abordá-lo de uma maneira diferente, nem sempre é fácil, mas você sabe que existem desafios óbvios. O abastecimento é difícil porque a maioria dos sapatos neste planeta são feitos de pele, então quando os faço nas melhores fábricas da Itália, tenho que treinar os artesãos que trabalham com pele, a trabalhar de uma maneira diferente. Temos que desenvolver muitos dos nossos próprios materiais. Leva mais tempo para fabricar os nossos sapatos. Pode ser até 70% mais caro, então é preciso olhar para as margens. São muitas as coisas desafiadoras, mas para mim, no final das contas, são desafios que valem a pena e ainda temos o crescimento saudável dos negócios para mostrar que isso pode ser feito.

00:07:03 – 00:07:52

Imran Amed: Muitas das perguntas que surgiram hoje vieram de outros designers que se inspiraram no exemplo que a Stella deu, mas a maior pergunta que eles tiveram foi sobre materiais sustentáveis. Como lidou com o desafio de encontrar fornecedores sustentáveis? Como se envolveu com produtores e fornecedores locais na cadeia de distribuição? Como fez para obter, encontrar e convencer as pessoas de que essa era uma maneira de trabalhar?

00:07:53 – 00:09:42

Stella McCartney: Bem, estamos comprometidos com isso. Assim, temos como missão estabelecer relacionamentos de longo prazo com pessoas de todo o mundo e construir programas, por exemplo, na Argentina e na Patagônia temos atualmente um programa com lã, estamos a trabalhar com as comunidades locais, dando-lhes uma fonte de rendimento e treinando-os no programa de longo prazo. E não estamos apenas a tratar os animais de maneira ética, mas também estamos realmente a analisar como devolvemos os nutrientes ao solo, porque a indústria da lã e da gordura viola a terra diariamente, por isso estamos constantemente a trabalhar e a encontrar parceiros com os quais possamos realmente estabelecer essas relações de longo prazo para que possamos devolver e rejuvenescer o solo a longo prazo, e isso é fundamental porque trabalhamos com muitas pessoas ao longo do caminho. Podemos obter um fantástico fornecedor de algodão orgânico e numa coleção está ótimo, cobrimos toda a coleção de jeans orgânicos, malhas e camisas, e na próxima temporada pode haver uma crise económica naquela área do mundo e esse fornecedor está falido ou pode haver algum tipo de mudança no tempo e desapareceu. É importante construir relacionamentos de longo prazo e trabalhamos com muita atenção, e faz parte de como adquirimos materiais, estamos atentos, não queremos trabalhar com o tipo de viscosa de polpa de madeira, vamos trabalhar com viscosa de polpa de madeira de origem sustentável e vamos trabalhar para realmente removê-la do nosso programa de materiais, por isso não somos perfeitos, mas temos um plano em que em cada coleção, melhoramo-nos a nós mesmos e removemos o mal para substituir pelo bom.

00:09:43 – 00:11:40

Imran Amed: Uma das coisas que eu considerei pessoalmente mais chocante enquanto fazia a pesquisa para este problema, foi em torno dos produtos químicos. Até que se veja por si mesmo, é realmente difícil de entender. Todos nós usamos roupa todos os dias. Eu não tinha pensado muito no processo químico, algo em torno dos oito mil produtos químicos são usados na produção de vestuário. Vamos assistir a um vídeo do NRDC, que é uma organização com a qual Stella trabalha, o Natural Resource Defense Council, e vamos debater sobre isso. [Vídeo do NRDC]. Chocante quando pensamos na cor do rio que corre em vermelho e isso está ligado às tendências que vemos nas passerelles. Fazer a conexão entre essas coisas para mim foi realmente chocante. Pode falar connosco sobre a questão dos produtos químicos?

00:11:40 – 00:13:07

Stella McCartney: Quer dizer, o NRDC é uma ótima organização, trabalhamos com eles muitas vezes. Atualmente estamos a trabalhar com meus parceiros das fábricas em Itália e é ótimo porque estamos a trabalhar juntos, e acho que isso é muito importante. Estamos a encorajar, não a julgar, não repreendemos as pessoas. Tentamos dar alguns pontos que podem realmente melhorar os negócios de todos e também ajudar o planeta ao mesmo tempo, então trabalhamos apenas na procura de métodos mais eficientes de fabricar, usando menos energia e menos água. É factível e, quando o fazem, descobrem que as pessoas que dirigem as fábricas realmente responderam porque também economizaram dinheiro. Então, é um ótimo programa, mas os produtos químicos

na indústria da moda são realmente extraordinários quando se pensa sobre isso e, infelizmente, a pele é uma das áreas mais prejudiciais no uso de produtos químicos, as toxinas e os curtumes são extraordinários porque está lá para fazer um material natural que seria naturalmente biodegradável, não biodegradável. São coisas bem pesadas que podem ser grandes quantidades de chumbo e formaldeídos. Não é um método luxuoso embora seja para uma indústria luxuosa e é muito prejudicial para as pessoas que entram em contato com estes químicos.

00:13:08 – 00:14:12

Imran Amed: A Stella levantou um ponto interessante sobre como algumas das fábricas que estão a aderir ou seguindo alguns dos princípios de organizações ou estabelecidos por organizações como o NRDC economizam dinheiro. Acho que isso faz parte do tipo de movimento de moda sustentável que acho que pode ser o menos bem compreendido, mas foi um dos insights mais importantes para mim enquanto fazíamos esta edição. Um dos membros da minha equipa e eu fomos a Marrocos e visitámos uma fábrica onde estavam a fazer denim, e estavam a montar uma nova estação de tratamento de água e, embora isso lhes custasse muito dinheiro, também ia poupar-lhes dinheiro. Quando pensamos no negócio da moda sustentável, na verdade, existem muitas empresas de moda que podem beneficiar-se em termos de poupança monetária. Qual tem sido a sua experiência no seu negócio?

00:14:13 – 00:15:24

Stella McCartney: O denim é um ótimo exemplo de material fácil de fazer de forma orgânica. A maioria do nosso denim é orgânico, é um ótimo exemplo para o uso de menos água. Nós trabalhamos em programas atualmente, onde temos um processo de tingimento por injeção, então não usamos água na impressão de uma camisa ou algo assim. O excitante é onde a moda encontra a tecnologia e isso é algo que realmente falta neste setor da indústria. Não existe realmente, e é isso que eu acho realmente emocionante. Economizar dinheiro não é o que me motiva. Não estamos necessariamente a economizar dinheiro. Quando falei das nossas margens anteriormente, se, por exemplo, você importar um produto que não seja de pele para os Estados Unidos, poderá ser tributado em até 30% mais. Portanto, há todo esse tipo de leis estranhas estabelecidas para incentivar uma espécie de agricultura de alavanca local na América a partir dos anos 30 ou algo que ainda está em vigor, então não pensamos nisso necessariamente. Que estamos a economizar dinheiro.

00:15:25 – 00:15:32

Imran Amed: Mas, por exemplo, nas suas lojas, muitas são configuradas como armazenamento eco eficiente devido à quantidade de energia e eletricidade usada, etc.

00:15:32 – 00:16:28

Stella McCartney: Bem, e estamos definitivamente. A nossa iluminação é obviamente tipo LED e todas essas coisas são duradouras. Essa é a ideia de que investimos e temos um retorno maior a longo prazo. A maioria das nossas lojas são movidas a energia eólica onde é possível, e para nós é realmente parte do nosso modo de pensar diário e é realmente sobre abordar o negócio de forma consciente e responsável. Nós temos um negócio que é inédito na indústria da moda para muitas marcas e especialmente uma marca que está a tentar ser mais sustentável na sua abordagem, então queremos mostrar um crescimento saudável porque para mim, infelizmente, a maioria das pessoas está impulsionada pelo dinheiro. E se pudermos mostrar que podemos realmente ser mais conscientes e criar um produto que seja menos prejudicial e ainda podemos ter um negócio realmente bem-sucedido, então é um ganho para ambas as partes e esperamos que mais pessoas o sigam.

00:15:25 – 00:17:06

Imran Amed: Absolutamente. Na indústria competitiva da moda de luxo, além do lucro, acha que ser um negócio sustentável lhe dá uma vantagem competitiva? De que outras maneiras esse seu carácter sustentável a ajuda como empresa?

00:17:07 – 00:17:53

Stella McCartney: É definitivamente o nosso ponto de diferenciação porque é o que fazemos, e outras marcas não fazem. Qualquer um pode conversar sobre ter uma boa marca de moda e isso dá-nos uma diferenciação que eu acho interessante. Mas, além disso, acho que temos uma mente muito aberta e uma abordagem de mente aberta. Nós podemos fazer qualquer coisa, não temos medo de nada. Ficamos empolgados com qualquer coisa diferente, podemos nos fundir com diferentes tecnologias, empresas de alimentação, empresas de tecnologia e podemos ter o coração e a mente abertos. Não temos medo disso, então acho que é isso que nos dá vantagem.

00:17:54 – 00:18:05

Imran Amed: Se não se gosta de assumir riscos, como estar disposto a experimentar coisas novas num setor, especialmente como mencionou anteriormente, especialmente se o risco é bastante adverso no seu percurso?

00:18:05 – 00:18:51

Stella McCartney: Entusiasmamo-nos com o risco, com o pensar fora da caixa. Achamos que isso é moderno, e que a indústria da moda deve ser moderna e acho isso tão extraordinariamente antiquado às vezes que não consigo entender. O fato de estarmos a ter esta conversa, parece-me medieval que a indústria ainda se baseie em matar centenas de milhões de animais por ano, por peles e pelo e não ser responsável pelos produtos químicos que envolvem a terra, massa que envolve os poços de água. Não é uma abordagem moderna para nenhuma indústria, mesmo a

indústria alimentar precisa de estar mais atenta à forma como produz. Porque não estabelecemos regras e porque não estamos a questionar-nos agora?

00:18:52 – 00:19:16

Imran Amed: Outra parte da sustentabilidade complexa multifacetada está no papel que os consumidores podem desempenhar. Então, há coisas que os governos podem fazer em termos de regulamentação de uma política. Há coisas que empresas como a sua podem fazer em termos de operar de uma forma diferente e tentar fazer as coisas de forma mais sustentável, mas os consumidores também podem conduzir a agenda.

00:19:16 – 00:20:07

Stella McCartney: O consumidor é o rei na minha opinião. Desde o primeiro dia que eu trabalho para as mulheres que entram na minha vida. Elas encontram o meu produto. Eu sirvo-as e tenho orgulho em fazê-lo. Há tantas coisas que podemos fazer que nem contamos ao nosso consumidor, porque no final das contas sou designer de moda e se desenho algo que não é atraente, acho que o consumidor não se vai importar muito com isso de qualquer maneira. Usamos viscose reciclada e o forro de todas as nossas malas feitos de garrafas plásticas reutilizadas, quer dizer, estas são as coisas que nem contamos ao nosso consumidor. Acho que as pessoas estão mais experientes e querem mais, e pessoalmente acho que algumas dessas grandes organizações da indústria da moda não dão crédito suficiente ao consumidor.

00:20:07 – 00:20:25

Imran Amed: Como tornar a moda sustentável acessível quando a grande maioria dos consumidores foi condicionada a pensar que os preços da fast-fashion os únicos que são justos?

00:20:25 – 00:21:27

Stella McCartney: Acho que a única coisa que podemos dizer sobre a moda de luxo é que criamos um produto que durará a vida toda. Pode ser entregue à geração dos seus filhos ou amigos. Tem uma vida útil que irá além da vida consumidor, espero, apenas na qualidade da sua produção e manufatura. Então, em si é mais sustentável do que o fast-fashion ou high street fashion. É uma questão muito ética, mas prefiro comprar em segunda mão, porque sempre cresci com roupas vintage de segunda mão. Eu acho que é apenas treinar para apreciar os produtos que temos na nossa vida. Menos é mais na minha opinião.

00:21:27 – 00:22:09

Imran Amed: Há muitos outros designers de moda na sala, então enquanto designer a dar o primeiro passo, o que significa tornar o seu negócio mais sustentável? Por onde se começa?

00:22:09 – 00:23:39







Stella McCartney: Eu sou uma grande crente em “algo é melhor que nada”. Não somos perfeitos, e acho que a menor coisa pode ter um impacto. Eu diria para tirar o PVC do seu idioma. Remova isso do seu negócio. É o plástico mais nocivo e tóxico para o planeta. Não é preciso usar e até me ajudaria se não se usasse, porque quando eu quero fazer um top de lantejoulas, fico limitada porque todas as lantejoulas têm PVC. Eu teria a mente mais aberta a testar um par de sapatos de uma fibra natural alternativa ou uma fibra sintética. Apenas experimente e use madeiras sustentáveis quando fizer isto, ou peça ao seu técnico de materiais para pesquisar algumas alternativas. Não precisa de fazer isso obrigatoriamente na primeira coleção, pode fazer na próxima. Olhe para todos os seus materiais reciclados que estão em stock. Muitas marcas queimam os milhares de metros de tecidos que têm de sobra. Não faça isso. Crie um pequeno projeto de reciclagem que resulte numa edição limitada. Basta abordar o negócio de uma forma diferente. Faça perguntas, motive a sua equipa e esforce-se. É mais difícil e pode ser frustrante às vezes, mas pode ser extremamente gratificante e emocionante.

00:23:40 – 00:29:53

[Perguntas do público e saudações finais].

## Anexo 5

Parâmetros avaliados na ferramenta de medição EP&L do Grupo Kering. Disponível em: <https://kering-group.opendatasoft.com/pages/methodology/>

	EMISSIONS AND RESOURCE USE	ENVIRONMENTAL CHANGE	CHANGE IN WELLBEING
AIR POLLUTION 	Emissions of pollutants (PM <sub>2.5</sub> , PM <sub>10</sub> , NOx, SOx, VOCs, NH <sub>3</sub> ) in kg	Increase in concentration of pollution	Respiratory disease, agricultural losses, reduced visibility
GREENHOUSE GAS EMISSIONS 	Emissions of greenhouse gases (CO <sub>2</sub> , N <sub>2</sub> O, CH <sub>4</sub> , CFC's etc) in kg	Climate change	Health impacts, economic losses, change in natural environment
LAND USE 	Area of tropical forest, temperate forest, inland wetland etc in hectares	Reduced ecosystem services	Health impacts, economic losses, reduced recreational and cultural benefits
WASTE 	Hazardous and non-hazardous waste in kg	Climate change, disamenity and contamination	Reduced enjoyment of local environment, decontamination costs
WATER CONSUMPTION 	Water consumption in m <sup>3</sup>	Increasing water scarcity	Malnutrition and disease
WATER POLLUTION 	Release of specific heavy metals, nutrients, toxic compounds in kg	Reduced water quality	Health impacts, eutrophication, economic losses







## Anexo 6

Definição dos diferentes níveis de impacto avaliados pelo EP&L ao longo da cadeia de distribuição da marca Stella McCartney em 2020.

TIER		DESCRIPTION
0	Direct operations of stores, offices and warehouses	Impacts associated with running our offices, stores and warehouses
1	Final product manufacturing and assembly	Impacts of our suppliers' operations that carry out cutting, sewing, printing, embroidery, finishing, packing or any other type of final assembly or finishing operations
2	Material manufacturing	Manufacturing of yarns, fabrics, trims, components or other materials that go into the final manufacturing and assembly of our products; processes include spinning, weaving and dyeing
3	Raw material processing	Impacts of processes such as ginning (cotton), pulp mills (viscose) and smelting (metals)
4	Raw material extraction	Impacts of crop growing, animal raising, metal mining, forestry, oil extraction for synthetics































## Anexo 7

Impacto ambiental da atividade de produção da marca Stella McCartney entre os anos 2017 e 2019.

ENVIRONMENTAL IMPACT GROUP	PROPORTION OF IMPACT		
	2017	2018	2019
 Air Emissions	07%	07%	07%
 GHGS	36%	27%	27%
 Land Use	29%	37%	37%
 Water Consumption	12%	09%	10%
 Water Pollution	07%	18%	17%
 Waste	09%	02%	02%


## Anexo 8

Entidades beneficiadas com ações de caridade da marca Stella McCartney.

		
Animals Asia	ASPCA	Battersea Dogs & Cats Home
		
Bioplanet	Children Action's Network	Comic relief
		
DKMS	Good + Foundation	H.E.A.R.T.
		
Hello Beautiful	Hopefield Animal Sanctuary	Kering Foundation
		
The Linda McCartney Centre	Meat Free Monday	Memorial Sloan Kettering Breast Examination Center of Harlem
		
Million Trees Miami	Naked Heart Foundation	NBCF Australia
		
National Breast Cancer Foundation US	NSPCC	Oceana
		
P.S. ARTS	Peta	(RED)
		
Sea Shepherd	SOS Children's Villages	War Child
		
The White Ribbon Campaign	The Women's Cancer Research Fund	WWF

## Anexo 9

Código Básico dos Direitos Humanos definidos pelo ETI.



**Ethical Trading Initiative**  
Respect for workers worldwide

### **Código Básico da ETI**

#### **Iniciativa de Comércio Ético (ICE)** *Ethical Trading Initiative (ETI)*

1. A ESCOLHA DO EMPREGO É LIVRE
  - 1.1 Não haverá trabalho forçado, escravo ou trabalho involuntário em prisões.
  - 1.2 Os empregados não serão obrigados a deixar “depósitos” ou documentos de identidade com seus empregadores e poderão sair do emprego após aviso prévio razoável.
  
2. A LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E O DIRETO A NEGOCIAÇÕES COLETIVAS DEVEM SER RESPEITADOS
  - 2.1 Todos os empregados poderão, sem nenhuma distinção, unir-se ou constituir associações de classe e participar de negociações coletivas.
  - 2.2 O empregador adotará uma atitude aberta em relação às atividades de associações de classe e suas atividades de organização.
  - 2.3 Os representantes dos empregados não serão discriminados e poderão realizar atividades de representação em seus locais de trabalho.
  - 2.4 Se a lei restringir a liberdade de associação e negociação coletiva, o empregador deverá facilitar, e não dificultar, a criação de alternativas de associação e negociação livre e independente.
  
3. AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DEVEM SER SEGURAS E HIGIÊNICAS
  - 3.1 O ambiente de trabalho deve ser seguro e higiênico, considerando-se os conhecimentos disponíveis sobre as atividades do setor e eventuais riscos específicos. Serão tomadas medidas razoáveis para prevenir acidentes e problemas de saúde devido ao ambiente de trabalho ou a riscos associados ao trabalho.
  - 3.2 Os empregados receberão treinamento regular sobre saúde e segurança, que deverá ser bem documentado. Os treinamentos serão repetidos para empregados novos ou remanejados.

Ethical Trading Initiative - all rights reserved

3.3 Os empregados terão acesso a banheiros limpos, água potável e, se necessário, instalações limpas para armazenar alimentos.

3.4 Se houver alojamentos, eles devem ser limpos, seguros e atender às necessidades básicas dos empregados.

3.5 A empresa encarregada de cumprir o código nomeará um executivo sênior como responsável pela saúde e segurança.

#### 4. O TRABALHO INFANTIL É PROIBIDO

4.1 A contratação de mão-de-obra infantil é proibida.

4.2 As empresas devem desenvolver ou participar de políticas e programas que permitam que crianças usadas como mão-de-obra infantil saiam da força de trabalho, dando a elas condições de frequentar e manter-se em educação de qualidade até atingirem a maioridade. Os termos “criança” e “mão-de-obra infantil” são definidos nos apêndices.

4.3 Crianças e jovens menores de 18 anos não devem trabalhar à noite ou em condições perigosas.

4.4 Esta política e procedimentos devem ser cumpridos de acordo com as normas da OIT.

#### 5. OS SALÁRIOS DEVEM SER DIGNOS

5.1 Salários e benefícios correspondentes a uma semana de trabalho padronizada devem ser pagos de acordo com os padrões adotados no país ou para a categoria, devendo prevalecer o maior destes dois valores. Os salários deverão ser sempre suficientes para atender às necessidades básicas do empregado e fornecer renda livre.

5.2 Antes de começar a trabalhar, todos os empregados devem receber informações escritas e inteligíveis sobre as condições de pagamento e também detalhes sobre seus salários a cada vez que forem pagos.

5.3 Não será permitido reduzir o salário como medida disciplinar ou em desacordo com a legislação em vigor sem consentimento do empregado em questão. Todas as medidas disciplinares devem ser registradas.

#### 6. A JORNADA DE TRABALHO NÃO DEVE SER EXCESSIVA

6.1 A jornada de trabalho deve obedecer às leis do país, os acordos coletivos e as disposições 6.2 a 6.6 a seguir, escolhendo-se aquela que mais proteger os empregados. As subcláusulas 6.2 a 6.6 baseiam-se em padrões internacionais de trabalho.

6.2 O horário de trabalho, incluindo horas extras, deve ser definido em contrato e não deve superar 48 horas por semana.

6.3 Todas as horas extras serão voluntárias e deverão ser empregadas de maneira responsável, considerando-se fatores como a extensão, a frequência e os horários de trabalho de cada empregado e da força de trabalho com um todo. Também não devem ser usadas para substituir contratações regulares. As horas extras deverão ser remuneradas a um valor maior, e recomenda-se que seja pelo menos 125% do valor regular.

6.4 O total de horas trabalhadas não deverá superar 60 horas a cada 7 dias, exceto nos casos previstos na cláusula 6.5 a seguir.

6.5 O horário de trabalho poderá superar 60 horas em 7 dias apenas em situações excepcionais e se as seguintes condições forem atendidas:

- A legislação do país o permita;
- Os acordos coletivos negociados livremente entre uma organização de empregados que represente parte significativa da força de trabalho o permitam
- Haja medidas apropriadas para proteger a saúde e a segurança dos empregados; e
- O empregador possa demonstrar a existência de condições excepcionais, como picos de produção, acidentes ou emergências.

6.6 Os empregados terão pelo menos um dia de folga a cada sete dias ou, se permitido pela legislação em vigor, 2 folgas a cada 14 dias.

\* As normas internacionais recomendam reduzir progressivamente o horário normal de trabalho, sempre que apropriado, a 40 horas por semana, sem reduzir os salários dos empregados à medida que a carga horária é diminuída.

## 7. A DISCRIMINAÇÃO É PROIBIDA

7.1 Não haverá discriminação na contratação, remuneração, acesso a treinamento, promoção, demissão ou aposentadoria por motivos de raça, classe social, origem, religião, idade, deficiência, sexo, estado civil, orientação sexual, filiação a sindicato ou a partido político.

## 8. O TRABALHO DEVE SER PROPORCIONADO REGULARMENTE

8.1 Ao máximo possível, o trabalho deverá basear-se numa relação de trabalho reconhecida e definida na forma das leis e costumes nacionais.

8.2 As obrigações para com o empregado nos termos da legislação trabalhista não podem ser contornadas por meio de contratos de emprego, terceirização ou trabalho em casa. Estas obrigações também não podem ser evitadas através de programas de estagiários, onde não haverá a intenção real para conferir habilidades ou proporcionar empregos fixos nem mesmo o uso excessivo de contratos de tempo determinado de trabalho.

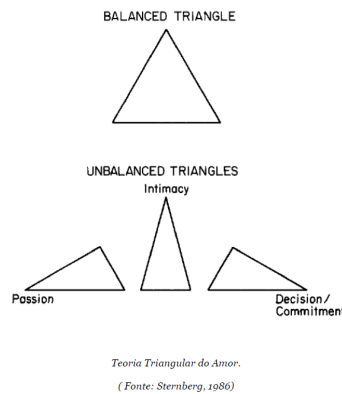
## 9. TRATAMENTO DESUMANO OU SEVERO É PROIBIDO

9.1 Abuso físico ou disciplinar, ameaças de abuso físico, sexual ou outros tipos de assédio e abuso verbal ou outras formas de intimidação são proibidos.

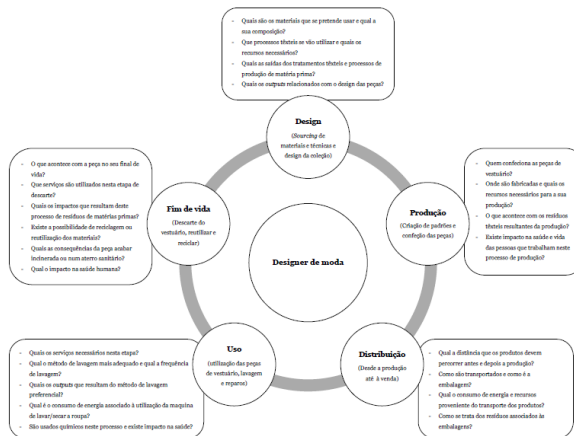
## Anexo 10

### Guião de entrevista direcionada aos designers de moda

1. O conceito de *brand love* pode ser interpretado como um triângulo que é constituído pela intimidade, paixão e decisão/compromisso situados em cada vértice do mesmo (considere a figura). De acordo com a sua perceção, qual é o mais decisivo na ligação emocional entre um consumidor e uma marca?



2. Alguma vez considerou ou considera este conceito na criação das suas coleções e/ou produtos?
3. Na sua opinião, qual a importância e valor para a marca pelo facto de a mesma atingir o patamar do *brand love*?
4. Quando desenvolve uma coleção ou produto, tem em consideração valores como a autenticidade e exclusividade? Considera outros valores?
5. Em termos de comunicação, como transmite a transparência da sua marca?
6. Na sua opinião, as marcas de moda de luxo e designers de autor têm mais facilidade em atingir o patamar de *brand love*? Justifique independentemente da resposta.
7. Tendo em conta que a sustentabilidade engloba 4 pilares: ambiente, economia, sociedade e cultura; qual a sua perceção do impacto da sustentabilidade no ato da compra do consumidor de luxo? Na sua opinião este aspeto varia de acordo com os mercados geográficos? Justifique.
8. Aplica no design estratégias e políticas sustentáveis em torno do ciclo de vida do produto (design/criação, produção, distribuição, uso e fim de vida)? Exemplifique. (considere a figura)

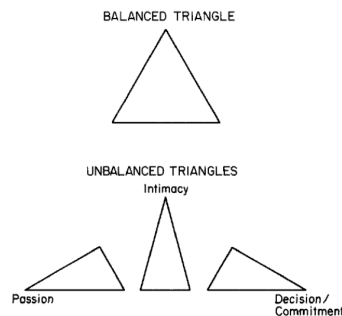


Práticas sustentáveis associadas ao ciclo de vida do produto de moda  
(Fonte: adaptado de Alison Guilt, 2020)

9. Considera que o posicionamento da sua marca se situa no premium ou no luxo, e porquê?
10. Refira uma marca de moda que na sua perceção respeita um padrão de luxo sustentável no seu todo. Justifique a sua escolha.

### Guião de entrevista direcionada aos especialistas de marketing e branding

1. O conceito de *brand love* pode ser interpretado como um triângulo (considere a figura). De acordo com a sua perceção, qual é o mais decisivo na ligação emocional entre um consumidor e uma marca? Adicionaria outro componente? Se sim, qual e porquê?



Teoria Triangular do Amor.  
(Fonte: Sternberg, 1986)

2. Para além da lealdade e compromisso do consumidor para com uma marca, que outros sentimentos e emoções considera serem de destaque no ato de detetar *brand love*?
3. Qual a importância e valor para o marketing pelo facto de uma marca atingir o patamar do *brand love*?
4. De acordo com a sua experiência, quais as estratégias de branding que considera de maior relevância para a aquisição de *brand love*? Quais já aplicou na prática?

5. Na sua opinião, as marcas de luxo em geral têm mais facilidade em atingir o patamar de *brand love*? Justifique independentemente da resposta.
6. E em relação às marcas de moda de luxo, qual a sua percepção na forma como estas podem atingir o nível do *brand love*?
7. Tendo em conta que a sustentabilidade engloba 4 pilares: ambiente, economia, sociedade e cultura; que ação/ações de marca sugere que conduzam ao *brand love*?
8. O que é que uma marca de luxo sustentável precisa de cumprir para atingir *brand love*?
9. Das seguintes marcas internacionais, quais é que na sua percepção respeitam um padrão de luxo sustentável no seu todo? Porquê?
  - Prada
  - Gucci
  - Veja
  - Vetements
  - Stella McCartney
  - Acne Studios
  - The Row
  - Marques' Almeida
  - Osklen
  - Patagonia
  - Outra (pode sugerir outras marcas que não se encontrem na lista)

## **Anexo 11**

Respostas dos 8 especialistas às perguntas dos respetivos guiões de entrevista.

### Ana Mendes – Cuscuz – Designer (via e-mail)

1. Transparência em quem está por de trás da marca, da produção matéria, qual a matéria prima, e quais são os seus valores.
2. Sim, porém é algo adquirido espontaneamente. A CUSCUZ nasce da vontade de encontrar maneiras mais eficientes de utilizar o que a natureza nos oferece. Utilizar, repensar e reutilizar nas mais variadas formas, onde se recrie um modelo de negócio resistente que combata esta economia global. Um projeto de origem ética, consumo justo, o artesanato, a luta contra o desperdício, protegendo os recursos naturais, e até defendendo os direitos humanos. Uma marca que assenta na responsabilidade, e que através dos seus produtos se comuniquem histórias e mensagens de mudança. Alterações climáticas, redução da biodiversidade são assuntos de extrema complexidade que para que sejam combatidos, primeiramente tem que existir uma redução drástica na poluição do nosso ambiente. Tem que se fazer a escolha certa, dos recursos, fugir aos plásticos, cheios de químicos prejudiciais à nossa saúde e que cobrem os nossos oceanos. A ideia é evitar que o ambiente se esgote, evitando ao máximo o descarte.
3. O mais importante é o publico se identificar com o conceito, com os produtos, com o que eles podem transmitir e pela história por de trás de cada peça sem nos esquecermos do design, da estética, e é o primeiro a ser comunicado. Ainda que seja bastante complicado mudar a mentalidade consumidora, precisa-se de marcas transparentes, de comprar mesmos, escolher melhor e fazer com que as coisas durem, cuidando.
4. Sim, a criação de peças manualmente e com materiais naturais criam essa exclusividade do produto. Cada pedaço de madeira, ainda que seja do mesmo tipo tem imensas variações de tonalidade, texturas e outras características e tornam cada peça autentica. Mais que isso a produção dos óculos é feita apenas quando existe uma encomenda, o que reduz ao máximo o desperdício de matéria-prima.
5. Partilhando com o publico/cliente o dia-a-dia no atelier, interagindo, questionando por opiniões e partilhando ideias. Tentando ao máximo uma proximidade com as pessoas. Somos um projeto de design, que valoriza o conceito slow, havendo uma desaceleração do ritmo de vida de um material. Valoriza-se o handmade, e na criação de cada produto pretende-se transmitir valores de bem-estar dos indivíduos, hábitos de consumo baseados num modelo lento, e a harmonia da sociedade com o meio ambiente. Peças únicas, com um design intemporal, minimalista e sem género, onde a qualidade vem antes da quantidade. Estes foram os princípios base que fizeram nascer e crescer a marca CUSCUZ.

6. As marcas de luxo talvez ganhem pela publicidade em massa, e pelo investimento numa oferta que traze essa fidelidade ao comprador. Os designers de autor ganham pela simplicidade, pela exclusividade no stock reduzido e pela proximidade, afeto.
7. A palavra sustentabilidade cai na moda e com ela se converte em algo de conotação comercial e não para a diminuir um problema, ou imunizar. No ato de uma compra de luxo, à partida sendo um produto de preço elevado, a quantidade será menor, e supostamente a durabilidade é maior. Porém muitos mercados de luxo e numa sociedade consumista ao longo dos anos foi-se retirando a qualidade aos materiais.
8. Procuramos encontrar sempre maneiras mais eficientes para utilizar o que a natureza nos oferece. Analisando o ciclo de vida de um material, que inicia desde o momento da sua extração da natureza até ao fim da sua vida, o descarte, concluimos que na escolha da matéria para os produtos temos que ter em conta que o melhor é a utilização de um material de origem natural, e que tenha sido retirado da natureza por outrem. Antes de extrair algo da natureza devemos pegar nos elementos que já haviam sido retirados por outros e teriam o seu ciclo terminado pelo descarte rápido. A madeira utilizada assenta na reutilização de desperdícios. Recolhemos móveis, bancos e paletes. Objetos considerados em fim de vida, ou retalhos desperdiçados por fábricas. Aproveitando as propriedades originais do material, e sem intervenções químicas, dando uma forma, (o design) um novo e melhor propósito.
9. Sim é verdade que pelo cuidado e exclusividade que trabalhamos poderíamos considerar a nossa marca premium, mas no entanto não é algo que questionamos, pois teríamos que rever imensas questões para nos posicionarmos nesse setor. E também porque não restringimos os nossos produtos a um nicho, a ideia é chegar a todos, não olhando a classes, faixas etárias ou géneros.
10. A *ISTO*, pela transparência na comunicação de matéria prima, valores e opções desde a ideia até ao produto chegar à casa do comprador.

Bernardo Carreira – 8000 Kicks – CEO e Designer (via chamada telefónica)

1. Temos muitos clientes que compram o nosso calçado porque são completamente apaixonados pelo cânhamo. Em relação ao compromisso, nós vemos isso quando os nossos clientes voltam e repetem as suas compras. É um pouco este ato de voltar. Este aspeto acaba por influenciar o valor do cliente a longo prazo, e muitas vezes acabamos por estabelecer uma relação de amizade com certos clientes nossos. E da nossa parte, o compromisso está em oferecer produtos novos e que satisfaçam as necessidades dos nossos consumidores. No nosso caso, a relação com os clientes chega a ser próxima ao ponto de oferecermos um par de sapatos novos a um cliente que tenha um acidente com o produto que comprou (lavagem inapropriada ou

uso desadequado), mesmo que não se trate de um defeito de fabrico. Este último ponto acaba por caracterizar aquilo que para nós é a intimidade com o nosso consumidor.

2. Ótima pergunta. Como somos uma empresa pequena ainda, não temos capacidade para lançar coleções, por isso lançamos produtos. Por isso o nosso processo passa por idealizarmos um produto que seja incrível porque não vamos lançar mais nada. E o calçado tem uma base muito mais elaborada em termos de usabilidade e conforto face a peças de vestuário, por isso quando idealizamos um novo modelo de sapatos, trabalhamos ao pormenor o design nessa peça. Por isso, para termos a certeza que o único produto que vamos lançar vai ter aceitação perante os consumidores, aquilo que fazemos é estudar a validação com os nossos melhores clientes. Fazemos focus group e entrevistas para saber que produtos gostariam de ver a 8000 Kicks a fazer. Por exemplo, agora para o verão até queremos lançar uma linha de chapéus, por isso falámos com clientes para saber a opinião em termos de design (bucket hats, caps, baseball hats). Penso que assim caminhamos num bom sentido e estamos a contribuir para o amor que os nossos consumidores podem vir a sentir pela marca.
3. É assim que percebemos enquanto marca que estamos a cumprir a nossa missão, e que não se trata apenas de um parágrafo que está escrito no nosso website. É perceber que estamos a honrar e a satisfazer os nossos consumidores. É extremamente gratificante chegar a este patamar. E também percebemos que no fim do dia não estamos só a vender sapatos, mas sim uma experiência onde a sustentabilidade é muito valorizada pelos clientes, essencialmente porque é uma compra sem culpa.
4. Isso é uma boa pergunta porque nós tentamos sempre explorar novos designs mas os clientes querem os modelos de sapatilhas característicos das grandes marcas de calçado desportivo. Então nós acabamos por ceder a este aspeto e desenvolvemos produtos em que na base do design são perceptíveis detalhes dos Air Force 1, Vans e Air Jordan por exemplo. No que toca à exclusividade, evitamos ao máximo que o cliente faça esses pedidos.
5. Nós comunicamos a nossa transparência através do website, temos uma página com as localizações das fábricas e fotografias reais desses locais e também a informação sobre a dependência energética das fábricas, bem como a nossa política de salários justos, temos tudo isso detalhado. Gostamos de ter este papel didático e alguns clientes até nos enviam mensagens porque querem saber mais sobre os nossos processos sustentáveis e nós explicamos. Há aqui uma relação de transparência também.
6. Honestamente penso que qualquer marca consegue, o que interessa é a qualidade dos produtos e o valor sustentável associado ao mesmo. Por exemplo, as sapatilhas da Gucci, apesar do preço de luxo associado ao produto, o consumidor sabe que pode confiar em termos de qualidade devido à pele genuína, mas por outro lado não são respiráveis.

7. Para a nossa marca, a sustentabilidade é vista de um modo muito prático. O nosso maior foco centra-se na pegada ecológica do nosso produto, cada sapato que produzimos tem 5,3kg de dióxido de carbono associado à sua produção (enquanto um par de sapatos comum pode chegar aos 100kg de CO<sub>2</sub> por par), e plantamos uma árvore por cada par comprado para termos uma boa pegada ecológica. Não fazemos greenwashing. Só utilizamos tintas naturais, somos vegan e reutilizamos as matérias-primas. Além disso o cânhamo não precisa de pesticidas como é o caso de outros materiais têxteis. E ainda há a questão da legislação a cumprir em termos de emissão. Temos clientes que não querem saber do fator da sustentabilidade e acabam por comprar porque acham que ter uns ténis de cânhamo é algo “cool”, e depois também temos clientes que de facto procuram produtos naturais que se adequam ao seu lifestyle vegan. Os consumidores mais conscientes que temos são curiosamente os portugueses, seguidos dos alemães. Conseguimos também perceber que os nossos consumidores americanos são os que representam menos consciência na compra, porque são mais aliciados pela novidade da nossa matéria-prima.
8. Uma boa pergunta, porque o ciclo de vida de um sapato é algo complexo. Isto porque os diferentes componentes são de materiais muito diferentes e isso complica a separação para a reutilização. Por isso é que utilizamos materiais biodegradáveis. Mas como também não queremos que o nosso produto acabe no lixo para se decompor por si só, temos um programa de devolução do produto, em que o cliente nos devolve o produto e nós procedemos à reutilização para um novo produto e fazemos upcycling com as solas. Na fase do uso tentamos educar o nosso cliente sobre os cuidados a ter com os sapatos para que a vida dos mesmos seja um ciclo mais longo.
9. Nós sabemos que praticamos preços que se posicionam num segmento premium, mas passamos ao consumidor a imagem de que somos uma marca de classe média para abranger uma comunidade maior.
10. De facto, não há marcas perfeitas, mas a Veja por exemplo é muito transparente. Dentro do luxo, só mesmo a Stella McCartney.

Carlota Pires – The Communication Studio – CEO

1. Talvez a paixão seja o elemento mais determinante e aquele que nos faz decidir comprar um objeto. Acrescentaria consistência, que é fundamental para a evolução da relação entre a marca e o cliente final.
2. Como consumidora posso dizer que o que me faz gostar de uma marca é a sua originalidade e criatividade, além do sentido estético. Como responsável pela comunicação de diferentes marcas procuro criar uma linguagem consistente e que seja facilmente identificável pelo consumidor, mas também quero que tenha um elemento ‘surpresa’, o que não estavam à

espera, o que ainda ninguém se lembrou de fazer. Numa altura em que somos bombardeados com tantas imagens e informação é fundamental criar um impacto.

3. Penso que seja mais fácil comunicar mas é importante continuar a ser consistente - manter a regularidade de publicações nas redes sociais, investir na produção de conteúdos relevantes, ser atencioso com os detalhes, desde as embalagens onde são enviados os objetos ao atendimento ao cliente.
4. Não diria que existe uma só estratégia vencedora; acredito que seja possível desenvolver um conjunto de estratégias e um compromisso permanente com o cliente - de criar novidade, de fazer melhor. O que percebi através da experiência foi que uma marca liderada por pessoas apaixonadas pelo que fazem é fundamental para chegarmos ao 'brand love' de que falamos aqui. É importante definir uma identidade para a marca, definir um público que se identifica com o que queremos comunicar; também é necessário muito trabalho e consciência de que é essencial investir para ter retorno.
5. Diria que não. Acredito que os objetos têm de ter qualidade e que a marca deve ser exigente com o seu produto e com o seu atendimento ao cliente. Penso que o amor e o tempo dedicado a uma marca pelos seus fundadores e colaboradores são a resposta para atingir o 'brand love'.
6. Penso que através da dedicação do seu fundador e também do cuidado com os clientes. Pela minha experiência o consumidor gosta de sentir que a marca se lembra dele - através de qualquer experiência ou contacto. É importante alimentar a criatividade da comunicação e não pensar só nos meios de comunicação ou nos influenciadores digitais mas acima de tudo nos clientes - é deles que depende o crescimento e o futuro da marca.
7. Não acredito que uma ação contribua para um caminho de sustentabilidade; a marca tem de adoptar um comportamento consciente em todas as suas ações desde a escolha dos materiais usados à forma de produção, às embalagens e distribuição. Será que as marcas devem fazê-lo porque gera 'brand love' ou porque são fieis aos seus valores?
8. O mesmo que as outras.
9. Da lista acima mencionada posso destacar a Stella McCartney, até porque já trabalhei para a marca, em Londres. A Stella recusou uma célebre proposta de trabalho por parte do Tom Ford por se recusar a trabalhar com peles... e isto foi muito antes de se falar sobre sustentabilidade e crueldade animal. Sei que depois de fundar a sua própria marca, a designer nunca usou pele nos seus acessórios; e na sede em Londres há um gabinete de sustentabilidade que controla todos os procedimentos da empresa (desde a compra de material de escritório à produção) e assegura que tudo é executado com o mínimo impacto ambiental. A diretora de

sustentabilidade chama-se Claire Bergkamp, vale a pena investigar o trabalho dela, é super interessante.

Francisca Aranha – Fanstrategy – Especialista de Branding (via e-mail)

1. O brand love pode ser visto como uma das principais causas do consumo, e estabelece a maior e melhor relação entre consumidor e produtos pois é uma relação emocional, e não apenas física ou material. O brand love é majoritariamente percebido como uma relação de paixão. Além do triângulo da intimidade, da paixão e da decisão, acho fundamental considerar a emoção - ao invés só da paixão. Ver o ato de compra como uma emoção porque as relações são, basicamente, trocas de emoções e que nos provocam sentimentos. E por isso, considero importante um dos vértices ser as emoções. A paixão é apenas uma emoção, ainda que das mais significativas. A paixão define o amor, e a loucura do buying decision, sim. Mas a compra de um produto é muito superior à paixão. Na minha opinião, inicia-se com a curiosidade e a atração, o fascínio pelo produto e seus materiais (ou serviço e as suas especificações), admiração pela marca. Dá-se também a procura de informação através de uma ânsia e desejo pelo conhecimento, seguindo-se do deslumbramento, e a certeza da compra. O desejo. O ânimo do “unboxing” e da experiência de marca. O espanto das reações de desembulhar o produto, euforia e excitação. A surpresa ou desilusão do outcome. A satisfação. E o conforto e confiança. A experiência de marca é uma viagem de emoções! E não apenas um dos vértices de um triângulo.
2. A resposta mais fácil seria listar todos os que acima referi, mas a Curiosidade é fundamental para que o consumidor procure sempre as novidades da marca, e não apenas por ser leal. A admiração e fascínio coloca a marca num movimento artístico, e considero fundamental para criar uma relação autêntica e valorizada perante o consumidor. Na verdade, compromisso é uma emoção que não acho fundamental pois é uma certa prisão que traz demasiado conforto às marcas, deixando de provocar a inovação e o desenvolvimento de novidades.
3. QB. Há uns anos, apenas as loved brands vingavam no meio, quer Moda, quer Tech, quer Automóveis, mas hoje em dia, considero fundamental criar uma comunidade que seja follower da marca e não tanto olhar a necessidade de um patamar love brand global. O caso Jacquemus com uma comunidade ativa nas redes sociais e o fenómeno de uma marca de moda a comunicar no mesmo perfil de um fundador (Instagram) seria impensável há uns anos “porque uma loved brand não podia comunicar dessa forma”, e na verdade, hoje em dia romperam-se os padrões estandardizados da comunicação destas marcas, especialmente no meio de Moda, Luxo e Lifestyle. A verdade é que as marcas disruptivas normalmente tendem a ser menos “loved brand” e tornam-se, de forma orgânica um movimento global através de uma comunidade de brand loyals! Esta geração de marcas aposta em ter consumidores que sejam brand loyals, em vez dos switchers e isso sim, é uma gigante referência para a comunicação e marketing.

4. Criar uma comunidade através de uma proposta de valor disruptiva. E os melhores exemplos são bastante claros como é o caso da Jacquemus que é um case study, da Bottega com o revamp do Daniel Lee em 2018 apresentando vantagem competitiva face à concorrência e não necessitando de estar online no Instagram, a Loewe com o afunilar do savoirfaire e aperfeiçoamento da marca nos últimos anos. Em Portugal, a marca de joalheria CINCO com a criação da comunidade #cincopeople! A melhor estratégia é claramente definir um posicionamento muito claro, e uma estratégia de marca que apoie esse posicionamento numa ótica 360°.
5. É mais sexy comunicar uma carteira da Chanel do que da Zara. É mais convidativo fazer um test-drive de um Porsche do que um Fiat. É mais interessante mostrar o unboxing do novo Samsung Galaxy do que o antigo Motorola! As marcas de luxo têm mais facilidade porque o seu produto é mais exclusivo, e porque são marcas que costumam ter uma audiência muito intensa, e verdadeiros “sales person” como fãs! Além disso, o marketing destas marcas face às marcas de grande consumo. A diferença, normalmente, prende-se nos budgets. Com maior budget consegue-se maior ativação de marca 360°, o que origina campanhas mais dinâmicas, comunicação mais integrada, ações de marketing influência, e celebrity endorsement. Naturalmente marcas de grande consumo ou premium tem menos budget para essa fatia da divulgação de marca e, por isso, faz-se um caminho mais lento. Não significa que seja mais difícil porque não tem o segmento luxo, significa que têm de escolher de forma mais precisa onde querem investir. A Tesla tornou-se rapidamente uma loved brand devido aos seus seguidores. São mesmo spokesperson! O seu posicionamento e o seu produto falam por si, pela qualidade do serviço, da compra, a experiência tudo. É uma viagem às emoções, e naturalmente mais interessante de partilhar.
6. Da mesma forma, criando uma comunidade de fãs da qualidade, do serviço, e criando vantagem competitiva face aos concorrentes.
7. Cada vez mais a preocupação com a sustentabilidade nas marcas é um pilar central no seu crescimento, desde a política de RH e fair payments, desde a pegada carbónica da marca e respetivos produtos, a criação e desenvolvimento de inovação, até às matérias-primas. Quando se fala em sustentabilidade e brand love, estamos perante um oceano de ações. Não basta comunicar aos media que a marca X deixou de usar pelo de animal se depois impõe pagamentos injustos, e condições de trabalho miseráveis. De que serve ter certificação de papel sustentável ou reciclado se a marca Y tem uma pegada de carbono absurda? Na minha opinião, a sustentabilidade tem que vir de dentro para fora da empresa. Ou seja, antes de todas as medidas “aos olhos do consumidor” deve-se introduzir medidas “aos olhos dos colaboradores”. A formação, a liderança, a dedicação e preocupação com os direitos humanos. O brand love deve iniciar-se pelos colaboradores, e por isso mesmo, as primeiras ações devem ser feitas internamente. Há uns meses li que a Black Rock oferece a possibilidade de os colaboradores tirarem o número de dias de férias que quiserem, o que irá traduzir-se num

excelente ambiente de trabalho, e promover a eficiência e dedicação. Estamos perante colaboradores que procuram inovação e desenvolvimento com maior facilidade, e isso é cultura das organizações deste século – ou melhor, desta geração! Introduzir ações de sustentabilidade meramente mediáticas não tem caminho de evolução numa empresa.

8. A Stella McCartney é, para mim, o melhor exemplo do luxo sustentável. A economia circular, a pegada de carbono, a sua preocupação com staff, o empoderamento feminino, a independência financeira com a saída do grupo Kering para ter a autonomia na tomada de decisão. E atualmente, a escolha das matérias na ótica da proteção do ambiente, dos animais e da durabilidade.
9. Prada: não, não trabalha na ótica da economia circular, apoia-se num modelo de negócio tradicional, apesar de utilizar alguns materiais eco-friendly, reciclados, vegan e matérias primas sustentáveis, packaging. Mas não tem nenhuma ação de redução química, o ambiente de trabalho não é percebido como “good enough”, nem explora o descarte de têxtil!; Gucci: sim, sem duvida! Focada num padrão alto de sustentabilidade, a Gucci tem grande parte dos seus produtos com matéria prima “traceable” o que significa que conhece a origem dos produtos, além disso a redução da pegada carbónica, a otimização da cadeia de abastecimento, e acima de tudo, a transparência da marca perante o seu cliente!; Veja: médio, pois o produto ainda não espelha a durabilidade que a marca comunica e não apenas dedica 6 meses ao apoio ao cliente pós-compra que não é suficiente para estragos. A comunicação da sustentabilidade é forte, pegada carbónica baixa, matérias-primas alinhadas eco-friendly, e também o packaging sim.; Vetements: medio, se por um lado promovem a sustentabilidade através da redução do stock de produção através do desenvolvimento de produto apenas por encomenda, algumas ações de economia circular, inovação têxtil também, mas, por outro lado, não trabalham a ótica planeta/pessoas/animais.; Stella McCartney: 100%, tudo. Acne Studios: médio pois são percebidos pelas preocupações do fair-trade, e promoverem condições justas de trabalho, e talvez por usarem materiais de qualidade, mas não abdicam de premissas impossíveis para um padrão de sustentabilidade. The Row não, não há nada suficiente para uma definição de sustentabilidade fora as peças intemporais e o design para a durabilidade!; Marques´Almeida e Osklen: não tenho informação suficiente; Patagonia - 100%, tudo, Desde a proposta de valor, a sua essência, a política de RH, pegada carbónica, desenvolvimento de produto, manutenção de produto e atendimento pós-venda, recuperação de matérias primas, inovação nos têxteis, ações em prol do ambiente, etc!; Outras: Chloe é uma BCorp com um baixo impacto de matérias primas promovendo o algodão orgânico, os materiais reciclados e os deadstocks, e também o fair-trade! Burberry também está a fazer um grande caminho na sustentabilidade promovendo a pegada carbónica neutra, apoiando programas de alterações climáticas para parar a desflorestação, tal como reduzir a produção e naturalmente stock! Max Mara apoia-se num modelo de negócio de economia circular, utilizando o polyester reciclado! The North Face com o plástico reciclado, e as energias

renováveis. Dior naturalmente com a grande ação face as alterações climáticas, um movimento da Mari Grazia.

Ivânia Silva – UOY – Diretora de Marketing (presencialmente)

1. Eu pessoalmente não me revejo em nenhum destes três. A mim o que me faz ter amor por uma marca é aquilo que ela me diz a mim diretamente, portanto imaginemos, Em termos de marketing o que é que ela revela. Ou seja, tanto os modelos que usam, ao tipo de fotografia, o tipo de comunidade e como é que eles falam. Adicionaria mais um fator ao triângulo de valores morais. Que é onde eu considero que os consumidores depositam a sua atenção, como por exemplo o escândalo de assédio de Alexander Wang. Compreendo as influencers, atores e celebridades que continuam a usar a marca, mas, no entanto, já houve uma alteração na notoriedade da marca. Nos últimos dois anos, já não vimos criações do Alexander Wang nos Oscars e Met Gala por exemplo. Acredito que alguns consumidores tenham deixado de usar peças que já tinham ou até mesmo deixar de comprar produtos do Wang porque colocam os valores morais num patamar elevado. Por isso acho que os valores morais são muito mais importantes do que paixão, intimidade e compromisso. Penso que os consumidores não estão interessados em saber se as marcas se baseiam nesses três pilares. A partilha dos valores morais da marca envolvem o seu consumidor no branding emocional. É sobre cativar os consumidores para que eles desejem pertencer à comunidade. Os valores são a base.
2. Por exemplo, acho que quando os consumidores compram merchandising da marca (shopping bags ou t-shirts comemorativas), isso demonstra uma certa vontade associada ao sentimento de pertença. Querem pertencer ao grupo de consumidores dessa marca, e para isso sabem que precisam de ter algum produto com o logo estampado e bem visível, para honrarem a marca por assim dizer. Isto demonstra brand love na minha opinião. Mas por exemplo, é preciso que as marcas estejam atentas às emoções presentes nas redes sociais, como o facto de um produto se tornar viral com as partilhas e número de gostos a subir, e nos momentos a seguir o produto em questão esgota. Penso que o mistério também é uma emoção interessante e relevante para o caso, sobretudo quando uma influencer promove um produto de moda e diz “disponível brevemente”, isso causa mistério e curiosidade e deixa os consumidores sobre alerta em relação a essa marca. E associado a este mistério, também podemos falar em ansiedade porque há marcas que levam os consumidores a este patamar quando se trata de lançar um produto novo, e isto funciona bem nas parcerias entre as marcas de moda de luxo.
3. Em termos de marketing, penso que uma marca percebe que atingiu esse patamar quando uma influencer não paga, e não contratada pela marca, publica nas suas redes sociais algo a identificar os produtos de uma marca. Isso é publicidade grátis e conseqüente word-of-mouth, e significa que a marca já se encontra muito bem posicionada em termos de marketing e notoriedade. E isto acontece com as marcas de luxo muito frequentemente. É o status a falar

mais alto. E também em termos de vendas, acho que peças esgotadas e listas de espera para obter produtos de uma marca, é sem dúvida um bom sinal de brand love.

4. Se pensarmos no luxo, temos de pensar sempre numa ótica de exclusividade. Por isso, ações de pre-sale para os clientes mais fiéis ou um evento mais restrito para terem um primeiro acesso às coleções, antes de serem lançadas oficialmente. O marketing de influência e a estratégia de associação a celebridades que dá muita credibilidade à marca na perceção dos consumidores (e é uma estratégia muito utilizada no setor da perfumaria de luxo).
5. As marcas de luxo têm muito mais facilidade, apesar do fast-fashion estimular a impulsividade do consumo, há consumidores que procuram a exclusividade e a autenticidade acima de qualquer outro atributo. As marcas de luxo oferecem status e uma experiência de compra mais completa e aliciante.
6. Sem dúvida com uma estratégia de comunicação que envolva os consumidores para que exista uma partilha de emoções que, na prática, não tem obrigatoriamente de envolver uma compra do consumidor. Por vezes, o próprio feedback dos consumidores numa rede social, até sobre uma campanha da marca, já se traduz em empatia ou amor.
7. Dentro do pilar do ambiente, há muita coisa que pode ser feita como um sourcing responsável e processos inovadores. Em relação à economia, penso que a base seja uma cadeia de distribuição equilibrada, que cumpra os padrões de negócio justo e invista no bem-estar dos seus colaboradores ao longo de toda essa cadeia. Em termos sociais, o apoio de causas de solidariedade é essencial, bem como a sensibilização dos consumidores face ao destino que podem dar às peças de vestuário que já não usam. Sobre a cultura, as estratégias associadas a este pilar são talvez as mais fáceis de aplicar e há muitas marcas a começar por aqui e não pelas medidas ambientais. A caridade face a comunidades culturais mais desfavorecidas é uma delas, e na minha opinião está errado as marcas utilizarem isso como aspeto de comunicação. Caridade não se publicita, e os lucros que as marcas afirmam que vão reverter para uma determinada causa, não devem ser elemento de publicidade.
8. Acompanhar todos os desejos da sociedade e do consumidor. E valorizar de facto a sustentabilidade e o que isso significa para esta indústria. Greenwashing é o maior erro que as marcas podem cometer, porque depois de o fazerem não recuperam a credibilidade. Por isso, é ser o máximo transparente e verdadeiro desde o início.
9. A Stella McCartney sem dúvida é um ótimo exemplo de marca de luxo sustentável, e é a única possivelmente, precisamente porque leva a sério os 4 pilares da sustentabilidade. E os consumidores da marca sabem isso e são mais fiéis pelo design dos produtos e pela sua durabilidade, e conseqüente pela sustentabilidade associada aos produtos. Acredito que a marca também seja amada pelos consumidores mais jovens porque a designer demonstra esta

preocupação com o bem-estar das gerações futuras. Acho que todo esse trabalho inovador em procurar alternativas têxteis sustentáveis como o micélio, o controlo de toda a cadeia de distribuição e dos fornecedores inclusive, toda essa monitorização e acompanhamento dos processos, é a chave para um negócio consciente, transparente e sustentável. Decerto, um consumidor consciente procura esta marca, porque sabe que é uma compra sem culpa.

Mónica Lopes – Interopicus – Diretora de Marketing (via e-mail)

1. Todos os referidos são importantes, bem como rever-se nos valores da marca.
2. Como referido anteriormente, para mim, mais importante é a marca ir de encontro aos valores que cruzem com o meu branding pessoal, que me reveja na marca, se a marca fosse uma pessoa, que seja parecida comigo.
3. Quando um consumidor se identifica com a personalidade e o lifestyle que uma marca representa, o consumidor irá defender e apoiar a sua marca do coração sempre.
4. Para ser uma brand love, uma marca precisa de trabalhar bem o marketing estratégico: precisa definir muito bem a sua missão, visão e valores que orientam todas as suas estratégias. Estes são os verdadeiros pilares que sustentam uma loved brand. Todos.
5. Sim, claro. Até mesmo pelo tipo de estratégia de comunicação 360º que as marcas fazem.
6. São marcas que têm os já referidos pilares bem definidos, têm qualidade, tradição, história e precisam de adequar a suas estratégias para o marketing online.
7. Começa logo pelos materiais usados para confeção do próprio produto, packing de materiais sustentáveis, recorrer a técnicas que tenham em consideração o ambiente, fazer iniciativas de aproximação entre a marca e as sociedades locais.
8. Penso que para ser uma verdadeira loved brand terá que abranger tudo o que referi na resposta acima.
9. Stella McCartney foi das primeiras marcas de luxo a ter a sustentabilidade em conta, é uma das referências. Marques´ Almeida tem feito um percurso fantástico, num todo.

Sónia Felgueiras – Grupo O Valor do Tempo – Diretora de Marketing (via chamada telefónica)

1. Sim, saliento um novo componente que é a autenticidade. É isso que o consumidor procura e é muito importante sem dúvida.

2. Para mim a lealdade é apenas a consequência da identificação que o consumidor sente com a marca, lá está, pela sua autenticidade e transparência pela forma como comunica. Penso que tenha tudo a ver com o modo como se conta a história da marca porque é isso que vai estabelecer a relação emocional com o consumidor. Uma boa história cria uma boa relação.
3. Lá está, é a questão de atingir a lealdade, mas acima de tudo saber que tem consumidores que se identificam com a marca. Significa muito esta questão de existir identificação de personalidades porque a marca também tem uma personalidade. O consumidor passa a ser um comunicador da marca, passa a existir um passa a palavra que se torna numa mais valia para o marketing, e o consumidor atinge um papel muito importante para a marca.
4. Contar histórias. De preferência histórias emocionais. O consumidor é muito cativado pelo storytelling.
5. Penso que uma brand love não precisa de ser uma marca de luxo. É possível atingir esse patamar noutros segmentos. Mas de facto o luxo está muito associado à questão da herança e ao conhecimento adquirido ao longo dos anos.
6. Luxo é aspiração. Os consumidores querem possuir a marca. Eu quero uma mala daquela marca de luxo simplesmente porque sei que a marca é de luxo e esse produto vai proporcionar-me status. Portanto o sentido aspiracional pode ser a resposta para o brand love.
7. O apoio das comunidades locais é muito importante, não só para fins de publicidade e relações públicas, mas essencialmente para contribuir para o desenvolvimento sustentável. Temos todos tendência para pensar em sustentabilidade so no contexto ambiental, mas há é um conceito muito transversal e temos também a questão do cumprimento dos direitos humanos, respeito salarial, comercio justo, e acima de tudo, valorizar e preservar o património cultural mundial.
8. Os consumidores podem atingir o brand love face a uma marca de luxo se a mesma nunca o desiludir no que diz respeito à qualidade esperada. Isto é, se trabalham até à com um material de excelência, não podem mudar isso da noite para o dia e sem prepararem psicologicamente o consumidor. A origem dos materiais é também significado de autenticidade no luxo, e claro se uma marca apoiar causas sociais ou de caridade, sensibiliza muito facilmente o seu consumidor a um nível emocional, que pode traduzir-se numa compra.
9. Não houve resposta.


Tatiana Chehab – HEC – Diretora de Gestão (via e-mail)

1. Se tivéssemos de escolher entre intimidade, paixão e decisão, escolheríamos paixão. Respondemos isto porque quando se pensa em paixão, pensamos em estímulo e na provocação de uma reação positiva. Isso é fundamental para criar Brand Love. No entanto, se poderíamos acrescentar mais um, que seria para nós o ponto de partida, diríamos RESPEITO. Do respeito nasce e mantém-se o amor em qualquer relação, sendo para nós, o elemento decisivo na ligação emocional.
2. Respeito e admiração, que no fundo, transforma a paixão em amor.
3. Atingir Brand Love para uma marca é muito importante, requer dedicação e tem de fazer parte da sua filosofia de marca, o que tem imenso mérito. Não é algo que se atinge sem ter os elementos todos presentes e pensados de raiz na criação de uma marca. É um caminho traçado, trabalhado e implementado com sucesso. Significa que a marca conseguiu transcender o lado comercial e criar uma comunidade que integra nos seus valores, identificando-se com a marca e por consequência, tornando essa comunidade de pessoas em “embaixadores” da marca. Se uma pessoa ama uma marca, será leal, defensora e promotora da marca. E isso é uma relação íntima, integrada e consolidada. Para o marketing, significa que pode-se transitar de estratégia, e aprofundar a relação com ainda mais proximidade nas suas campanhas futuras, passando de um objetivo por exemplo de Brand Awareness, para outro.
4. Tudo que envolve a criação de uma relação mais próxima com uma comunidade, através da partilha dos seus valores. Ou seja, qualquer ação que tenha um valor acrescentado, um propósito que ultrapassa o comercial. Claramente, que estas ações materializam-se em momentos de partilha, trabalhado em ações Owned e Earned (as que já aplicámos na prática).
5. Em geral, sim. Isto porque para uma marca ser considerada luxo, tem de ter vários elementos transversais ao Brand Love, como por exemplo: Uma criatividade incrível e um design excecional, durabilidade, uma herança forte que é transmitida nos valores da marca e na qualidade dos seus produtos que cria uma grande ligação para com os seus clientes baseada no respeito e admiração, uma forte identidade de marca, uma experiência de compra incrível que mostra atenção ao detalhe e amor por tudo que produzem. Tudo isto porque para fazer uma compra de valor elevada é preciso ter uma relação criada com a marca, é preciso olhar para o acto da compra como um namoro e não um impulso. É uma decisão consciente que se relaciona com a herança da marca, a manufactura, os seus valores fundamentais e o seu posicionamento. Há muito “namoro” antes de fazer uma compra, há interesse em descobrir mais sobre a marca de forma a identificar o seu valor e justificar a compra.
6. De forma geral, pelas mesmas razões descritas na resposta acima. Design excecional, qualidade e manufactura, durabilidade, herança forte, valores de marca e identidade de marca assentes, respeito na sua produção e no processo criativo e ainda, a exclusividade de produtos.

7. Uma comunicação forte e integrada que demonstra aos seus consumidores os seus valores e todo o processo de manufactura (escolha de materiais, processo e utilização de matérias-primas, uso de água, etc). A transparência é fundamental, a partilha de informação também. Isto irá gerar o respeito e admiração necessário para criar Brand Love. Ações de marca que podem ajudar no seu storytelling podem passar por visitas à produção, como associações a KOL (Key Opinion Leaders) que possam demonstrar os valores da marca.
  
8. O Luxo, bem como a sustentabilidade, visa a longevidade. O luxo sustentável partilha muitos dos mesmos valores que uma marca de luxo: ambas focam na criatividade e design, na qualidade alta de materiais e o processo cíclico de manufactura, e acima de tudo, na durabilidade – menos é mais. O luxo sustentável prende-se a uma escolha consciente, uma escolha melhor, porque evita a compra por impulso, promove a ética de investir em produtos que duram, diferenciando-se das marcas de fast-fashion. Para tornar-se um loved brand, terá de ganhar o respeito dos seus consumidores, não só pelo desejo de aquisição dos seus produtos bonitos, mas pela integração nos seus valores principais.
  
9. Desta lista existem algumas marcas que praticam o luxo sustentável (e algumas que não consideramos luxo – mas sim, sustentáveis), mas neste caso vamos sublinhar a Stella McCartney por ser uma marca de designer, por usar materiais eco-friendly e por ter um compromisso ativo para usar materiais inovadores com menos impacto ambiental e alternativas a materiais provenientes de animais, num processo cíclico com transparência e ainda, com relatórios que acompanham o seu impacto.




## Anexo 12

### Notificação de aceitação do paper científico na conferência do CIMODE 2020+2.

CIMODE2020+2 notification for paper 124 



**CIMODE2020+22** <cimode202022@easychair.org>

30/05/2022, 14:53   

para mim 

Caro(a) Inês Carvalho,

Foram submetidos ao CIMODE 2020+2 mais de 150 artigos. Assim, depois de termos procedido à revisão dos mesmos através do sistema double blind review, temos o prazer de lhe comunicar que o seu trabalho com o número 124, "SUSTAINABILITY STRATEGIES IN LUXURY FASHION BRANDS AS A RELEVANT FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF BRAND LOVE", foi aceite para o CIMODE 2020+2, a decorrer de 4 a 7 de julho de 2022 na cidade de Guimarães.

# Apêndices

## Apêndice 1

Transcrição traduzida da entrevista a Peter Chipchase, CMO na Stella McCartney. As perguntas foram previamente enviadas a pedido do Peter para preparar as suas respostas. A entrevista teve uma duração de 30 minutos e decorreu no dia 27 de maio de 2022 através de uma videoconferência na plataforma *Zoom*.

00:02:01 – 00:02:19

Autora: Gostaria de começar com uma pergunta mais específica. Para estabelecer *engagement* com o vosso consumidor, que estratégias aplicam na Stella McCartney? Pode nomear algumas estratégias de *engagement*?

00:02:20 – 00:04:03

Peter: Sim claro. Fazemos uma abordagem 360° em termos do marketing e comunicação, tanto nas estratégias associadas às campanhas que promovem a perspetiva da marca, como nas que promovem produto. Por isso, fazemos de tudo, desde a associação da Stella à imprensa, como elemento de *storytelling* dentro da estratégia de imprensa, e como oradora em vários canais de comunicação ou no nosso website, apostamos também no email marketing com o objetivo de atrair mais pessoas e assim torná-las membro da nossa comunidade, mesmo que não comprem, já subscreveram a nossa newsletter. É um pouco como a comunidade que construímos nas redes sociais, o Instagram é o principal, mas também o Facebook, Pinterest e Youtube. Aquilo que é realmente interessante numa marca de luxo é este tipo de relação e conexão “um para um” com aquilo a que chamamos os nossos “VICs” (*very important customers*). Esta base de clientes é útil para organizar eventos nas nossas lojas, e podem ser eventos mais restritos com grupos pequenos de clientes, como também eventos a uma escala maior, que podem refletir a temática de uma coleção, e acabam por conectar à marca aqueles consumidores que ainda não faziam parte da comunidade, e que são assim, conduzidos para a marca. Este tipo de ações é algo que resulta muito bem e que se encaixa no ADN da marca.

00:04:06 – 00:04:25

Autora: O conceito do *brand love* pode ser interpretado como um triângulo que é constituído pelos componentes: intimidade, paixão e compromisso. De acordo com a sua perceção da Stella McCartney, qual é o mais decisivo em termos da conexão emocional entre o consumidor e a marca?

00:04:26 – 00:08:01

Peter: O conceito do triângulo faz sentido para mim. Torna a ideia mais nítida. Excelente pergunta, e diria intimidade, compromisso e paixão. São os três importantes e acho que os três elementos devem complementar-se entre si. A paixão é importante porque se baseia no ADN da marca, valores e causas que defende, e o modo como comunica estes aspetos ajuda a tornar o seu propósito mais real. No fundo, a paixão é a razão de uma marca/ negócio existir. As marcas podem ser apaixonantes e os consumidores podem sentir paixão em relação às marcas. O compromisso público é igualmente importante e está alinhado com o ADN da marca. Para as marcas de luxo, a intimidade é algo que provavelmente existe mais neste mercado do que propriamente nos setores de um nível inferior. E estou a referir-me à intimidade enquanto fator que faz com que as pessoas sintam que estão envolvidas numa comunicação de um para um. Se pensarmos nestes três componentes numa marca como a Stella McCartney, o resulta é bastante positivo porque na verdade são os guias da nossa abordagem. De facto, o nosso propósito é baseado no ADN e valores da marca, e ao elaborar a plataforma da marca, a comunicação entre estes dois pilares cruzou-se e é coerente em todas as atividades nos diferentes canais da marca.

00:08:02 – 00:08:16

Autora. Para além da lealdade e compromisso do consumidor com a marca, que outros sentimentos e emoções considera relevantes no ato de detetar *brand love*?

00:08:18 – 00:12:22

Peter: Confiança e Perdão. A questão da confiança é que as pessoas não confiam mais nos governos, então procuram outras instituições para representar e preencher os seus valores de uma forma mais fiel. Em muitos inquéritos aos consumidores, eles demonstram que confiam e têm o maior interesse em marcas que não prejudicam o planeta Terra. A Unilever é um exemplo muito bom pela sua abordagem aos direitos humanos, tornou-se uma marca muito mais confiável e acho que é uma das marcas mais confiáveis do mundo por causa disso. Eu respondi “perdão” porque até as marcas que amamos cometem erros. Todas as pessoas, todas as empresas cometem erros. Quando o erro vem de alguém que não conhecemos, o nosso perdão é menos provável. Mas se os erros vêm do nosso meio (família ou amigos), somos mais indulgentes. Então, quando penso em *brand love*, acho que estamos a elevar essas marcas a um lugar onde nos sentimos parte dessa comunidade, parte dessa infraestrutura de marca. Logo, quando essa marca em que confiamos comete um erro, facilmente o consumidor dá o benefício da dúvida. A Nike é provavelmente um dos melhores exemplos por causa da polémica de Colin Kaepernick, que na verdade não afetou a Nike enquanto negócio e vendas. Apesar das pessoas terem tentado boicotar as lojas num movimento de ódio, no fim, isso não se traduziu de uma forma assim tão negativa. Neste caso a afinidade à marca venceu e a Nike passou por este momento muito facilmente. Mas nas marcas em que esta relação não existe, como por exemplo o Facebook, ninguém ama realmente o Facebook porque ele foi criado a pensar apenas na utilidade de conectar pessoas e não

trabalharam a marca para além disso. E quando o negócio começou a apresentar falhas e problemas, não havia ninguém por perto que amava o Facebook e nenhum utilizador estava a defender o Facebook. Mas já com a Nike houve empatia porque a marca emitiu um pedido de desculpas publicamente e prometeu que ia mudar. Reconhecer os erros aproxima os consumidores a um nível muito emocional.

00:12:23 – 00:12:22

Autora: Qual é a importância e o valor para o marketing pelo facto de uma marca atingir o patamar do *brand love*? Considera que a Stella McCartney é uma marca que atingiu o *brand love*?

00:08:18 – 00:15:49

Peter: Acho que os aspetos que tornam a marca numa marca amada são aqueles que devem auxiliar e direcionar as estratégias de marketing e comunicação. É a emoção. É ir para além do produto e proporcionar uma sensação de marca pura. Se eu sinto que amo a Balenciaga porque a marca desafia as noções do luxo e faz-me pensar sobre cultura e moda num contexto cultural mais amplo, então a estratégia da Balenciaga deve continuar nesse sentido. A Balenciaga é inquietante, disruptiva e transcende o que uma marca de moda tradicional faz. E é uma marca amada por isso. A Gucci resulta de um modo diferente. É um puro jogo de moda e estética, mas falta profundidade para além da moda. Um dia, essa estética pode perder o fôlego e aí, o amor pela Gucci desaparece facilmente, porque falta essa profundidade. Resumindo, acho que uma marca de moda precisa de se conectar num nível mais profundo do que apenas o mundo principal da marca/produto de moda. Quando cheguei à empresa, a marca ainda não tinha feito muito trabalho qualitativo nesta área, mas agora sabemos que os potenciais consumidores da Stella McCartney amam realmente a marca e aquilo que representamos enquanto negócio. São nossos consumidores porque acreditam nos nossos valores e naquilo que representamos. Aquilo que precisamos de fazer agora é fechar o gap e construir o perfil do grupo que representa o nosso consumidor base. Cada vez mais pessoas estão à procura de marcas com um propósito ambiental e no mundo da moda há muitas, por isso torna-se cada vez mais importante salientar esta abordagem e expor os erros da indústria. Por isso, muitas pessoas pensam que ao comprarem produtos de moda de luxo, estão a ter uma boa atitude por não estarem a comprar *fast-fashion*, mas se pensarmos, os processos de manufatura das peças de luxo podem ser igualmente prejudiciais para o ambiente. Há mais marcas a falar nisso e há muitos jornalistas a investigar estes aspetos, e é assim que os consumidores vão começar a perceber o que se passa na indústria e aí ponderam as escolhas que têm vindo a fazer. Eventualmente, vamos todos chegar a um patamar que é sobre todos os outros valores que a nossa marca representa para além da sustentabilidade, esse é um dos nossos objetivos futuros. Foi por isso que criei valores base para a marca e que são: inovação, feminilidade e criar desejabilidade. É nisto que nos baseamos agora para criar emoção nos nossos consumidores.

00:15:49 – 00:15:53

Autora: De acordo com a sua experiência profissional, quais são as estratégias de *branding* que considera mais relevantes para adquirir *brand love*?

00:15:49 – 00:16:15

Peter: Criar uma conexão emocional onde a marca reflète os mesmos valores que o consumidor. Estas estratégias podem ser ao nível do produto, mas também podem ser algo intangível que represente um comportamento que se conecte com o consumidor. Para a Stella McCartney, os valores da marca são o fundamento para tudo e evoluíram para o nosso posicionamento de sustentabilidade. Definir o ADN da marca é por isso essencial, e no nosso da Stella destaca-se a feminilidade, sustentabilidade, inovação e desejabilidade. Nós temos vindo a incluí-los tanto ao nível do estilo como nas escolhas conscientes.

00:16:16 – 00:16:25

Autora: Na sua opinião, as marcas de luxo em geral têm mais facilidade em atingir o nível do *brand love*?

00:16:26 – 00:17:03

Peter: Acho que as marcas que já o atingiram, conectaram-se à cultura contemporânea. As “super marcas” criam sempre uma imagem de marca com curadoria à qual as pessoas se conectam. Mas aquelas que estão realmente a vencer neste sentido, têm um ponto de vista sobre a cultura contemporânea e isso reflète-se em tudo o que fazem. Podemos pensar na Balenciaga, Louis Vuitton e no trabalho de Virgil Abloh.

00:17:03 – 00:17:08

Autora: Considerando o perfil do consumidor da marca Stella McCartney, o que os motiva a amar a marca e a tornarem-se fiéis à mesma?

00:17:09 – 00:17:35

Peter: Acreditamos que a base para isso sejam os nossos valores. Somos de certa forma uma marca anti moda na nossa abordagem. Apelamos ao *make less*. Criamos produtos apelativos e desejáveis que não prejudicam a mãe natureza ou as suas espécies. E o elemento-chave é a inovação, que está no centro do que fazemos. A tecnologia que leva à inovação sustentável é o novo luxo da moda. Sem dúvida que a inovação da marca é um estímulo para o consumidor.

00:17:36 – 00:17:45

Autora: Ao ler o *Eco Impact Report* de 2020 da Stella McCartney, é evidente que a marca respeita integralmente os 4 pilares da sustentabilidade: ambiente, economia, sociedade e cultura. Quais as ações/ações de marca são mais bem-sucedidas em cada um desses pilares para impulsionar o amor à marca?

00:17:47 – 00:18:50

Peter: Penso que seja possível relacionar os 4 pilares da sustentabilidade com os nossos 4 pilares do ADN da marca. Em relação ao brand love, reformularia os nossos pilares como: (1) Feminilidade: todas as campanhas que fazemos representam a feminilidade como uma mensagem inerente. Inspiramo-nos na comunidade da Stella e ilustramos que ela é uma mulher que cria moda para mulheres. (2) Inovação: destaque para o Mylo e os materiais sustentáveis e inovadores que temos vindo a apresentar. Ou por exemplo, a nossa chuteira de futebol vegan que foi uma estreia e desafio para a marca. (3) Sustentabilidade: Sempre a defender que há um caminho alternativo. Líder na indústria ao mostrar que é possível fazer essa diferença. (4) Desejo: criamos produtos desejáveis, seja pelo facto de não prejudicarem a mãe natureza, mas também porque os consumidores adoram realmente o design dos produtos.

00:18:50 – 00:18:59

Autora: Na sua opinião profissional, o fator sustentabilidade é a chave para os consumidores amarem as marcas de luxo devido à consciência ecológica? Ou a sustentabilidade é algo simplesmente obrigatório hoje em dia devido à legislação ambiental e dos direitos humanos?

00:18:50 – 00:24:01

Peter: Acho que ainda não é o motivo da compra. A maioria dos consumidores de luxo pensa que ao não comprar *fast-fashion* é sinónimo de não estar a prejudicar o planeta terra. Há um trabalho de educação que precisa de ser feito. O uso de pele provoca enormes problemas ambientais, etc. Esse conhecimento está a crescer e as marcas de luxo estão a preparar-se para esse ponto de viragem para quando a sustentabilidade se tornar num porquê da compra. Estamos a ver marcas como a Balenciaga que tem vindo a usar materiais mais sustentáveis juntamente com a tecnologia e disrupção que caracteriza esta marca. Se virmos um *press release* recente da Balenciaga, a segunda metade só fala da conexão da marca à sustentabilidade. Mas isto é apenas uma janela. Eventualmente ser sustentável vai tornar-se num sinónimo de higiene. Portanto, para uma marca como Stella McCartney, é importante que representemos mais do que apenas sustentabilidade. Foi por isso que fiz o trabalho de ADN da marca. A pesquisa que eu já fiz com o nosso trabalho na Stella McCartney levou-me a concluir que a sustentabilidade não é a razão primária da decisão de compra das pessoas. Há outras áreas em termos da imagem da marca como o caso da desejabilidade. Mas de facto, é um aspeto que os consumidores têm vindo a valorizar e as marcas

vão fazendo mais nesse sentido. A sustentabilidade é a razão pela qual existe a marca Stella McCartney porque o negócio da marca começou com a rejeição de materiais como a pele e pelo de origem animal, sendo por isso uma marca vegetariana. Mas com as conexões da Stella enquanto jovem designer na altura e depois de sair da Chloé, ela criou uma mala, a *Falabella*, que ajudou na perceção da marca enquanto um produto icónico. Para o consumidor não interessava de que material era feita a *Falabella*, tornou-se um ícone pelo seu design único nessa altura. Claro que o facto de não ser de pele é um acréscimo para a opinião e perceção do consumidor. Pessoalmente penso que no início, quando a *Falabella* surgiu no mercado, teria sido um sucesso na mesma se fosse de pele. Portanto, não é o primeiro motivo da compra, ainda, mas será. Vai ser cada vez mais uma prioridade para os consumidores, e no futuro vai ser algo comum a muitas marcas, todas vão estar alinhadas neste sentido, e aí vamos ter de redefinir aquilo que é o nosso propósito diferenciador no mercado. É por isso que acreditamos e implementamos inovação constante a todos os níveis da marca, seja nos materiais utilizados nos produtos, ou métodos de comunicação que visam a criar uma comunidade de mulheres que se entrelaçam e partilham conhecimento, usando a Stella como uma das figuras femininas mais influente e pioneira da indústria da moda.

00:24:02 – 00:24:05

Autora: Na sua ideia, existe mais alguma marca de moda de luxo que cumpra na íntegra os 4 pilares da sustentabilidade como faz a Stella McCartney?

00:24:06 – 00:27:30

Peter: Não existe, mas algumas marcas estão a mover-se na direção certa. Embora na maioria das vezes estejam só a tocar na superfície. Estou a lembrar-me de alguns exemplos como Burberry, Balenciaga e Gucci. Estão a adotar medidas como não usar pelo animal e estão a evoluir numa perspetiva ética, testando materiais sustentáveis, por isso sim, estão a movimentar-se na direção certa. O problema geral é: se uma marca utiliza pele no seu negócio, o impacto na agricultura e na camada de ozono é enorme. Usar pele é literalmente o oposto a ter um impacto positivo no meio ambiente enquanto marca de moda porque o impacto desta indústria no ambiente é absolutamente negativo. A pele é automaticamente associada aos produtos de luxo, especialmente aos acessórios de moda como é o caso da *Birkin* da Hermès. Para o consumidor, se uma *Birkin* não for feita de pele, significa que é menos luxuosa e perde o seu valor emocional. Aquilo que é preciso fazer é ajustar a conversa em termos de tecnologia e inovação e mudar os códigos do luxo e isso é um desafio para uma marca como a Stella McCartney porque ainda estamos muito sozinhas nessa mudança do setor do luxo. Com a indústria trabalha em coletivo, torna-se mais fácil atingir este objetivo.

00:27:30 – 00:27:38

Autora: E por fim, enquanto *Chief Marketing Officer*, qual é a sua opinião sobre o futuro das estratégias de marketing nas marcas de moda de luxo para alcançar *brand love*?

00:27:40 – 00:30:15

Peter: É preciso ter em consideração que a moda tem os seus altos e baixos e há marcas que são um sucesso num segundo, e no outro já não o são. Mas penso que no futuro, as estratégias que vão permitir que as marcas vençam este jogo competitivo, são aquelas que conectam as pessoas constantemente em torno dos seus produtos. É criar uma comunidade que vá para além dos produtos e gerar este grupo de pessoas que partilha os mesmos valores que a marca e sentem esse sentimento de amor pela marca. Em geral, todos os negócios tentam construir a sua comunidade e isso pode conseguir-se através de subscrições que permitam que os consumidores acedam a serviços exclusivos associados aos produtos que estão a comprar, e penso que no futuro seria muito poderoso para uma marca, a criação de um mundo entre o físico e o digital, criar uma espécie de mundo luxuoso da marca em modo virtual. No fundo, as marcas e os profissionais que as gerem, devem manter uma mente aberta.