



Estratégias de Branding de Moda no contexto da pandemia do Covid-19

Versão final após defesa

Inês Sequeira da Silva Casanova Ferreira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Branding e Design de Moda
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutor Rui Alberto Lopes Miguel

abril de 2022

Resumo

Esta dissertação procura entender a evolução do setor da moda perante as advertências causadas pela pandemia da Covid-19, e de que modo o branding auxiliou as marcas de moda dentro do contexto da crise. Embora subsista inúmeros e divergentes desafios em tempos de incerteza, da mesma forma encontram-se oportunidades a ser conquistadas, nomeadamente numa indústria que tem a capacidade de se reinventar, motivo que levou este estudo a relacionar as ferramentas disponibilizadas pelo branding de moda. Os objetivos que se procuram levantar são: a evolução do setor da moda (fazendo levantamento de três espaços temporais, de modo a compreender de que forma a pandemia acelerou as tendências previstas); qual a importância do branding na forma como as empresas responderam à crise; as soluções encontradas para preservar o valor da marca face ao comportamento do consumidor; e por último, a relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda. Para obtenção destes resultados, o estudo recorreu a uma metodologia exploratória. O estudo foi dividido em três períodos (antes da pandemia, durante e pós-pandemia), analisando o funcionamento das cadeias de abastecimento, o comportamento do consumidor, a sustentabilidade na moda e por fim, o branding e estratégias, seguindo de referências bibliográficas que procurou servir a discussão das soluções apresentadas.

Palavras-chave

Branding;estratégias;marcas de moda;pandemia;valor.

Abstract

This thesis demand to understand the evolution of the fashion sector in the face of the warnings caused by the Covid-19 pandemic, and how branding has helped fashion brands within the context of the crisis. Although there are numerous and divergent challenges in times of uncertainty, there are also opportunities to be conquered, namely in an industry that has the ability to reinvent itself, which led this study to relate the tools provided by fashion branding. The objectives that are sought are: the evolution of the fashion sector (surveying three temporal spaces, in order to understand how the pandemic accelerated the expected trends); what is the importance of branding in the way companies responded to the crisis; the solutions found to preserve the value of the brand in the face of consumer behavior; and finally, the relevance of branding in the evolution of sustainability in fashion. To obtain these results, the study used an exploratory methodology. The study was divided into three periods (before the pandemic, during and after the pandemic), analyzing the functioning of supply chains, consumer behavior, sustainability in fashion and finally, branding and strategies, followed by bibliographic references that sought to serve the discussion of the solutions presented.

Keywords

Branding;strategies;fashion brands;pandemic;value.

Índice

1	Introdução.....	1-3
1.1	Justificação, inovação e motivação.....	1
1.2	Problemática ou Questão de Investigação.....	1
1.3	Objetivos gerais e específicos.....	2
1.4	Metodologia da investigação.....	2
2	Análise Bibliográfica.....	4-81
2.1	Antes da pandemia.....	4-33
2.1.1	Funcionamento das empresas – indústria têxtil e vestuário.....	4
2.1.1.1	Economia Internacional.....	6
2.1.1.2	Nearshoring.....	8
2.1.1.3	Omnicanilidade/E-commerce.....	9
2.1.1.4	Customização.....	10
2.1.1.5	Desafios da indústria da moda.....	11
2.1.1.6	Riscos da cadeia de abastecimento.....	12
2.1.2	Comportamento do consumidor.....	14
2.1.2.1	Tendências de consumo.....	15
2.1.2.2	Perfil do consumidor: “Ativistas Locais”.....	17
2.1.2.3	Perfil do consumidor: “Imperfeccionistas”.....	17
2.1.2.4	Perfil do consumidor: “Aumentalistas”.....	17
2.1.2.5	Perfil do consumidor: “Consum’actors”.....	17
2.1.2.6	Perfil do consumidor: “Smart Shopper”.....	18
2.1.3	Sustentabilidade na moda.....	19
2.1.3.1	Economia Circular.....	19
2.1.3.2	Sourcing Sustentável.....	20
2.1.3.3	Ética e transparência.....	23
2.1.3.4	Moda sustentável e digital.....	23
2.1.3.5	Inovação e evolução.....	24
2.1.3.6	Setor de Luxo e sustentabilidade.....	24
2.1.3.7	Desafios da sustentabilidade da moda.....	25
2.1.3.8	Prioridades de mudança.....	26
2.1.4	Branding e estratégias.....	30
2.1.4.1	Criatividade e análise de dados.....	31
2.1.4.2	Storytelling.....	33

2.1.4.3 Colaboração entre marcas.....	33
2.2 Durante a pandemia.....	34-53
2.2.1 Funcionamento das empresas e reação das cadeias de abastecimento.....	35
2.2.1.1 Momentos da pandemia.....	36
2.2.1.2 Evento pandémico e o impacto que teve nos negócios...	37
2.2.2 Comportamento do consumidor.....	41
2.2.2.1 Perceções e sentimentos dos consumidores.....	41
2.2.2.2 Movimentos que marcam novos comportamentos.....	43
2.2.3 Sustentabilidade na moda.....	44
2.2.3.1 Oportunidades do impacto da indústria.....	44
2.2.4 Branding e estratégias.....	46
2.2.4.1 O estado da moda em 2020.....	47
2.2.4.2 Covid-19 como catalisador de mudança.....	47
2.2.4.3 Branding em tempos de crise.....	49
2.2.4.4 Soluções encontradas.....	51
2.3 Pós-pandemia.....	54-81
2.3.1 Funcionamento das empresas.....	55
2.3.1.1 Desafios para as marcas de moda.....	55
2.3.1.2 Oportunidades para as marcas de moda.....	57
2.3.2 Comportamento do consumidor.....	58
2.3.2.1 Consumidor no pós-pandemia.....	58
2.3.2.2 Desafios e oportunidades.....	59
2.3.2.3 Propulsores do consumidor.....	59
2.3.2.4 Sentimentos do consumidor.....	61
2.3.2.5 Perfis de consumidor.....	62
2.3.2.6 Planeamento dos perfis de consumidor.....	65
2.3.3 Sustentabilidade na moda.....	67
2.3.3.1 Tempos em mudança – Período digital.....	67
2.3.3.2 Economia circular.....	68
2.3.3.3 Sourcing sustentável.....	70
2.3.3.4 Remodelar o sourcing para o futuro.....	71
2.3.3.5 Inovação dos tecidos.....	71
2.3.4 Branding e estratégias.....	73
2.3.4.1 Macro previsões.....	73
2.3.4.2 Desafios e oportunidades.....	75
2.3.4.3 Projetar o futuro.....	76

2.3.4.4 HtoH – <i>Human to Human</i>	78
2.3.4.5 Análise em tempos de crise.....	79
2.3.4.6 Estratégias e tendências de consumo.....	80
2.3.4.7 Máscara facial.....	81
3 Discussão das soluções de estratégia de branding de moda face à pandemia.....	82-88
3.1 Importância do branding na forma como as empresas responderam à pandemia.....	82
3.2 Soluções para preservar o valor da marca face ao comportamento do consumidor.....	84
3.3 Relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda.....	88
4 Conclusões.....	89-90
Bibliografia.....	91-96

Lista de Figuras

Figura 1 – *Noneconomic shocks are increasing in frequency and in impact on supply-chain cost and performance*, McKinsey & Company, 2020

Figura 2 - Bangladesh still seen as most interesting destination, but gap to Vietnam is closing
“What do you see as the top 3 country hot spots up to 2025?”, McKinsey Apparel CPO Survey 2019

Figura 3 - Marketers who integrate creativity and data drive more growth, McKinsey & Company, 2018

Lista de Tabelas

Tabela 1 - *Noneconomic shocks are increasing in frequency and in impact on supply-chain cost and performance*, McKinsey & Company, 2020

Tabela 2 - Bangladesh still seen as most interesting destination, but gap to Vietnam is closing “What do you see as the top 3 country hot spots up to 2025?”, McKinsey Apparel CPO Survey 2019

Tabela 3 - Tabela 3: Marketers who integrate creativity and data drive more growth, McKinsey & Company, 2018

Lista de Siglas e Acrónimos

GRP	Gabinete de Relações Públicas
UBI	Universidade da Beira Interior
STV	Setor Têxtil e Vestuário
UE	União Europeia
FMI	Fundo Monetário Internacional
B2C	<i>Business to Consumer</i>
WGSN	<i>Worth Global Style Network</i>
RA	Realidade Aumentada
RV	Realidade Virtual
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneo
I&D	Investigação e Desenvolvimento
CeNTI	Centro de Nanotecnologia e Materiais Técnicos, Funcionais e Inteligentes
PLA	Poliácido láctico
CEO	<i>Executive Officer</i> – Diretor Geral ou Presidente-Executivo
CPO	<i>Chief Product Officer</i> – Diretor de Produtos
ONU	Organização das Nações Unidas
PET	Poli Tereftalato de Etila – Resina termoplástica família dos poliésteres
BOF	<i>The Business of Fashion</i> ltd.
SRAG	Síndrome Respiratório Agudo Grave
WWW	<i>World Wide Web</i>
EURATEX	Confederação Europeia de Têxteis e Vestuário
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
EUA	Estados Unidos da América
ITV	Indústria Têxtil e Vestuário
UPS	<i>United Parcel Service</i> – Serviços de envios globais e logística
H&M	Hennes & Mauritz
VF	Vanity Fair Mills
HENRYS	<i>High-Earners-Not-Rich-Yet</i>
PVH Corp	Phillips-Van Heusen Corporation
B2B/BtoB	<i>Business to Business</i>
B2H/BtoH	<i>Business to Human</i>
H2H/Hto	<i>Human to Human</i>
ADN	Ácido Desoxirribonucleico
LGBTQI+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgénero, Queer ou Questionadores e Intersexo

Introdução

O setor da moda é celebre pela sua capacidade de inovação, criatividade, transformação e adaptação consoante qualquer mudança ocorrente. A transformação emerge quando existe uma necessidade de adaptação perante as tendências de determinado período. A moda participa na história e na vivência de cada região. Transmite fatores económicos, geográficos, culturais, psicológicos entre outros, dentro de uma determinada sociedade. Considerada importante na forma como um individuo se apresenta a outros indivíduos, conduz a uma imagem de quem somos e sobretudo daquilo que pretendemos como os outros nos percecionem.

Atualmente, um individuo tem ao seu dispor um leque de marcas, estas que concorrem e se diferenciam no mercado através de fatores como o seu propósito, personalidade, entre outras características que as definem como únicas e visíveis ao seu público-alvo. Esses fatores podem ser modificados consoante a mudança de épocas, novas tendências de consumo, e como é referenciado no estudo mudanças de pensamentos e hábitos. A pandemia da Covid-19 tem vindo a ser um catalisador de mudanças, como mudanças de pensamento e hábitos por parte dos consumidores. Esta mutação impulsionou que o setor se transformasse ou respondesse drasticamente, indo ao encontro da necessidade ou procura do consumidor. Perante os desafios ocorridos, as marcas necessitaram de encontrar estratégias e ferramentas, de modo a acompanhar a indústria em constante transformação.

Justificação, inovação e motivação

A pandemia da Covid-19, é um tema constantemente abordado dado o seu começo no final do ano de 2019 e início do ano de 2020. Este afetou catastroficamente a maioria das indústrias, desde pequenas a grandes empresas e a todos os seus trabalhadores envolventes. Com o setor da moda a ser o terceiro mais afetado.

A pesquisa teve origem na importância que o branding exerce sob as marcas. Sobretudo na sua capacidade de encontrar meios para problemas existentes. As ferramentas que o constituem fazem a diferença, perante como este se posiciona durante tempos incertos. Embora subsistam inúmeros e divergentes desafios em tempos de incerteza, da mesma forma encontram-se oportunidades a ser conquistadas, nomeadamente numa indústria que tem a capacidade de se reinventar, motivo que levou este estudo a relacionar as ferramentas disponibilizadas pelo branding de moda às oportunidades encontradas.

Problemática ou questão de investigação

Dado os desafios instalados ao setor da moda perante momentos de incerteza durante a crise, as marcas necessitaram de acompanhar as novas tendências, e necessidades do consumidor, bem como o conhecimento das mudanças de hábitos e pensamentos que este tem vindo a sofrer ao longo dos vários estádios da pandemia. Neste contexto, a questão que orientou a investigação no âmbito desta dissertação foi: considerando o branding essencial à gestão das marcas, que contribuição teve o branding de moda para as marcas se adaptarem e superarem a crise provocada pela pandemia da Covid-19?

Objetivos gerais e específicos

O presente estudo foi dividido em três espaços temporais, de forma a compreender as mudanças que ocorreram ao longo da evolução da crise e em que estado se encontrava a indústria antes da pandemia. Estes espaços temporais são: antes da pandemia, durante a pandemia e o novo normal, considerado o pós-pandemia. O primeiro espaço temporal, antes da pandemia, é referido de modo a subsistir um entendimento sobre o funcionamento da indústria, a fim de posteriormente ser possível compreender a sua transformação, os desafios e as oportunidades que surgiram da crise, e conceber a evolução do setor. O segundo espaço temporal, durante a pandemia, é onde se dispõe a reação das empresas à crise, de modo a entender as mudanças no funcionamento da indústria à alteração no comportamento do consumidor e quais estratégias adotadas. O terceiro espaço temporal, pós pandemia, refere as prováveis tendências e mudanças do futuro da moda, com o objetivo de compreender de que forma a indústria pode preparar-se para riscos futuros, agindo no momento presente. Dado que estes momentos são importantes na aplicação de estratégias.

O objetivo que se procura alcançar neste estudo, é entender de que modo o branding teve importância na resposta das empresas, as soluções que se encontraram para preservar o valor da marca face ao comportamento do consumidor, e a relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda.

Metodologia da investigação

De modo a dirigir os trabalhos da dissertação para responder à questão de investigação, traçaram-se os seguintes objetivos gerais a alcançar neste estudo:

- Entender de que modo as empresas utilizaram o branding de moda na resposta das empresas à crise provocada com a pandemia Covid-19;
- Identificar as soluções que se encontraram para preservar o valor da marca face à alteração do comportamento do consumidor;
- Compreender, perante uma situação anormal, a relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda.

O presente estudo foi dividido em três espaços temporais, de forma a compreender as mudanças que ocorreram ao longo da evolução da crise e em que estado se encontrava a indústria antes da pandemia. Estes espaços temporais são: antes da pandemia, durante a pandemia e o novo normal, considerado o pós-pandemia. O primeiro espaço temporal, antes da pandemia, é referido de modo a subsistir um entendimento sobre o funcionamento da indústria, a fim de posteriormente ser possível compreender a sua transformação, os desafios e as oportunidades que surgiram da crise, e conceber a evolução do setor, o que constitui um objetivo específico. O segundo espaço temporal, durante a pandemia, é onde se dispõe a reação das empresas à crise, de modo a entender as mudanças no funcionamento da indústria à alteração no comportamento do consumidor e quais estratégias foram adotadas, o que constitui outro objetivo específico. O terceiro espaço temporal, o “novo normal” pós pandemia, refere as prováveis tendências e mudanças do futuro da moda, com o objetivo específico de compreender de que forma a indústria pode preparar-se para riscos futuros, agindo no momento presente. Dado que estes momentos são importantes na aplicação de estratégias.

Análise bibliográfica

Antes da pandemia

Primeiramente foi realizado um estudo sobre o setor da moda, antes da pandemia, com o intuito de um melhor entendimento sobre as mudanças que sucederam, durante a pandemia da Covid-19. O presente estudo foi dividido em três partes: funcionamento das empresas (indústrias e marcas), comportamento do consumidor, sustentabilidade na moda e branding e estratégias.

No que diz respeito, ao funcionamento das empresas foi analisado como estas funcionavam anos antes da crise, onde se encontrava a economia internacional, destacando as tendências (macrotendências e microtendências) da indústria, comércio e consumo que já seriam conhecidas ou estudadas em dada altura (tais como, o nearshoring, e-commerce e customização), e por fim, os desafios da indústria, e conclusões importantes para os próximos capítulos, tais como as estratégias de criatividade e análise de dados adotadas pelas empresas e os riscos da cadeia de abastecimento. Contudo, destaca-se a China como principal *player*, trazendo benefícios e dificuldades para toda a indústria. Foi constatado que, as microtendências e macrotendências que se expandiram durante a pandemia, estas teriam sido observadas anos antes da crise.

No que concerne ao comportamento do consumidor, as marcas tinham dificuldade em encaixar os consumidores num só perfil, pois este descrito como “carater mutante”, adotava diferentes facetas em função da situação em que se encontrava. Então foi elaborado a descrição das várias gerações, para que fosse possível compreender as correspondentes declinações, gostos, estilos, costumes. É referido alguns dos perfis do consumidor destacados antes da pandemia, de modo a compreender como estes eram descritos antes da pandemia.

A sustentabilidade, que se encontra diretamente ligado à ética, têm o seu devido destaque por serem consideradas prioridades progressivamente no setor. A indústria da moda encontra-se na quarta posição das indústrias mais poluentes. Sendo que os consumidores da atualidade, pesquisam, criticam, e estão mais atentos ao que acontece ao seu redor, acabam por ser mais exigentes com as marcas sobre os seus valores e procuram marcas que praticam as suas funções de uma forma eticamente mais responsável. Contudo, é referido para que as marcas conseguissem se posicionar num mercado competitivo e exigente, necessitariam de rever as suas prioridades, para que deste modo conseguissem proteger-se de riscos futuros.

O último subtema da primeira parte da dissertação, refere em que ponto se encontravam o branding e estratégias antes de pandemia, de modo a compreender se as empresas estariam a utilizar as ferramentas disponíveis e quais estariam a utilizar. Neste segmento refere-se a importância das estratégias de criatividade e análise de dados (pois estariam a ser utilizadas pelas marcas bem-sucedidas), a importância da implementação do *storytelling*, a estratégia da colaboração entre marcas (por vezes numa primeira observação esta ser uma colaboração imprevisível entre marcas, por não terem necessariamente algo em comum), e a importância da presença das marcas nos canais digitais.

Denota-se que para este estudo referente ao primeiro espaço temporal – antes da pandemia – foram utilizados artigos escritos e publicados precedentes ao ano do início da crise. Fazendo uma observação que um dos artigos publicados no ano 2020, foi escrito no ano anterior ainda não existindo a crise atual.

Funcionamento das empresas – indústria têxtil e vestuário

Dentro do setor da moda, encontra-se a produção têxtil e vestuário, que é o que liga o processo criativo ao produto final. Atualmente, este encontra-se intimamente ligado e depende da distribuição. Nos últimos cinquenta anos, concedeu-se a uma grande revolução na distribuição,

devido à força continua por parte dos consumidores, que têm vindo a contribuir para que esta consiga continuar a evoluir, através do seu consumo. Dentro do conceito da distribuição, deu-se origem à satisfação do cliente, que procura receber e satisfazer os desejos de cada consumidor. Este crescimento de venda direta ao consumidor veio revolucionar todo o negócio.

Dentro da produção de vestuário, subsistem duas categorias de empresas: as empresas verticais e as empresas horizontais. As empresas verticais descrevem-se como empresas autónomas - integra em si todas as fases de funcionamento/processamento da indústria – isto é, desde a escolha do material/tecido/malha/corte, montagem ou costura, acabamentos e o produto finalizado, que são produzidos a nível de quantidade conforme foi acordado com o cliente. As empresas horizontais, funcionam em rede, ou seja, quando uma empresa necessita de subcontratar serviços a outra empresa.

Relativamente à indústria de têxtil e vestuário mundial, “de acordo com os dados do COMTRADE, os têxteis e vestuário representam 5% das exportações mundiais e 4% das importações mundiais. Desde 1995, as exportações mundiais de têxteis e vestuário aumentaram cerca de 151% e as importações 110%. Entre 2000 e 2015, a China aumentou o valor das exportações de têxteis e vestuário em 224 mil milhões de dólares. No mesmo período, os EUA aumentaram as importações de têxteis e vestuário em 41 mil milhões de dólares.” (ATP, 2015).

Entre os principais *Players* fora da UE encontram-se os países: EUA, Japão, China, Hong Kong, Vietnam (ATP, 2015). Sendo que a China é o principal país exportador, que representa 34% das exportações de matérias têxteis, 37% das exportações de vestuário, tal como é o líder nas importações de matérias têxtil, representando 13%, e os EUA sendo líderes nas importações de vestuário, correspondendo a 23% (ATP, 2015).

Quanto à indústria têxtil e vestuário europeia, “de acordo com estimativas da EURATEX (Confederação Europeia de Têxteis e Vestuário), o volume de negócios da indústria têxtil e vestuário europeia (UE28) atingiu 164 mil milhões de euros em 2016. Com 177 mil empresas, esta indústria emprega quase 1,7 milhões de trabalhadores. Desde 2014, esta indústria está a crescer nos primeiros indicadores de atividade.” (ATP, 2015).

Os principais *Players* dentro da UE, são a Itália, como país líder em todos os indicadores analisados pela ATP, seguido pela Alemanha em termos de volume de negócios e investimento ou pela Roménia considerando o emprego, por fim, a Polónia no que diz respeito ao número de empresas (ATP, 2015).

Portanto, a China, é o país que lidera as cadeias de abastecimento mundialmente, sendo este o maior exportador de vestuário do mundo. Esta posição foi alcançada durante décadas, por trazer características de um fornecedor rápido, confiável e barato, oferecendo às grandes marcas a opção do melhor custo/benefício de fabricação de roupa (Quartz,2018).

Segundo um relatório da consultora McKinsey & Company, denominado “Is Apparel Manufacturing Coming Home?”, revela algumas dificuldades referentes à escolha do país de manufatura por parte das empresas, afirmando que existe um maior custo/benefício para as marcas ocidentais, produzirem vestuário em países de baixo custo, mais próximo, devido ao aumento na China, tanto quanto ao custo, quanto à necessidade de as marcas de moda apresentarem produtos cada vez mais rápidos. Significando deste modo, que existe um efeito

Dominó, em que a potencia que lidera a indústria da moda, tem um grande efeito relativamente, como a indústria produz noutros países. O mesmo relatório da McKinsey & Company, refere que a subida do custo de mão de obra na China, fez com que a mão de obra em países *nearshore* (refere-se ao *sourcing* de proximidade, que tem como objetivo poupar nos transportes e nas taxas) seja igual ou mais barata. “Em 2005, os custos da mão-de-obra na China representavam cerca de um décimo dos custos laborais nos EUA, de acordo com a McKinsey. Atualmente, correspondem a cerca de um terço.” (Quartz,2018). A Newsletter Portugal Têxtil (Quartz,2018), afirma que as opções mais baratas, encontravam-se no Bangladesh, tendo um custo menor de 20% comparativamente à China. Mas os países com uma maior vantagem, com tempos mais curtos de produção, são a Turquia e o México, com apenas uns dias de diferença, comparativamente à China e/ou Bangladesh que necessitam de um mês inteiro de manufatura. Períodos mais curtos de produção, trazem inúmeros benefícios às empresas, tais como a criação de valor económico acrescentado, ou até a possibilidade de testar e escalar mais estilos, reduzir volumes de inventário, e diminuir o enfraquecimento da marca que normalmente resulta dos saldos e liquidações (Quartz,2018).

Economia internacional

Para as marcas de moda definirem estratégias, estruturarem planos de ação, orientarem novos posicionamentos, entre outras ações, é importante que conheçam a envolvente dos grandes *players* internacionais, tanto da situação particular como dos mercados onde pretendem realizar apostas e avaliar o potencial das condições para melhorar a competitividade da oferta (ATP,2017).

Os dados do Setor Têxtil de Vestuário (STV) na economia internacional, destaca que, os países que integram a União Europeia (UE) e a zona Euro, representam mais de 70% das exportações do STV, bem como os EUA, Japão, e a China que conjuntamente com a Europa representam mais de 85% do comércio internacional (ATP,2017). Estes dados são de importante conhecimento para as marcas de moda, pois auxiliam a compreender os dinamismos económicos, as taxas de crescimento, a tendências cambiais, os preços das matérias-primas, do emprego, da inflação, das políticas orçamentais, entre outros, e para orientar o investimento de novos fatores de competitividade de oferta, para explorar oportunidades e diversificar mercados (ATP,2017).

Segundo o FMI, o crescimento da produção global foi estimado em cerca de 3%, esta taxa de crescimento médio estável leva a crescimentos divergentes (ATP,2017). Em 2016, a taxa de crescimento da China foi ligeiramente mais forte do que o esperado, esta apoiada por um continuo estímulo político, enquanto a atividade foi mais fraca em alguns países latino-americanos em recessão, como Argentina, Brasil e Turquia, tirando a atividade na Rússia que foi ligeiramente melhor do que o esperado (ATP,2017).

No que diz respeito à UE e à zona Euro, antecedente a 2016, a economia europeia provou ser resiliente, mantendo o crescimento económico e a criação de emprego, apesar de ter sido difícil para a economia europeia, que trabalhou com numerosos desafios nacionais e internacionais, incluindo um ritmo menor no crescimento global e comercial; tensões geopolíticas; ataques terroristas em vários Estados-Membros, o voto do Reino Unido para deixar a UE (Brexit) e uma

reação crescente contra a globalização (ATP,2017). Em 2016, a Comissão Europeia previa, a recuperação económica, inclusive pela primeira vez, previa-se que o crescimento das economias em todos os Estados-Membros da UE, até 2018 (ATP,2017). Quanto ao emprego, teria se mantido relativamente sólido, porém, a taxa de desemprego continuaria a diminuir até 2018, sendo os valores mais baixo desde 2009 (ATP,2017).

No que refere à economia dos EUA, segundo as previsões da Comissão Europeia, iria haver um crescimento económico até 2018, sendo que a confiança dos consumidores e das empresas teriam subido para os níveis máximos (ATP,2017). A curto prazo previa-se uma recuperação em 2017, referente aos investimentos das empresas, no entanto os crescentes custos de financiamento poderiam começar a pesar sobre os investimentos empresariais a partir de 2018 (ATP,2017).

No que concerne à economia do Japão, teria havido uma recuperação moderada e continua no crescimento económico, devido ao consumo privado, e ao investimento e contributo positivo das exportações líquidas resultante de uma diminuição de volume da importação (ATP,2017). O desemprego ter-se-á mantido e a criação de emprego prosseguia a um ritmo lento, esperava-se que os volumes de exportação aumentassem a um ritmo moderado, refletindo a recuperação em curso do comércio global e a melhoraria da competitividade externa (ATP,2017).

Em 2016, relativamente à economia chinesa, teria ocorrido um crescimento, impulsionado principalmente pelo forte crescimento do consumo (ATP,2017). Com o consumo, como principal fonte de crescimento, suportado por uma recuperação nos volumes de exportação (ATP,2017).

A indústria têxtil na UE, segundo a ATP Roadmap (2017), teria apresentado um desempenho relativamente bom, com um aumento na produção do volume de negócios e do emprego. Enquanto, a indústria de vestuário, manteve-se fraca, com uma produção decrescente e um crescimento débil no volume de negócios. Sendo que, as vendas no retalho registaram um ligeiro retrocesso e crescimento das exportações da EU de produtos têxteis, ao passe que a atividade da indústria de vestuário permaneceu lento. No que toca ao emprego no setor têxtil, nos primeiros nove meses houve uma melhoria, registando taxas de crescimento de 4.1%, comparativamente ao mesmo período no ano anterior, pelo contrário, a evolução do emprego na indústria de vestuário decresceu.

Os mercados estão constantemente a modificar-se por diversos fatores, como os referidos anteriormente, as respostas consoante essas alterações vão alterando-se de empresa para empresa. O futuro dos negócios do setor conjuga-se pela elevada confiança na manutenção do negócio, na perceção sobre a intensificação da concorrência, na determinação da aposta no marketing, e na tomada de consciência de que haverá sempre alterações nos modelos de negócio, a curto prazo, todos estes fatores unem-se para a existência de um sentimento positivo relativamente ao futuro (ATP,2017). A ITV portuguesa é considerada um estudo de caso internacional, que merece o interesse e estudo de diversos países, sobretudo os que procuram Portugal como guia e inspiração (ATP,2017). Houve uma quebra dramática na ITV portuguesa desde 2001 a 2009, onde perdeu mais de 1.5 mil milhões de euros de exportações e mais de 120 mil postos de trabalho, entretanto nos 7 anos seguintes houve uma evidente recuperação, que reconquistou as exportações perdidas, originando emprego líquido, dando a uma profunda

positiva transformação (ATP,2017). Consoante os dados da ATP de 2016, no que toca à ITV portuguesa, refere que é um dos setores que mais contribui positivamente para o saldo da Balança Comercial Portuguesa, representando 10% das exportações, 20% de emprego, 9% de produção e 8% do volume de negócios da indústria transformadora (ATP,2017).

Nearshoring

O *nearshoring*, incitando benefícios como já mencionado precedentemente, estaria a tornar-se progressivamente apelativo para as marcas e para o *fast fashion*. Quando acrescentada a componente de automação, para as empresas que têm vindo a investir nas novas tecnologias, o cenário tornava-se ainda mais positivo, acelerando o processo de produção. Portanto estas duas componentes juntas, podem beneficiar a moda rápida, sendo bastante apelativa para as marcas. Contudo, segundo Erika Swan (2018), vice-presidente da Reebok, destacou que os gigantes produtores asiáticos, estariam a fazer investimentos na automação para se manterem competitivos, com o objetivo de serem cada vez mais optados pelas marcas, visto que o custo de mão-de-obra estaria a aumentar significativamente.

As componentes referidas anteriormente, como o *nearshoring* e a automação, têm vindo a ser implementadas pelas empresas, mas este processo tem vindo a ser lento. Por outro lado, a China construiu uma infraestrutura de produção e contou com uma capacidade produtiva, fazendo com que os outros países não conseguissem igualar (Quartz,2018). Não seria possível competir com a capacidade produtiva da China, até que exista uma mudança em grande escala, por muito que as marcas venham a mudar parte da sua produção para países mais próximos, procurando investir cada vez mais no *nearshoring*. Uma das outras desvantagens da prática do *nearshoring* é a questão de que, apesar das marcas conseguirem encontrar produtores mais próximos do local das empresas, a maioria iria comprar materiais à China e importá-los. Em contrapartida, marcas como a Nike, Adidas e Levi's, têm vindo a mudar a sua produção, e a investir na automação, mudando a sua produção para países mais próximos (Quartz,2018).

De acordo com Erika Swan (2018), vários fatores têm vindo a obrigar as marcas de vestuário e calçado a olhar para fora da China, e progressivamente mais para próximo de casa, para que a deslocação da produção seja menor. Erika Swan também afirmou que um dos fatores que mais se destaca, é a guerra comercial entre os EUA e a China, apontado que é o fator que mais acelera todas as conservações. Sendo que os especialistas não acreditavam numa resolução rápida nos próximos anos, contudo a indústria teria vindo a aceitar as tarifas que os EUA colocaram sob os produtos importados da China, e o resultado iria permanecer a longo prazo (Quartz,2018).

Numa indústria altamente competitiva, onde a divisão dos vencedores e dos perdedores é visível, e numa cadeia de abastecimento rápida e flexível, o *nearshoring* oferece a vantagem de uma resposta mais rápida às necessidades e exigências dos consumidores nos diferentes canais, sobretudo nos canais digitais (Quartz,2018). A questão não é necessariamente, se a produção de vestuário irá mudar-se para a China ou para mercados mais próximos do Ocidente, mas sim, sobre quando e quanto a cadeia de abastecimento irá mudar a sua rota (Quartz,2018).

“Há uma crise mundial instalada, não só na indústria têxtil, mas transversal a muitas áreas. O mundo está a mudar, e eu já venho a dizer isto há algum tempo aos meus colaboradores: entramos na era dos *millennials*. Atualmente, os jovens viajam com muita facilidade, gostam de

viajar, gostam de ir a bons restaurantes, gostam de conhecer. A indústria da moda é vista quase como uma necessidade. Eu preciso de comprar uma peça e vou comprar, *online* ou na loja, mas preciso de comprar aquela peça e tenho de a ter lá. Se não a tiver, não compro. Por isso vemos a indústria europeia a regressar à Europa, pela proximidade. Claro que temos os países asiáticos em que a população continua a crescer e que cada vez estão a mudar, como eu já esperava, para o seu consumo interno. Na Europa, contudo, pode-se sentir um bocado essa baixa, porque realmente as pessoas estão noutra patamar. Claro que vamos todos a continuar a usar roupa, mas temos de estar atentos a essa evolução.” afirma Luís Guimarães, presidente do Grupo Polopiqué ao Jornal Têxtil. Em 2019, Luís Guimarães, presidente do Grupo Polopiqué, referiu algumas das mudanças relevantes que poderiam ser aceleradas nos anos seguintes no setor da moda, tanto o *nearshoring* que, como já abordado, tem a potencialidade de beneficiar as empresas numa produção rápida, entregando as últimas tendências mais rapidamente ao consumidor, como referindo a importância da participação das marcas nos canais digitais.

Omnicanilidade/E-commerce

No que concerne às microtendências da distribuição e à sua relação das marcas com o mercado, encontra-se a omnicanilidade. A omnicanilidade é um modelo de negócio que se encontra no centro das estratégias de todas as principais marcas e grupos de distribuição, sendo estas físicas ou *online* (ATP,2017). Na generalidade, as marcas de moda que se encontravam no canal *offline*, em contrapartida também localizavam nos canais *online*, em muitos dos casos seriam insuficientes para a rentabilidade, mas algumas das marcas, se não a maioria, acabaram por reconhecer a importância de estarem presentes nos canais *online*. Por muitas vantagens que o canal *online* ofereça, os “*pure players*”, reconheceram os seus limites, pois subsiste uma dificuldade em transferir a mesma experiência dada nas lojas físicas às lojas *online*, referindo também que as lojas *online* competem diretamente com canais oriundos, que fazem todos os seus investimentos num só canal, o *online*. Criar fortes laços de confiança com os consumidores, ganhar reputação, transferir experiências físicas para os canais *online*, são algumas das dificuldades mencionadas no artigo *Roadmap*. A omnicanilidade, oferece várias oportunidades às marcas, mencionando que os *retailers* que não conseguissem adaptar-se a tempo, poderiam gerar efeitos devastadores para as empresas (ATP,2017).

Devido ao avanço do comércio *online*, começou-se a questionar sobre o modelo dos espaços físicos aplicados à moda. Saber equilibrar os dois polos, começaria a ser necessário para obter sucesso, e gerar crescimento. A omnicanilidade acabou por romper a barreira da escolha do lugar de compra, tornando as condições de compra iguais em todos os canais, consequentemente aumentando a eficiência e gerando maior satisfação ao consumidor (ATP,2017). Do outro lado, os “*pure players*” do mundo digital, teriam começado a investir em espaços físicos ou a adquirir cadeias operativas, adicionando à sua estratégia, a omnicanilidade (ATP,2017). As notáveis multibrand *online*, tais como a Farfetch, Yoox, Net-a-porter, Zalando, entre outras, apesar das suas distintas estratégias individuais, estariam a desenvolver de forma mais sofisticada, aspetos como a comunicação (como eventos, conteúdos editoriais, entre outros), e interagindo com o retalho físico, sendo previsível a expansão em espaços físicos próprios (ATP,2017). Por exemplo, a Farfetch teria começado por pequenas aquisições no retalho físico, como também alianças

com outros operadores *offline* (ATP,2017). Estes operadores pretendem alcançar o espaço físico para além de já adquirirem o espaço *online*, com o propósito de estabelecer um diálogo mais direto com os seus clientes, solidificando a sua reputação, e seguindo o mesmo caminho no sentido inverso das “marcas *offline*”.

De acordo com o *Jornal Têxtil*, em 2019, teria se dado um aumento nas vendas online do Grupo Inditex, que registaram um crescimento de 27% em termos anuais, representando 12% das vendas totais, comparativamente a 10% em 2017. Os *websites* da Inditex, obtiveram 2.94 milhões de visitas, refletindo em 9.500 encomendas por minuto. Anteriormente, previra-se que os números iriam subir, com a marca Zara a lançar o seu site *online* no Brasil entre outros países tais como: Emirados Árabes Unidos, Dubai, Arábia Saudita, Egito, Indonésia, Israel, Líbano, Marrocos e Sérvia, no início do ano de 2019. Em relação às lojas físicas, o grupo tinha anunciado abrir de 200 a 400 lojas e encerrar 200 lojas, mas acabou por abrir 370 e encerrar 355 lojas.

Com a evolução da Era Digital, começaram a ser cada vez mais visíveis as oportunidades para a moda. Desde começar a explorar as coleções digitais e a sua participação nos jogos, quer seja na produção de roupas para jogos, quer na sua importância de estar num jogo *stream*, pois antes da pandemia, a relevância das marcas executarem uma análise nos jogos *stream*, seria tão essencial quanto verem o que as pessoas vestem nos concertos de música. A realidade é que, por muitas oportunidades exista para a moda, ainda existem barreiras que dificultam o processo e a sua evolução, tais como os designers não serem tradicionalmente instruídos em modelagem 3D, as marcas terem de contratar e investir num artista 3D para desenhar manualmente as roupas, ou como a duração das peças para serem executadas, sendo que a estimativa para que as roupas digitais sejam comuns em todas as marcas é de pelo menos de cinco a dez anos (Maghan McDowell, 2019).

Customização

Teria sido previsto que no futuro, com o avanço tecnológico, a customização iria ser cada vez mais importante de ser implementada, para o sucesso das marcas. A customização tem como objetivo, uma maior aproximação entre os consumidores, de modo a criar experiências mais pessoais, diretas e humanas. Para que seja possível posicionar as empresas a vencerem, é indispensável terem o conhecimento das capacidades e mudanças da customização.

De acordo com o artigo da McKinsey & Company “*The future of personalization -and how to get ready for it*”, os espaços físicos serão digitalizados, de modo a oferecer ao cliente em tempo real, o que recomendar ou até mesmo o que evitar, consoante as suas características e aquilo que procura na loja. Por exemplo, o Starbucks e a Sephora, utilizam a tecnologia GPS e aplicativos da empresa para acionar ofertas relevantes quando os clientes se aproximam de uma das lojas (Julien Boudet, Brian Gregg, et al., 2019). Um outro nível dentro da personalização, é a inclusão de recursos como RA (realidade aumentada) com o intuito de ajudar os clientes a experimentar produtos e serviços como se já tivessem realizado a compra. Em conjunto com o avanço tecnológico, é possível cada vez mais haver uma customização dos produtos, desta forma as marcas poderão trabalhar paralelamente em conjunto com o seu público-alvo. “(...) testo o produto e digo o que quero. Os clientes vão querer pagar mais e não se importam de esperar.

Pago antes de receber o produto. Não é um processo imediato, mas sim gradual.” (O futuro da moda é digital sustentável, Newsletter Portugal Têxtil, página 5)

No entanto, as marcas precisarão cada vez mais conquistar a confiança dos seus clientes, e para que seja possível, para além de outras questões que foram apresentadas e serão apresentadas ao longo da dissertação, é possível afirmar que a base da confiança surge nos relacionamentos fortes entre marca e cliente. A empatia nas marcas de moda, deve ser implementada de modo a auxiliar um relacionamento forte e estável entre marca e cliente. Esta descreve-se como a capacidade de se relacionar e compreender as emoções de outra pessoa (Julien Boudet, Brian Gregg, et al., 2019). A criação de empatia nos canais digitais e em grande escala, serão as maiores dificuldades que as marcas poderão enfrentar. Pois, a relação de ambas partes nos canais digitais, podem tornar-se mais frias ou distantes, não havendo o toque humano, as empresas necessitam de repensar como tornar essa ligação mais humana através da tecnologia.

Desafios da indústria da moda

O primeiro subtema mencionado pela ATP, do plano Estratégico têxtil 2020, foi dedicado à globalização e aos seus efeitos na indústria – o *offshoring e reshoring*. O *offshoring* refere-se à deslocalização, ou ao modelo de realocação de processos de negócios de um país para o outro, enquanto o *reshoring* alega, os modelos de processo de negócio no país de origem, seguindo a direção contrária do *offshoring*. Como referido, o sudeste asiático detém uma quota de mercado das exportações mundiais de 20% e a China é a grande potência deste processo, em que conserva de forma direta 35% do comércio mundial, mas com o aumento da mão-de-obra, e como o grupo de países tem vindo a diversificar-se, este tem vindo a dar espaço ao *reshoring* (ATP,2017). Este não se encontrava no centro do debate em 2014, mas as microtendências em 2017 apontaram que seria o eixo futuro no desenvolvimento da produção europeia (ATP,2017). O que iria determinar a escolha de um processo de outro seria, as necessidades do setor da distribuição, como a implementação de novas tecnologias fabris e a sua influência na redução dos custos (ATP,2017).

O segundo subtema destacado no artigo, é a quarta revolução industrial: a indústria 4.0, e o impacto que esta tem sobre a estrutura de custos, e no aumento da eficiência em todos os processos (ATP,2017). A indústria 4.0 na indústria têxtil é definida como “(...) a forma de definir a etapa disruptiva que mudará o enfoque do negócio industrial e dos produtos têxteis. Parte-se, é claro, da aceleração da implantação das novas tecnologias, de automatização e robotização avançada, assim como da conexão entre os processos, um uso evoluído da inteligência artificial e dos “*big data*”. Mas o que determina a Indústria 4.0 é a intensidade do uso da tecnologia, pois o objetivo final é redesenhar completamente os processos e a conexão entre eles.” (ATP,2017). Os aspetos principais mercadológicos mencionados que irão fazer a Indústria 4.0 afirmar-se é a omnicanilidade, e também a implementação de aspetos diferenciadores nos produtos, tais como novos materiais/tecidos e conceitos como “*wearables*” - estes descritos como tecnologias vestíveis que auxiliam as pessoas diariamente nas suas tarefas.

O mesmo artigo também evidencia, a hiper-obsolência esta que combate a incerteza, reduzindo o *time-to-market* para níveis inferiores ao que se assiste na *fast fashion*, referida como uma estratégia promovida pelos “*pure players*” (ATP,2017). Até aos anos 90, os impulsionadores de

inovação eram os grandes retalhistas e multimarcas, entretanto, nas últimas três décadas, foram os novos “*players*” de retalho que ganharam destaque, e que teriam começado a substituir os anteriores, apresentando fatores mais inovadores e disruptivos que revolucionaram os ciclos da distribuição, como consequência vieram modificar o *sourcing* industrial (ATP,2017). As cadeias de *fast fashion*, começaram gradualmente a reduzir esses mesmos ciclos, onde se encontram cadeias como a Zara, H&M, Uniqlo, Gap, e cadeias de *low cost* como a Primark, entre outras, com novas planificações e venda estimulada pela tecnologia, que teriam revolucionado o negócio da moda, adquirindo assim uma velocidade na renovação da oferta, nunca observada pela indústria (ATP,2017). Entretanto a partir de 2015, com a Era Digital, alguns *retailers* do universo *online* (nomeadamente Asos, Booho e outros) começaram a adquirir visibilidade no mercado dominado pelas cadeias *fast fashion* e *low cost*, que realizavam as suas vendas em espaços físicos (ATP,2017). Em 2017 começava a ouvir-se sobre o “*ultra fast fashion*”, com o objetivo de reduzir o *time to market* para períodos entre 2 e 4 semanas.

O *fashion-tech*, descrito como a junção da tecnologia com glamour, teria se destacado pela diferença e por trazer valor às marcas, através da criatividade estilística. Porém, foi reforçado com a criatividade imaterial e pelo impacto da imagem publicitária, observando a efetividade do estilismo diluído pela velocidade de como é captado e reproduzido, o que tem êxito nas marcas de segmentação mais elevada (ATP,2017). Com a difusão e aumento de novas ferramentas tecnológicas, iria aumentar as possibilidades de diferenciação das marcas, tendo mais opções para a moda e têxteis no geral, com um maior conteúdo técnico nos materiais, produtos técnicos e funcionais, mais glamorosos, e com mais opções de customização – estes diferenciadores adicionados ao design e à identidade de marca, permitiriam deste modo um diálogo mais fluido, personalizado entre marca e cliente, tornando estes aspetos mais difíceis de copiar por outras marcas (ATP,2017).

Riscos da cadeia de abastecimento

Antes da pandemia do Covid-19, havia sido publicado um artigo da consultora McKinsey & Company, relativamente à gestão de risco da cadeia de abastecimento, um assunto conhecido e analisado pelos líderes da cadeia de abastecimento. Segundo o artigo “*Supply chain risk management is back*” da McKinsey & Company, as complexas cadeias de abastecimento, estariam sujeitas inevitavelmente, a interrupções causadas por alguma variedade de risco, seja esta devido às intensificações comerciais, às convulsões políticas, quer seja devido a desastres naturais, entre outros. O seu conhecimento e soluções imediatas, auxiliam as empresas a não tomarem uma atitude reativa, esta que por vezes não conduz a benefícios. Independentemente da categoria de risco em causa, trazem altos custos, longos períodos de recuperação, levando a muitas empresas a reavaliar as suas estratégias da cadeia de abastecimento, para torná-las resistentes a qualquer gênero de interrupções. A tabela seguinte, representa um exemplo das consequências destes riscos, demonstra o dinheiro perdido, e o período de recuperação pelos desastres naturais ocorridos nos Estados Unidos e no México em 2017.

Figura 1

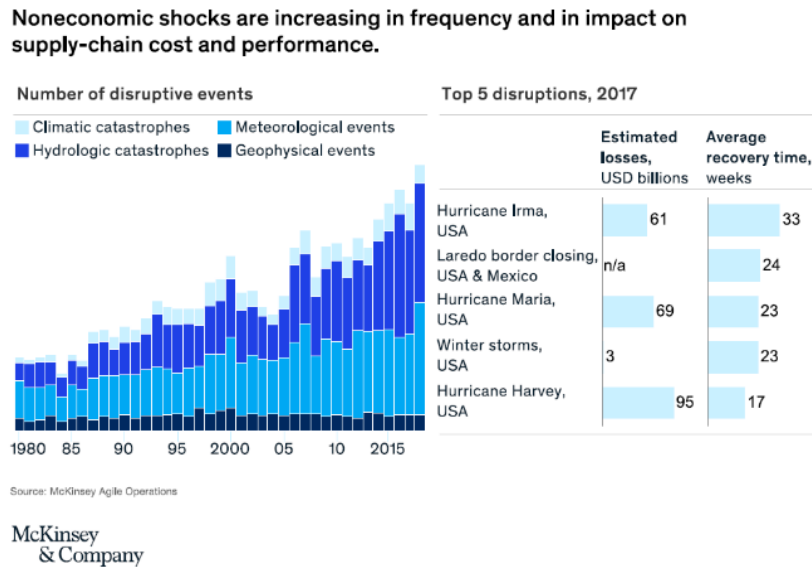


Tabela 1: *Noneconomic shocks are increasing in frequency and in impact on supply-chain cost and performance*, McKinsey & Company, 2020

O grau de profissionalização da gestão de riscos da cadeia de abastecimento varia amplamente consoante as empresas (Knut Aliche, Anna Strigel, 2020). Segundo a pesquisa da McKinsey & Company, muitas empresas seguem uma abordagem reativa para responder a interrupções na cadeia de abastecimento, mas as empresas pesquisadas diversificam as suas operações e implementam estratégias de *multi-sourcing* (trabalhando com múltiplos fornecedores, também estes concorrentes) sempre que possível e economicamente justificável. Trabalhar em estreita colaboração com os seus fornecedores, estes monitoram os riscos mais revelantes – como mudanças regulatórias ou mudanças na procura do cliente (Knut Aliche, Anna Strigel, 2020). O aumento e criação de resiliência na cadeia de abastecimento, é um tema importante para a maiorias das empresas que operam mundialmente com operações complexas. Sendo que muitas empresas que dependem principalmente de medidas reativas, mais recentemente pretendem melhorar as suas capacidades de gestão de risco, afirmando que estão dispostas a investir mais tempo e recursos pois, denotaram ao longo dos anos, que as interrupções causam uma carga financeira significativa, podendo resultar em penalidades severas, sejam aplicadas pelo governo ou pelo mercado (Knut Aliche and Anna Strigel, 2020). As empresas mais avançadas, procuram preparar-se para novos riscos, incluindo ataques cibernéticos ou desafios ambientais, como a descarbonização da pegada de produção geral (Knut Aliche and Anna Strigel, 2020).

Comportamento do consumidor

Um ano antes da pandemia, previa-se que o consumidor continuaria com expectativas altas, relativamente às marcas, produtos e serviços. Segundo o gabinete de tendências WGSN, o perfil dos consumidores antes da pandemia assumia-se como: “Ativistas Locais”, “Imperfeccionistas” e “Aumentalistas”. As prioridades dos consumidores, denotavam-se desde o alinhamento com a economia do bem-estar, à esperança das empresas tornarem-se mais éticas e responsáveis sobre as suas próprias ações. Visto que o consumidor se encontra em constante mudança, e este caracterizava-se sobretudo como um consumidor mutante, que se modifica consoante o espaço onde este se encontra, podendo ser definido por gerações, foram analisados nomeadamente artigos que previam uma aceleração dos comportamentos do consumidor que se verificavam antes pandemia. Contudo, com a pandemia, houve uma aceleração destas previsões, podendo ser possível afirmar que houve uma mudança de anos em poucos meses no comportamento da sociedade, por conseguinte alterando e acelerando de igual modo, o panorama das previsões. Para além de ser caracterizado como um consumidor que tem a capacidade de se modificar com facilidade e rapidez, acabando por ser difícil para as marcas de o definir, o indicador de confiança dos consumidores teria registado uma ligeira recuperação em 2015. “O indicador de confiança nos consumidores registou uma ligeira recuperação ao longo do último trimestre, mas permanece ainda num dos valores mais baixos dos últimos anos.” (Portugal Têxtil, 2015).

Segundo a fonte WGSN (2019), previa-se três motores que iriam moldar o consumidor. Dentro destes motores, encontrava-se: a mudança no perfil racial, étnico e religioso; a força transformadora do 5G, adotando experiências como, a realidade aumentada (RA) e realidade virtual (RV); e o capitalismo de financiamento coletivo (*crowdfunding*).

Relativamente ao continente Europeu e Americano, estes vinham a mudar, sendo cada vez mais diversos em termos étnicos e raciais. Havendo um aumento anual de casais inter-raciais em Inglaterra, País de Gales e em França, enquanto Itália teria observado um crescimento de 172% nos casamentos multiétnicos desde 2001 até 2019, segundo o gabinete italiano de estatística (Newsletter Portugal, 2019).

O domínio do *m-commerce*, que é descrito como o consumo realizado através de dispositivos móveis, poderiam representar metade do consumo online, de acordo com o estudo “*Pulse of the Online Shopper*” da UPS realizado em 2017. A força transformadora do 5G, estaria a impulsionar a evolução do *e-commerce* para o *m-commerce*, devido ao crescimento de aplicações de dispositivos móveis, cada vez mais rápidos e sofisticados. Impulsionando o consumidor a estar extremamente conectado com as marcas e novas tendências, permitindo ligações mais rápidas que significaria mais negócio para a indústria.

O *crowdfunding*, refere-se a um modelo de negócio que dita uma economia partilhada, consistente na obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo, através da agregação de múltiplas fontes de financiamento. Segundo a WGSN, o capitalismo com base na economia partilhada seria um novo modelo económico, que teria um efeito a longo prazo, no planeamento cívico, no futuro do trabalho e no crescimento regional, que, por conseguinte, poderia ajudar países pouco desenvolvidos a atravessar a incerteza económica. Contudo, há aspetos negativos,

como salários flutuantes para trabalhadores qualificados, comportamento pouco ético e dificuldade nas empresas ao reterem funcionários.

Tendências de consumo

Visto que o *athleisure* foi uma das tendências crescentes do consumidor, observada durante a pandemia, acabando por se estender na maioria das marcas, pois estas aperceberam-se que sobretudo durante os isolamentos, os consumidores passavam a maior parte do dia-a-dia vestidos com roupa de ginásio/fatos de treino ou roupa mais confortáveis/casuais, deve ter a sua importância de análise antes da pandemia.

Efetivamente, apesar de muitas dúvidas relativamente à durabilidade desta tendência, esta tem vindo a demonstrar-se resiliente desde o seu começo. Antes da pandemia, as marcas de desporto estariam a criar estratégias para atrair clientes não tradicionais, como um público mais velho, conservador, onde começavam a ver os benefícios do *activewear*, e pessoas que gostariam de se apresentar de forma profissional (onde pudessem ser utilizadas num ambiente formal de escritório), mas com um design mais descontraído e confortável (Vogue Business, 2019). Dentro desta tendência, encontram-se duas grandes marcas com a visão descrita anteriormente, a Lululemon e a Athleta. Segundo a Euromonitor (2019), na China em 2018, as vendas de roupa de alto desempenho e roupas desportivas inspiradas no desporto teriam aumentado 15,3%, e no ano 2018 a março de 2019, nos Estados Unidos, as vendas desportivas teriam crescido 8% (Vogue Business, 2019).

Como referido inicialmente, a microtendência do *shape shifting consumer* (Roadmap, ATP,2017) traduzido o “consumidor em constante mudança” ou o “consumidor em mutação”, aborda uma dificuldade ao classificar os consumidores, descrevendo assim que estes novos consumidores são mutantes, inconstantes e variam consoante as situações em que se encontram ao próprio estado de espírito. A maioria das marcas apresentou dificuldade ao descrevê-lo, demonstrando preocupação em conseguir encontrar um perfil de consumidor em que se enquadrasse na sua oferta de uma forma estável (ATP,2017). Foi então etiquetado por gerações, os consumidores da seguinte forma: os “*baby boomers*” (mais de 55 anos, entre 1946 a 1964); a “geração X” (os protagonistas da globalização, nascidos entre 1960 a 1980); a “geração Y” (também conhecidos como “*millennials*” (fruto da transição digital, dos anos 1981, até aproximadamente ao final do século); a “geração Z” (os nativos digitais, entre 1995 a 2010); e por fim a “geração Alfa” (desde a década de 2010 a 2025), cada uma destas gerações tem as suas correspondentes declinações, diferenciando entre gostos, estilos, costumes, o carácter mutante do consumo e a adoção de diferentes facetas em função de cada momento. Em 2015 para o setor da moda, a faixa etária mais importante eram os “*baby boomers*”, onde as gerações que nasceram na época pré-digital, eram as que, na realidade teriam vindo a dinamizar os canais *online* (ATP,2017). Entre a capacidade de atender o consumidor, à necessidade de não perder a sua própria identidade e valor, as marcas teriam começado a completar o processo de mutação na comunicação e oferta, para se expressarem de uma forma mais intergeracional (ATP,2017).

Outro ponto das microtendências mencionadas no Roadmap da ATP (2017), é referente ao consumidor itinerante e ao *travel shopping*, pois o shopping adquiriu para milhões de viajantes, um papel tão ou mais importante quanto as experiências gastronómicas e culturais. O número

de turistas nessa época, viria a aumentar gradualmente, sendo considerada uma microtendência de bastante importância para o retalho pois, das poucas atividades que inspiram a evolução do retalho, encontra-se o movimento gerado pelo turismo. Tal é a importância, que os grupos de retalho, teriam vindo a aumentar os seus espaços em zonas estratégicas das cidades, tanto na dimensão, como quantidade de pontos de venda, investindo na qualidade do interior das lojas e na sua arquitetura (ATP,2017). “O *travel shopping* dos aeroportos vale aproximadamente 60 mil milhões, sendo a moda a terceira tipologia de produto mais vendida, com 15%, desse valor total.” (ATP,2017).

Relativamente ao setor de luxo, centrado nos conceitos de status e nas dimensões de luxo, estariam a mudar-se progressivamente com o início da Era Digital. A partir dos anos 80/90, o mercado de luxo começou a mudar, com a consolidação dos grandes acordos de liberalização do comércio, mobilidade de bens, serviços e capitais, e o começo da revolução digital, intercalando com crises financeiras e sociais, à orientação de mercado e estratégia das empresas, bem como os hábitos de consumo (ATP,2017). O rico do século XXI, é totalmente diferente ao da segunda metade do século XX, tendo origens e vivências de base muito diferentes um do outro, pelo que o setor de luxo tem vindo a alterar-se completamente desde então (ATP,2017). Conceitos como “luxo acessível” obtiveram a sua notoriedade, com as classes médias a consumirem luxo, por o serem capazes de a aceder, por questões diretamente relacionadas ao desempenho emocional dos consumidores (ATP,2017). Estes consumidores são mais jovens, e influenciados pelo digital, estimando-se que 70% das vendas do setor de luxo seriam diretamente influenciadas pelos conteúdos *online*, sobretudo através das redes sociais (ATP,2017). Esta quebra de hierarquias, conduz a maiores desafios, pela diversidade e segmentação de consumidores, pelo impacto da revolução digital tanto a nível de retalho como de comunicação, e por um desafio criativo cada vez maior, consequente da redução da faixa etária média e da pressão concorrencial (ATP,2017). A seguinte tendência descrita, teria vindo a ter um crescimento desde 2015, sobretudo na China e especialmente no consumo de luxo. Em novembro de 2018, o governo chinês anunciou o aumento da isenção de impostos em compras pessoais dentro do comércio eletrónico, incentivando os consumidores locais a praticarem compras online (Queennie Yang, 2019). Na mesma época, Pequim também teria cortado as tarifas de importação. Observado a taxa sobre vestuário e acessórios a cair de 15,9% para 7,1%, e o imposto sobre cosméticos também teria sido reduzido de 8,4% para 2,9% (Queennie Yang, 2019). Estas reduções possibilitaram as marcas de luxo, como Louis Vuitton, Burberry e Hermès, a cortarem preços na China como parte de uma estratégia global de harmonização de preços (Queennie Yang, 2019).

Contudo, os consumidores chineses impulsionaram a expansão das marcas de moda de luxo durante a última década, respondendo por cerca de um terço dos gastos com luxo globalmente (Queennie Yang, 2019). De acordo com o editor da Vogue Internacional Ásia (2019), os governos conseguiram incentivar os consumidores chineses a comprar através de casa, gerando economia no mercado online e nas marcas de luxo, favorecendo as compras locais de compras exteriores.

Perfil do consumidor: “Ativistas Locais”

A respeito aos perfis de consumidores referidos inicialmente, em conformidade com a WGSN os “Ativistas Locais”, são um perfil de consumidor que se envolve na luta pelas suas convicções. Este perfil, não se refere a uma geração específica, mas sim às crenças partilhadas por várias gerações, e a uma exigência de mudança política. Para as marcas conseguirem cativar estes consumidores, precisariam de fazer parte da solução das suas convicções, não ignorando os problemas. Este grupo, pretende ações, e que as empresas tenham um verdadeiro compromisso com as suas comunidades.

Perfil do consumidor: “Imperfeccionistas”

O perfil de consumidor “Imperfeccionistas”, refere-se sobretudo aos *millennials*, que se sentem ansiosos, pressionados pelo presente e ansiosos pelo seu futuro. Segundo a Newsletter Portugal, o *Google Trends*, apresenta o aumento da pesquisa da palavra “ansiedade”, esta que duplicou desde 2015, com a Irlanda e a Austrália a registarem os maiores recordes em 2017. “Segundo um estudo de 2017 do Departamento de Educação do Reino Unido, «mais de uma em cada três raparigas sofre de ansiedade e depressão. É um aumento de 10% na última década, levando os especialistas a chamarem-lhe uma epidemia de crescimento lento». Há conclusões semelhantes nos EUA.” (Newsletter Portugal). No entanto, existe um movimento anti ansiedade, que tem como objetivo a aceitação da imperfeição do ser humano, utilizando o humor, com o objetivo de aceitar os erros. Em resposta, tem havido um crescimento na indústria do bem-estar, e nas aplicações que emergem essa área. As marcas e retalhistas, para obterem a atenção destes consumidores individualistas, críticos e ansiosos, conseguiram conquistá-lo por experiências de compra simples. Uma das tendências observadas na Ásia, era a compra rápida e simples através de um toque, transversalmente nas transmissões em direto, através de aplicações ou jogos que obtenham essa ferramenta.

Perfil do consumidor: “Aumentalistas”

Os “Aumentalistas” destacados pela WGSN, são consumidores que utilizam a tecnologia, mas com responsabilidade, porque têm conhecimento dos escândalos de privacidade nas redes sociais, das *fake news* (notícias com informações que não correspondem à realidade), tal como o conhecimento sobre a poluição que as empresas de tecnologia produzem, consequentemente fazendo com que não tenham confiança total sobre as novas tecnologias. No geral caracteriza-se como um perfil otimista, e que abraçam os novos avanços tecnológicos com a condição de que estes otimizem as suas vidas ao invés de as consumir. Para garantir o interesse destes consumidores, foi essencial que as marcas e retalhistas, tivessem uma abordagem direcionada à inovação e tecnologia, tal como a pesquisa por voz, ou a imersão das marcas através da RV, RA, ou até mesmo através de aplicações.

Perfil do consumidor: “Consum’actors”

A ATP (2017), descreve dois outros perfis de consumidores de nome “Consum’actors” e “Smart Shopper”. O primeiro é um perfil de consumidor que tem vindo a crescer, denominado como “Consum’actors”, que se posicionam contra o supérfluo e o consumismo, sendo estes definidos como uma atitude adotada por um coletivo de cidadãos, que gradualmente estariam a crescer

perante o consumo (ATP,2017). Participa no mercado, consoante as suas regras, julgando o que considera supérfluo, o que interpreta de excessivo, assumindo quase uma posição militante, e sobretudo contraponto ao “*mainstream*” (ATP,2017). Apesar da influência deste perfil seja reduzida, as correntes de opinião que ocorrem sobretudo nas redes sociais, são as que podem ter influência nas atitudes empresariais, podendo ter impacto na reputação e valores das marcas (ATP,2017).

Perfil do consumidor: “*Smart shopper*”

Os “*smart shopper*”, são definidos pelas marcas, como consumidores que pretendem das marcas a perceção de oportunidade. Ou seja, a soma eficiente do equilíbrio entre *status*, qualidade, ética e preço (ATP,2017). O consumidor pretendia contemporaneamente o *status*, sendo este um fator percebido através de conceitos, como por exemplo, um design emprestado por marcas premium ou um modelo celebrizado por um famoso (ATP,2017). No que concerne à qualidade, este começa a ser mais racional nas suas escolhas de consumo, não exigindo mais qualidade numa peça de baixo preço, mas gosta de ser surpreendido pela durabilidade e conforto; pelo contrário, é extremamente exigente quando paga por uma marca de prestígio (ATP,2017). A marca forte é aquela que tem uma estratégia de preços atraente, conseguindo transportar ao produto, elementos de distinção de materiais e imateriais, produtos bem produzidos sem recorrer à “*over-quality*”, ética e transparência em qualquer operação (ATP,2017). Os quatro princípios indicados previamente – *status*, qualidade, ética e preço - serão essenciais para enfrentar um mercado com menos regras, onde a informação flui de forma descontrolada, acabando por ser difícil de prever os movimentos da concorrência (ATP,2017).

Sustentabilidade na moda

A indústria têxtil é um setor significativo, na economia global, que gera empregos para centenas de milhões de pessoas em redor do mundo, sendo difícil de imaginar, viver num mundo sem têxteis, onde em quase todos os lugares entramos em contacto com estes o tempo todo. No vestuário, as roupas proporcionam conforto e proteção, e para muitos, representam uma importante expressão de individualidade (Ellen Macarthur Foundation, 2017). Contudo, é uma indústria extremamente poluente para o planeta, onde coloca todos os que coabitam nele, em risco, e sobretudo as gerações futuras. Para além da sustentabilidade ser uma temática abordada há muitos anos, só recentemente começou a ter a sua devida importância em várias áreas, e o setor da moda não é exceção. Como já mencionado, o presente estudo da sustentabilidade na moda, encontra-se destacado pela sua devida importância nos tempos atuais, e por ser um tema que tem vindo a influenciar toda a cadeia. Estaria a ter o seu auge antes da pandemia, onde se encontrava pequenas mudanças nas grandes empresas e uma maior procura e exigência por parte dos consumidores.

De acordo com Deborah Drew e Genevieve Yehounme (2017), em 2030 haverá 5,4 bilhões de pessoas na classe média global, sendo que anteriormente em 2015 haveria 3 bilhões de pessoas. Dado o aumento da população ao longo dos anos, pesquisas preveem um aumento na requisição de vestuário e outros bens que definem estilos de vida de renda média, mas para que este requisito fosse concretizado, a indústria teria de utilizar três vezes mais dos recursos naturais até 2050 em comparação aos que foram usados em 2000 (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017). Apesar destas previsões terem sido realizadas com antecedência, algumas das empresas de têxtil e vestuário estariam a continuar a ignorá-las, utilizando os modelos de negócio tradicionais. Por outro lado, as restantes empresas estariam a adotar novos modelos inovadores, que funcionam dentro das fronteiras planetárias, por conseguinte mais adequados aos mercados do futuro, beneficiando igualmente as empresas (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017).

Para que seja possível a recessão da pegada ambiental, pesquisas demonstram que é necessário as empresas tomarem medidas preventivas, como a medição dos seus impactos ambientais e entenderem em que áreas é que podem mudar/melhorar, reconhecendo que as empresas devem fazer mais do que melhorar a eficiência para atender de forma sustentável à procura do consumidor, nos anos seguintes (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017).

Segundo Deborah Drew e Genevieve Yehounme (2017), a indústria deveria de produzir menos, destacando que algumas empresas estariam a reconhecer a problemática e a testarem novos modelos de negócio mais sustentáveis, embora esses exemplos de modelos ainda sejam a exceção, e não a regra. “Para manter a indústria de vestuário nos mercados de amanhã, a questão do consumo deve ser colocada em primeiro plano – e deve começar agora.” (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017).

Economia circular

O sistema circular ou economia circular de moda, está incluído nas prioridades transformativas e fundamentais para a redução da pegada ambiental. Atualmente, o setor encontra-se com um sistema linear, significando que a maioria das roupas produzidas por todo o mundo (73%),

acabam nos aterros (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Caso os resíduos têxteis tripliquem até 2030, o resultado pode valer mais de 4 bilhões de euros para a economia mundial (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Segundo as previsões a população mundial iria aumentar 8,5 bilhões de pessoas até 2030, significando que a produção global irá aumentar cerca de 81%, e, por conseguinte, os recursos planetários finitos do planeta começarão a ser progressivamente mais escassos (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). O setor em 2019 encontrava-se com cerca de 15% de roupas reunidas para reciclagem e menos de 1% de material utilizado para a produção de novas peças (como a técnica do *upcycling*), sendo que o percurso deste sistema circular tem vindo a ser bastante demorado. Entretanto, a maioria dos produtos produzidos são projetados de modo a não terem durabilidade e reciclabilidade, encontrando-se maioritariamente nos aterros. “Geralmente consistem em fibras e composições mistas difíceis de desmontar. Com efeito, a indústria da moda está longe de um sistema circular em que os materiais são projetados e reciclados para evitar o desperdício e gerar valor adicional.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Antes da pandemia, mencionava-se que os consumidores deveriam de ser incentivados a envolverem-se mais com iniciativas circulares, bem como os pioneiros da moda e retalhistas, de igual forma, deveriam de explorar modelos de negócios circulares, de modo a incentivar, e a explorar novas formas de gerar valor nos fluxos de materiais existentes, para que fosse possível a reciclagem de têxteis pós-consumo em maior escala. Um exemplo nacional que refere a importância da sustentabilidade tanto como tendência como correlação às questões ambientais, é o Grupo Valérius. Segundo o Presidente do Grupo Valérius, em 2017, teriam investido no aperfeiçoamento do processo das máquinas de trituração e no sistema de fiação para fazer tecelagem, pois um fio reciclado não pode andar à mesma velocidade que um fio tradicional. Desta forma, o objetivo seria obterem peças da coleção com peças recicladas. “Segundo Vilas Boas Ferreira, o futuro não passa pela afirmação de marcas próprias, mas antes pela sustentabilidade e ligação aos grandes *players* europeus com presença e vários países, o que exemplifica com o caso da marca COS.” (Newsletter Portugal, Jornal ECO, 2019) O projeto 360 criado pelo têxtil Valérius, apostou na criação de produtos reciclados, criando coleções com *Bloggers* parceiros, com milhares de seguidores nas redes sociais. Este tipo de parcerias ajuda a divulgar a importância de as empresas serem gradualmente mais conscientes, e optarem por investir em economias circulares.

Sourcing sustentável

Existem várias problemáticas referentes à *fast fashion*, que têm vindo a trazer consequências graves ao ecossistema e às pessoas. O aumento drástico de vendas e produção de vestuário, o aumento das coleções vendidas anualmente, tendo como consequência vestuário mais barato com menos qualidade, comparativamente a outros bens de consumo. Outra problemática encontra-se, no desacompanhamento da inovação e na forma como as roupas são feitas perante a aceleração e como estas são produzidas e comercializadas (Nathalie Remy, Eveline Speelman, et al., 2016). Gerando um negócio grande e sofisticado, alimentado por um sistema de produção fragmentado e de tecnologia relativamente baixa, obtendo efeitos descomunais para ao ambiente e aos funcionários, tal como o excesso de uso de água, produtos químicos e a excessiva

emissão de gases de efeito de estufa e por fim, os trabalhadores de fábricas continuamente a serem mal pagos e expostos a condições de risco – e até mortais – de local de trabalho, especialmente ao manusear materiais como algodão e couro que requerem um processamento extensivo (Nathalie Remy, Eveline Speelman, et al., 2016). Segundo a consultora McKinsey & Company (2016), afirma que haveria soluções direcionadas para a sustentabilidade na moda, que não seriam rentáveis, tais como a trituração ou digestão química, trazendo problemas, como a falta de mercados suficientemente grandes para absorver o volume de material que viria da reciclagem de roupas.

De acordo com a pesquisa do CPO (*Chief Purchasing Officer*) da McKinsey & Company em 2019, a sustentabilidade social e ambiental teria vindo a tornar-se uma prioridade para as empresas de vestuário, consumidores e governos, onde existe uma previsão para um modelo de negócio mais sustentável até 2025, que preveem o uso mais amplo de materiais sustentáveis, uma pegada ecológica aprimorada, promoção de uma maior transparência nas marcas, e uma melhoria nos relacionamentos e práticas de compra com os fornecedores. Segundo a consultora McKinsey & Company, para que fosse possível atender às expectativas ousadas descritas anteriormente, as empresas de vestuário precisariam de mudar as suas práticas drasticamente. A procura por moda sustentável tem vindo a crescer rapidamente, contudo ainda faltava ao setor, uma linguagem comum sobre sourcing sustentável. Para além da adversidade relacionada à melhoria de eficiência e sustentabilidade nos seus processos de desenvolvimento do produto de ponta a ponta, soma-se o *trade 2.0* ou o comércio 2.0. É descrito como um desafio crescente das tensões comerciais, tal como a guerra comercial entre os Estados Unidos e China. Desde 2013, esta tensão, tem vindo a acelerar a saída da China como país fornecedor, beneficiando países altamente atraentes para a produção do setor, como o Bangladesh, Vietname, Myanmar (antiga Birmânia), Etiópia e Índia, como refere a figura abaixo (McKinsey & Company, 2019).

Figura 2

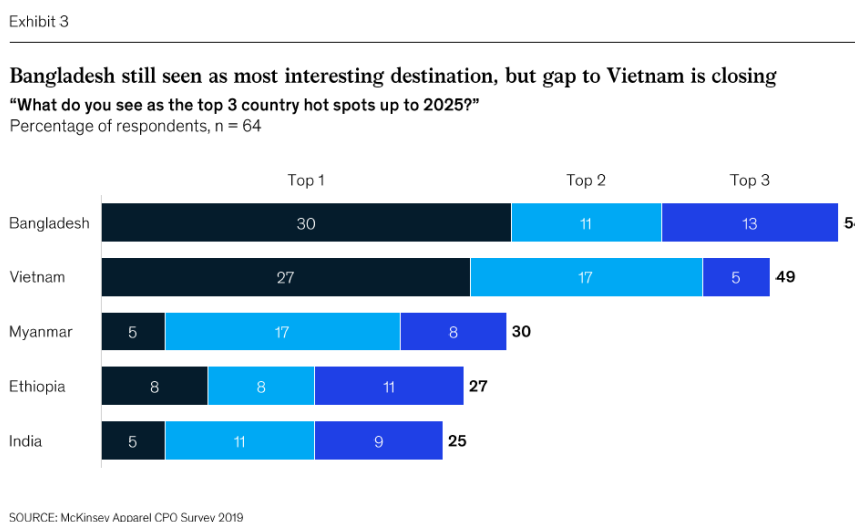


Tabela 2: Bangladesh still seen as most interesting destination, but gap to Vietnam is closing “What do you see as the top 3 country hot spots up to 2025?”, McKinsey Apparel CPO Survey 2019

Com a lacuna de custo entre o fornecimento de proximidade (*nearshoring*), e o encerramento dos principais países fornecedores da Ásia, as empresas têm vindo a considerar gradualmente, transferir os volumes para mais perto de casa (McKisney & Company, 2019). Em conformidade com Edwin Keh (2019), CEO do Instituto de Pesquisa de Têxteis e Vestuário de Hong Kong, a vontade e a capacidade de mudar é o que vai ser a característica distintiva dos vencedores e dos perdedores nos próximos dez anos. O crescimento da moda sustentável, estaria a afirmar que é um verdadeiro impulsionador das decisões de compra, e existe uma grande probabilidade ser fundamental a sua implementação para o sucesso competitivo (McKisney & Company, 2019). Em paralelo, as regulamentações ter-se-iam tornado mais rígidas, como comprova os “Objetivos de Desenvolvimento sustentável” da ONU, adotados em 2015, teriam começado a ser a estrutura central que iria orientar a implementação de estratégias de sustentabilidade.

Dentro das implementações, e da procura e interesse crescente do consumidor pela temática, este para o setor, como mencionado é um tema extremamente complexo e multifacetado, não havendo uma linguagem comum para definir moda sustentável. Sendo difícil, para os profissionais do setor, conferenciar sobre sustentabilidade como um vocabulário compartilhado, quanto mais construir um entendimento conjunto, embora 56% dos CPOs observem o sourcing responsável e sustentável como uma oportunidade, para uma estratégia para fazer negócios (McKisney & Company, 2019).

Subsistem duas visões contrárias, relativamente aos custos de sourcing sustentável, uma afirma que os custos ao implementar um sourcing mais sustentável não aumentaria de custo e tudo dependeria de uma escolha estratégica dos parceiros, por outro lado, outros executivos associam a sua implementação com um custo adicional (McKisney & Company, 2019).

Em concordância com David Savman (2019), Gerente Geral de Produção Global do Grupo H&M, o setor em 50 anos, tem testemunhado a maior mudança, esta mudança baseia-se em dois fatores: a rutura digital, que mudou o comportamento do consumidor em grande escala, exigindo mais, criando serviços e uma maior colaboração com os fornecedores; por outro lado, a mudança do sourcing, pois durante décadas, tratava-se de mudar a produção para mais longe de casa, encontrando áreas com grande força de trabalho. Estes dois fatores, compelem que as empresas de sucesso sejam aquelas que conseguirão vincular o novo cenário de sourcing ao novo cenário de retalho (McKisney & Company, 2019).

No entanto é possível afirmar que o sourcing sustentável, representa uma enorme oportunidade, pois para além de tornar o setor sustentável, agrega valor ao setor e aos clientes (McKisney & Company, 2019). Em concordância com Cameron Bailey (2019), da *VF Corporation*, a cadeia de abastecimento deveria de ser orientada para um propósito, pois é sabido que os consumidores estão cada vez mais interessados em saber exatamente de onde vêm os produtos que compram, como são feitos e qual o seu impacto – positivo ou negativo – que têm sobre as pessoas e planeta. Não se pode saber o melhor caminho a seguir, enquanto não se souber o seu ponto de partida, as empresas deveriam de fazer da sustentabilidade um tempo integral para que os seus funcionários pudessem integrá-la a todas as operações.

Ética e transparência

A falta de condições no trabalho por vezes gera problemas incontornáveis para a reputação das marcas. Estas faltas de condições são associadas à falta de ética encontradas na indústria, que por sua vez era um dos temas abordados com frequência, sobretudo quando ocorria alguma catástrofe. Os trabalhadores na indústria da moda deveriam de ter condições de trabalho mais seguras e respeitadas (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “(...) a transparência é obrigatória. Quando somos transparentes, as pessoas confiam em nós e não podemos comunicar aquilo que não somos – somos obrigados, nós próprios, a controlar muito mais aquilo que fazemos.” (Mário Jorge Silva, 2019) O consumidor, cada vez mais exigente e consciente, requeria mais transparência no desempenho social e ambiental das marcas de moda, e que estas pratiquem anúncios responsáveis e com veracidade consoante os valores das marcas. “(...) será uma oportunidade de negócio crescente que exigirá mudanças sistêmicas e ousadas, com o envolvimento de todas as partes interessadas.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Deste modo, começou a haver uma procura por novos modelos de negócios, com novos mecanismos no mercado para criar mudança, inovação, e explorar novas oportunidades de negócios colaborativas e progressivas (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “(...) É essencial não somente para proteger os negócios no futuro, mas também é crucial para a humanidade conseguir operar dentro dos limites planetários, atendendo às necessidades das gerações futuras.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

A biodiversidade é o centro dos recursos naturais, sem ela não seria possível existir o reequilíbrio e a regeneração de toda a natureza. Descreve-se como “a variedade de vida na Terra e os seus sistemas naturais, inclui a variabilidade de organismos vivos e diversidade de espécies, e ecossistemas.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Representa as bases de vida do planeta terra, e a vida humana, que depende desta diversidade de espécies e ecossistemas, sem ela o ser humano não existiria ou seria extinto em pouco tempo. “Não apenas toda a atividade económica depende de serviços prestados pela natureza, mas a crescente procura e utilização de energia, terra, água e recursos naturais da indústria da moda, resulta numa grave perda de ecossistemas e espécies, bem como na poluição por microfibras (...) biodiversidade, juntamente com a conservação e restauração da natureza, deve, portanto, ser urgentemente levada em consideração no avanço do setor de moda.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Moda sustentável e digital

Numa Era Digital onde a sustentabilidade e a tecnologia se encontram no mesmo caminho, vários estudos comunicam que ambas se influenciam mutuamente, podendo estar interligadas para um mesmo fim. Segundo João Maia (2019), diretor geral da APICCAPS, defende que tanto a sustentabilidade como o digital representam desafios e oportunidades para o sector, tendo pela frente um mundo em mudança. Geraldine Wharry (2019) afirma que os influenciadores (*influencers*) e as marcas, estão a redefinir um novo mundo, e que por sua vez as escolhas dos consumidores mais jovens – da geração Y ou Z – não vão de acordo com a realidade política do mundo. “(...) Os géneros estão a ser redefinidos. Há uma maior positividade em relação ao corpo, as pessoas com deficiência, e as diferentes raças são cada vez mais representadas.” (Wharry Geraldine, 2019). Isto é, as comunidades digitais originadas pelas redes sociais, por sua

vez, podem ser exigentes com as marcas relativamente aos seus valores e responsabilidade que podem possuir numa sociedade. Valores como a inclusão (desde os géneros às diferentes etnias), ética e sustentabilidade, devem ser abordados, mas com sensatez pois, a comunidade digital não procura por marcas que não sejam genuínas. Maria Eugénia Errobidarte (2019), consultora sénior da WGSN, frisou que a ecologia é essencial para o consumidor do futuro. “(...) A geração Y, apesar do difícil clima económico, está disposta a pagar mais pela sustentabilidade. Por outro lado, a geração Z pode não ter grande poder de compra, mas é ativa nas redes sociais. Têm uma voz muito forte atualmente” (Maria Eugénia Errobidarte, 2019).

Portanto, o consumidor antes da pandemia, já era um consumidor que utilizava a sua voz, que criticava, opinava, que tentava procurar mais informações, e se preocupava com o futuro, tanto com o planeta, bem como com as gerações futuras. Apesar do seu carácter mutante, era descrito como um consumidor que progressivamente mais ditava as regras, que procurava por mais, que comprava aquilo que acreditava e naquilo que desejava de ver ao seu redor, onde pretende fazer parte da mudança por um mundo melhor.

Em suma, constata-se que a moda irá progredir simultaneamente, com o online, o digital e a sustentabilidade, desde a criação à produção e entrega dos produtos. Digital e sustentabilidade, teriam sido consideradas palavras-chave para o sucesso, para o setor e para as empresas, que pretendiam evoluir, posicionar-se e atrair mais clientes, correspondendo às suas necessidades.

Inovação e evolução

A inovação não se refere somente à tecnologia ou ao produto, a inovação acontece desde o ponto de vista das coleções, desde o pensamento aos processos, tudo o que envolve a parte comercial, de marketing e comunicação, segundo Ricardo Silva, diretor de operações da Tintex.

Quando se aborda a sustentabilidade, em paralelo menciona-se a inovação, uma não existe sem a outra. Um dos exemplos disso, são os projetos e marcas portuguesas que começaram a investir na sua industrialização (como o PICASSO, Couro Vegan, Texboost promovido pelo Citeve, entre outros), para que um dia possam oferecer aos consumidores, afirma Pedro Magalhães, diretor de inovação ao Portugal Têxtil. Por exemplo, o PICASSO, utiliza soluções de coloração natural, sem a utilização de compostos químicos, empregando recursos de plantas, cogumelos, como o castanheiro ou a hortelã-pimenta, refere Carla Silva, diretora de I&D no CeNTI. Estes projetos para além de extremamente inovadores, têm algo em comum, a procura recorrente pela sustentabilidade, numa área em que nem sempre é entendida positivamente para o ambiente: a química. “A química faz parte do nosso quotidiano. O tingimento é uma reação química. O que fazemos de diferente desde que começamos a focar-nos mais nesta questão da sustentabilidade – que há algo que vem de trás na parte da utilização das fibras, como o liocel e o PLA – é a otimização dos processos, a escolha dos químicos” mencionou a Diretora de Sustentabilidade Ana Silva da Tintex, ao Portugal Têxtil.

Setor de luxo e sustentabilidade

O setor de luxo aparentava-se positivo, apesar da desaceleração de crescimento económico nos principais mercados, incluindo China, UE e EUA (Deloitte, 2019). Em 2017, os principais *players* demonstraram forte desempenho, dado que 66% das empresas relataram um aumento de vendas (Deloitte, 2019). Numa Era de tendências, estas que mudam constantemente e

rapidamente, as empresas de luxo começaram a observar uma nova classe de consumidores que estava em ascensão, os “HENRYS” (*High-Earners-Not-Rich-Yet*), traduzido “os que ganham muito, mas que ainda não são ricos” (Deloitte, 2019). Porém, as empresas teriam comprometido a fazer grandes investimentos significativos para estimular o interesse da população mais jovem, os *Millennials* e a Geração Z, que seriam os clientes do futuro (Deloitte, 2019). Estas teriam também investido em tecnologias digitais, dando a sua presença nas redes sociais, de modo a redesenhar as técnicas de comprometimento do cliente por meio de análise de dados, com o objetivo de oferecer produtos e serviços mais personalizados para as suas bases de clientes.

No que concerne à sustentabilidade no setor de luxo, os conceitos associados à indústria de luxo, como o consumismo excessivo, custos extremamente altos, estilismos ou prazeres delituosos, têm vindo a modificar-se devido às novas gerações que têm conquistado o mercado com os seus novos valores. Meio ambiente, sustentabilidade, bem-estar animal, práticas de produção e trabalho, impacto positivo nas comunidades, têm sido elementos levados em consideração na compra de um produto e bens de luxo (Deloitte, 2019). É possível destacar que as novas gerações afluentes têm em conta o ponto de vista social e ambiental, e por isso acabam por ter maiores expectativas relativamente às marcas de luxo e às suas mudanças pioneiras, trazendo assim produtos mais sustentáveis e éticas nos seus processos de produção (Deloitte, 2019).

A maioria das marcas de luxo começaram a estar presentes nas redes sociais, cada uma com as suas estratégias distintas, levando cuidadosamente em consideração as preferências e escolhas tradicionais dos seus clientes (Deloitte, 2019). Dentro das estratégias, encontra-se a divulgação das coleções, a promoção dos seus produtos, desenvolvendo relações com *influencers* e *bloggers* (que defendam a marca nas comunidades interessadas), enfatizando as suas características aspiracionais ao invés da sua acessibilidade, para evitar o impacto do seu valor como marca tradicional, e publicando de uma forma consistente para captar a atenção (Deloitte, 2019).

Voltando ao valor da herança e história da marca, estas têm vindo a abandonar crenças antigas, como a exclusividade de preços altos que eram vistos como características essenciais da marca, de modo a atrair novos clientes, tal como os “HENRYS”, a Geração Z e os *Millennials* (Deloitte, 2019). Segundo o relatório do Luxury Institute (2019) declara que *Millennials*, Geração X e alguns *Baby Boomers*, consideram a história e a herança da marca, atributos muito menos importantes, ao tomar decisões de compra, classificando-as em sexto lugar depois de qualidade, atendimento ao cliente, design, artesanato e exclusividade de produto. Neste contexto, as marcas de luxo, têm vindo a conceber que a dependência do património sem se reivindicarem, pode levar à rejeição da crescente população. Para combater e atrair as novas gerações, de modo a permanecerem relevantes, algumas marcas têm vindo a substituir a confiança no património por reformulações radicais, incluindo novas tendências e estilos como o *streetwear* (Deloitte, 2019).

Desafios da sustentabilidade na moda

Precedentemente à pandemia, persistiam desafios no setor, que começariam a destacar-se como prioridades. As incitações relacionadas à sustentabilidade e ética, começariam a obter atenção e preocupação por parte do setor, pois seria do seu interesse criar mais estabilidade. Um dos pensamentos é imprescindibilidade de um redesign e realinhamento no modelo de negócios da

moda, onde se encontra a base de todo o setor. A criação de investimentos nas pessoas e no próprio planeta, seria indispensável para preparar a indústria da moda para um futuro próspero (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Todavia, a sustentabilidade começaria a ser um requisito e não somente uma tendência para algumas marcas, agindo deste modo de dentro para fora na indústria. Tendo em conta que os recursos planetários são limitados, e que forçar a utilização de recursos naturais irá gerar impacto na biodiversidade, e consequentemente na indústria e nos seres humanos (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Estudos preveem, que resta apenas cerca de uma década para se evitar todo o impacto criado pelo homem, contemplando desafios precedentes tanto para o planeta como para os seus habitantes. (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Prioridades de mudança

Dentro das tendências datadas em 2017, a sustentabilidade era aquela que mais se destacava. António Pereira (2017), CEO da empresa Fitor, defende que existia uma grande oportunidade em ser investida dentro da sustentabilidade, sendo que existe cada vez mais um mercado que procura proteger o planeta. Foram encontradas e analisadas prioridades de mudanças datadas antes da pandemia, que estariam a ser implementadas em algumas marcas.

De acordo com Lehmann Morten, Arici Gizem et al. (2020), subsistem quatro prioridades principais para a implementação imediata no setor, e quatro prioridades transformacionais para mudanças fundamentais que impõem estruturas e investimentos colaborativos fortes. Como primeira prioridade principal da implementação imediata encontra-se a rastreabilidade da cadeia de abastecimento. A rastreabilidade identifica e melhora o impacto ambiental, social, ético e financeiro no setor (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). É um estímulo importante para que as marcas e empresas consigam identificar de antemão um problema na cadeia de abastecimento, criando oportunidades para práticas sustentáveis. O setor da moda é uma das mais complexas redes de produção global, e a sua complexidade pode dificultar o gerenciamento das marcas de moda. Segundo Lehmann Morten, Arici Gizem et al. (2020), antes da pandemia, a maioria das marcas, não tinha total rastreabilidade, visibilidade e controlo nas suas cadeias de abastecimento. Contudo, seria necessário que as empresas investissem e medissem o impacto dos fabricantes, e que sobretudo compreendessem quais os impactos sociais e ambientais, que as suas práticas de produção poderiam causar, ao realizarem estas ferramentas estariam a beneficiar as suas cadeias de abastecimento, gerando mais lucro através da melhoria do controlo de stock (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020)

A segunda prioridade principal da implementação imediata no setor da moda é a reversão das mudanças climáticas, pois a indústria da moda tem um grande contributo para estas mudanças, sendo esta a quarta indústria mais poluente do mundo (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Dentro das alterações climáticas encontramos os incêndios, desertificação, inundações, furacões, aumento do nível das águas do mar, acidificação dos oceanos, entre outros. Para que seja possível reverter este problema, é necessário tomar medidas drásticas, para evitar consequências graves e deter o desequilíbrio do planeta. “As mudanças climáticas representam uma grande ameaça ao desenvolvimento sustentável globalmente, enquanto os seus efeitos devastadores sobrecarregam especialmente os cidadãos mais desabastados.” (Lehmann Morten,

Arici Gizem, et al., 2020). Pesquisadores acreditam, que se a indústria da moda continuar no caminho atual, os gases emitidos pela produção têxtil irão aumentar mais de metade (60%) até 2030 (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Portanto, as empresas do setor têm a responsabilidade de contribuir para a desaceleração ou reversão do aquecimento global. Antes da pandemia, não nos encontrávamos no caminho correto pois, o progresso da reversão das mudanças climáticas estaria a ser lento, enquanto paralelamente, as emissões de carbono estariam a aumentar gradualmente. “Pesquisas recentes sugerem que o mundo não está no caminho certo para atingir as metas do Acordo de Paris. Para manter o aumento da temperatura abaixo de 1,5 graus Celsius, precisamos de cortar as emissões de gases de efeito de estufa a 45% até 2030 e construir uma economia líquida de emissão zero até 2050.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “Simultaneamente, a indústria da moda carece de um entendimento profundo dos seus impactos na perda de biodiversidade. As soluções e modelos de negócios atuais não serão suficientes (...) As marcas e fabricantes de moda devem aumentar a sua resiliência e trabalhar de forma colaborativa para implementar um entendimento comum do impacto da indústria (...) São necessários esforços mais acelerados, não apenas para reduzir o impacto da indústria no planeta, mas para reverter as mudanças climáticas.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). A adoção de medidas sistêmicas e abrangentes para criar soluções de baixo carbono, sustentadas na biodiversidade, são algumas soluções mencionadas por Lehmann Morten, Arici Gizem et al. (2020).

A terceira prioridade principal da implementação imediata, é o uso eficiente da água, energia e produtos químicos. Esta etapa é fundamental pois a água é um dos recursos mais importantes, que está continuamente a ser poluído, representando uma grande ameaça à humanidade e à biodiversidade. Atualmente dois milhões de pessoas sofrem com falta de água, água potável, saneamento e água para as plantações estariam a tornar-se cada vez mais escassos. (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Sendo que o tingimento e os acabamentos de tecidos são responsáveis por cerca de 17% a 20% de toda a poluição de água industrial. (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). O potencial para um uso mais eficiente de água e energia é substancial, foi demonstrado que as fábricas de processamento têxtil podem reduzir a utilização de água a 11% e o uso de energia a 7% (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Antes da pandemia, o setor teria se unido para investir em programas de eficiência da cadeia de abastecimento, de qualquer modo, ainda existia muito potencial de melhoria significativa para muitas empresas (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). De acordo com Lehmann Morten, Arici Gizem et al. (2020), o incentivo dos líderes do setor, a trabalhar estritamente em colaboração com os parceiros da cadeia de abastecimento, identificando e rastreando o consumo da água, energia e produtos químicos, não só beneficiaria o planeta, mas também melhora a gestão das empresas.

O ambiente responsável e seguro dentro do trabalho inclui-se nas prioridades principais de implementação imediata no setor da moda. Com a Era digital, o ser humano tornou-se mais informado e preocupado com temáticas relacionadas à ética e ao respeito pelos direitos humanos universais. “(...) não é apenas um imperativo ético, é também uma expectativa crescente dos consumidores e continua a ser um imperativo comercial.” (Lehmann Morten,

Arici Gizem, et al., 2020). Em termos globais a maioria dos trabalhadores no setor de vestuário, são mulheres, estas por vezes sujeitas a discriminação (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “Melhorar condições de trabalho, investir na construção de habilidades e promover tópicos como a saúde, segurança, inclusão financeira, diversidade e igualdade de género” são valores que têm cada vez mais necessidade de serem implementados como valores intrínsecos às marcas, de modo a corresponder às necessidades dos consumidores que começam a exigir mais transparência das mesmas (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Por muito que o setor tenha vindo a evoluir ao longo dos últimos anos, ainda é possível verificar ambientes de trabalhos não seguros e dignos em toda a cadeia, inclusive exposições a condições de trabalho perigosas e discriminação. “Os sessenta milhões de pessoas empregadas ao longo da cadeia de valor da moda têm sido historicamente expostas a riscos ocupacionais (...) As violações dos direitos humanos ocorrem em várias fases da cadeia de valor e são tratadas de maneiras diferentes, dependendo da marca e do contexto local.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). É necessário que haja transparência com o público/consumidor, levar os consumidores até aos bastidores, demonstrando o seu respeito pelos direitos humanos universais, com todos os funcionários diretos e indiretos. “Os pioneiros vão querer envolver-se com marcas, fabricantes, representantes de funcionários, governos locais e associações para aumentar os padrões de forma colaborativa, e acompanhar o processo dos direitos humanos laborais.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

As prioridades transformativas fundamentais para a mudança, mencionadas por Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., (2020), começariam a ser aplicadas pelas marcas. A primeira prioridade, refere-se às misturas de materiais sustentáveis/reciclados com materiais não sustentáveis, dando ênfase à economia circular de moda. A mistura de materiais/fibras pode assistir significativamente na redução da pegada ambiental, impulsionando grandes implicações nas mudanças climáticas, nos resíduos e biodiversidade. “Estima-se que a substituição do algodão convencional pela alternativa orgânica pode economizar 62% do requerimento de energia primária. Para o poliéster, as estimativas sugerem que a substituição de uma tonelada métrica de poliéster virgem pelo seu equivalente reciclável pode reduzir as substâncias tóxicas até 90%, o consumo de energia a 60% e as emissões a 40%.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). A indústria estaria a desenvolver têxteis mais sustentáveis, tais como por exemplo fibras da casca do ananás (pinatex), cogumelo (imitando o couro), agave, entre outros, e a combinação de fibras já existentes com fibras de origem vegetal ou reciclada. Apesar de “decifrar o impacto ambiental, social e ético das matérias-primas é uma tarefa complexa (...) ainda que exista debates sobre como pesar os diferentes *trade-offs* com as fibras existentes, há uma falta de dados sobre o impacto ambiental em todos os tipos de fibra (...)” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). A poluição criada por microfibras aumentou, e chamou a atenção da indústria- um número crescente de empresas começa a adotar uma postura firme no que concerne às questões relacionadas ao respeito da vida animal. No entanto, a indústria não se encontrava num ponto de reversão do problema.

A promoção de melhores sistemas de salários encontrava-se nas prioridades da indústria, considerava-se importante e prioritária por estar diretamente ligada aos funcionários do setor e

à produtividade dos mesmos. Não é somente importante para atender as necessidades básicas, como melhorar a vida dos trabalhadores e das suas famílias por meio de saúde, segurança, educação, mas também porque irá ajudar a aumentar a produtividade e a reduzir o seu desgaste, aumentando a qualidade de produção e melhorando a fiabilidade. Em 2019, foi possível verificar uma maior colaboração entre as partes interessadas privadas e públicas para impulsionar melhorias salariais, mas ainda havia uma necessidade de desenvolver uma maior compreensão holística, como os salários que devem ser medidos, e como a mudança sistêmica em direção a melhores sistemas salariais pode ser realizada (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “A atual falta de definição comum de receita de salário mínimo é ainda confundida pela diferença entre o mínimo legal e o salário mínimo na maioria dos países produtores de vestuário.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). Uma das soluções destacadas é a possibilidade das marcas, puderem trabalhar com os fabricantes e representantes dos trabalhadores, de modo a garantir que cumpram requisitos mínimos das leis locais aplicáveis (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Por último, é mencionado a quarta revolução industrial, graças aos avanços tecnológicos é possível que o setor evolua com precisão, produtividade e transparência, sendo exequível ajudar a reduzir a utilização e desperdício de energia. A digitalização da cadeia de abastecimento pode trazer benefícios sociais, ambientais e económicos, e também permitir aos colaboradores que não executam tarefas repetitivas e perigosas (como tingimento e corte de tecidos), e que possam concentrar-se em atividades mais criativas e recompensadoras. (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020). “Desde a introdução do tear de potência em 1784, a tecnologia tem sido um grande impulsionador de mudanças na indústria da moda, e hoje, a revolução digital da indústria está em andamento. No entanto, a extensão dessa transformação é atualmente desconhecida e difícil de prever, pois os impactos variam de país para país, dependendo dos níveis educacionais, economias e rendimentos atuais.” (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Por fim, a rastreabilidade na cadeia de abastecimento, é fundamental pois, desempenha um papel como facilitador para originar linhas de base e medir impactos em todas as prioridades mencionadas. O investimento nas empresas em programas para fazer um melhor e mais eficiente uso dos recursos naturais, estariam a ser adotados com maior frequência. Com o peso que os *media* exercem sob a população e na informação gratuita e disponibilizadas, colaboraria para que as empresas se tornassem mais conscientes, tanto sobre os ambientes dos locais de trabalho, quanto relativamente a todas as questões relacionadas com a responsabilidade e ética, e evidentemente beneficiando para uma melhor competitividade no mercado. No que concerne, à mudança, apesar das possíveis soluções e informações fornecidas pelos pesquisadores, e das consequências positivas que estas trazem, a indústria da moda, não tinha conseguido alcançar o seu potencial de sustentabilidade. Pois, estudos indicam que as empresas não estariam a implementar soluções sustentáveis na sua totalidade com a rapidez necessária, para contrabalançar os impactos ambientais e sociais negativos da indústria, que continuariam a crescer a uma grande velocidade. Contudo, compreende-se que as prioridades não estão a ser reconhecidas por todas as empresas por não obterem capacidade de execução, apesar de alguns pioneiros da indústria entenderem a importância da sua praticabilidade. Eram conhecidos

inúmeros casos bem-sucedidos, que tinham agregado valor, tanto do ponto de vista corporativo quanto do ponto de vista macroeconómico (Lehmann Morten, Arici Gizem, et al., 2020).

Branding e estratégias

A incerteza e a volatilidade, são características comuns com o vivido há uma década em relação ao contexto macroeconómico internacional, embora as causas se tenham modificado, tal como o jogo político que se encontra mais complexo e tenso (ATP,2017). Antes da pandemia, havia um certo positivismo relativamente ao futuro da indústria, visto que o crescimento económico iria mantendo-se moderado. A volatilidade e a incerteza, como referido, ainda não teriam afetado o crescimento económico mundial, admitindo que o crescimento, iria manter-se moderado nos países desenvolvidos, até ao ano de 2025 (ATP,2017). As energias limpas, mobilidade elétrica, economia digital e sustentabilidade, foram destacados como “*drives*” que iriam sendo cada vez mais implementados, com o intuito de melhorar o desempenho dos anos seguintes (ATP,2017). Mencionado pelo artigo Roadmap da ATP (2017), os caminhos definidos no Plano Estratégico 2013-2020 encontravam-se com algumas variantes. Segundo a ATP, o *private label* continuaria a ser uma atividade dominante, porém teria tendência a diminuir progressivamente, admitindo que em 2025, não iria representar 40% da atividade industrial da fileira. Os têxteis de alta tecnicidade, incluindo a moda *casualwear* (roupa casual), viria a ganhar peso acrescido, representando cerca de 40% de toda a produção, tal como sucedeu anteriormente com a moda de desporto e a tendência *athleisure*. As recomendações feitas às empresas, passava pelo exercício da análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças), este exercício seria indispensável em qualquer empresa. A visão estratégica do negócio, a gestão empresarial, sistemas de controlo, a melhoria nas áreas financeiras, recursos humanos e comunicacional, tal como o investimento em capital humano (dando formações e motivação às equipas), fazendo acompanhar o crescimento da produtividade com salários, tornando o setor mais atrativo para novos profissionais, o desenvolvimento de novas competências de sourcing externo, e a economia digital (onde se encontra o futuro nos negócios nos próximos anos), são tópicos que teriam sido referidos na *Roadmap* da ATP em 2017 para as empresas prosperarem nos anos seguintes. As microtendências mencionadas, foram datadas em 2014, pelo artigo *Roadmap* da ATP, afirmando que em 2017 continuariam vigentes nos próximos anos. Algumas encontrando-se em desenvolvimento, enquanto outras teriam se declarado, tal como o protagonismo do B2C (*Business to Consumer*) no estímulo do tecido produtivo europeu ou na macrotendência referente à integração dos canais físico e online (omnicanalidade), no redimensionamento do número de lojas físicas, incluindo a reinvenção de promoção de moda.

Em 2017, conforme a ATP sugere no mesmo artigo, teriam executado uma atualização no Plano Estratégico, com uma revisão das microtendências num espaço temporal amplificado até 2030. Estas microtendências encontram-se relacionados com os desafios da indústria, na distribuição e à relação das marcas com o mercado, e por fim, à sociedade de consumo. O artigo sugere que a comunicação das marcas, necessitaria de ser transparente e bidirecional, devido ao crescimento da exigência dos consumidores por veracidade. Com a sua participação nas redes sociais, as pessoas tornaram-se cronistas do quotidiano, em geradores e difusores de opinião, em editores

de imagens e conteúdos, deste modo existindo um risco maior referente à reputação das marcas. Ou seja, com a informação rápida e opinião pública que se propaganda com uma enorme rapidez, poderia vir a prejudicar ou beneficiar as empresas (ATP,2017). A sociedade de algum modo, participa e envolve-se mais no percurso e na reputação das marcas, pois os consumidores, aconselham, criticam, explicam e recomendam uns aos outros (ATP,2017). Consequentemente, existindo uma maior confiança por parte das pessoas que oferecem a sua opinião pública. Com este fenómeno sociocultural ocorrente, as marcas passaram a ter uma relação com o consumidor, administrando cada vez menos pelos princípios do marketing e cada vez mais pela capacidade de partilha e diálogo (ATP,2017). Deste modo, os consumidores teriam começado a exigir por uma maior transparência por parte das empresas, que no qual, a maioria não se encontrava preparadas. Esta exigência começou a influenciar os valores de muitas empresas, tomando estas uma posição reativa perante as diversas temáticas abordadas pelos consumidores, dentro destas temáticas encontra-se a ética social, o ambiente, a tolerância e a diversidade (ATP,2017).

A sustentabilidade e a ética como valor nas marcas é um dos temas citados pelo *Roadmap* da ATP, um subtema que irá ser mencionado no final de cada linha temporal da dissertação, por ser considerada há muitos anos uma microtendência que tem vindo a crescer ao longo dos tempos e a demonstrar cada vez mais a sua importância de ser implementada nas empresas. Antes da pandemia, a Era Digital já teria mudado a forma de comunicação e por conseguinte, teria vindo a modificar a perceção da sociedade relativamente a todos os aspetos relacionados com o consumo (ATP,2017). Algumas marcas de nicho, haviam adotado valores como a sustentabilidade ambiental e a ética social, mas na Era Digital, segundo o artigo *Roadmap*, iria caracterizar-se pela adoção desses códigos de valores por parte dos grandes grupos e *clusters* fabris (concentração de empresas que comunicam através de características semelhantes). No que concerne à sustentabilidade ambiental, teria havido um crescente interesse e preocupação relativamente a esse tópico, as pessoas estariam a tornar-se mais sensíveis a esses tópicos. E relativamente à ética social, esta que está diretamente ligada à reputação das marcas, estaria a tornar-se complexo de gerir pois, não bastava operar dentro da legalidade, e exigia-se que as empresas mantivessem uma relação ética com o entorno social (ATP,2017). Conforme sugere o artigo, se as marcas de nicho teriam estado na vanguarda da consciência ético-ambiental em 2016, a probabilidade seria que no futuro, esta liderança fosse destinada às principais cadeias de *fast fashion* e marcas internacionais, sendo também considerada uma forma de protegerem a sua reputação.

Criatividade e análise de dados

Antes da pandemia, foi publicado um artigo da McKinsey & Company (2018) que teria sugerido a unificação da criatividade com a análise. A junção destes dois elementos, ao serem implementados nas marcas de moda, impulsionariam um maior crescimento. As empresas bem-sucedidas, onde a taxa de crescimento era duas vezes maior às restantes, eram de facto as empresas que utilizavam a criatividade e os dados em conjunto (Brian Gregg, Jason Heller, et al, 2018). Apesar de uma aliança complexa para o marketing, pois para os diretores criativos, designers e redatores, o excesso de análise quantitativa devasta o processo instintivo de

construção de laços emocionais com os consumidores, mas por outro lado, é uma mais-valia para as marcas, sendo parte essencial da modernização do marketing que impulsiona o crescimento, como é possível verificar na figura seguinte (Brian Gregg, Jason Heller, et al, 2018).

Figura 3

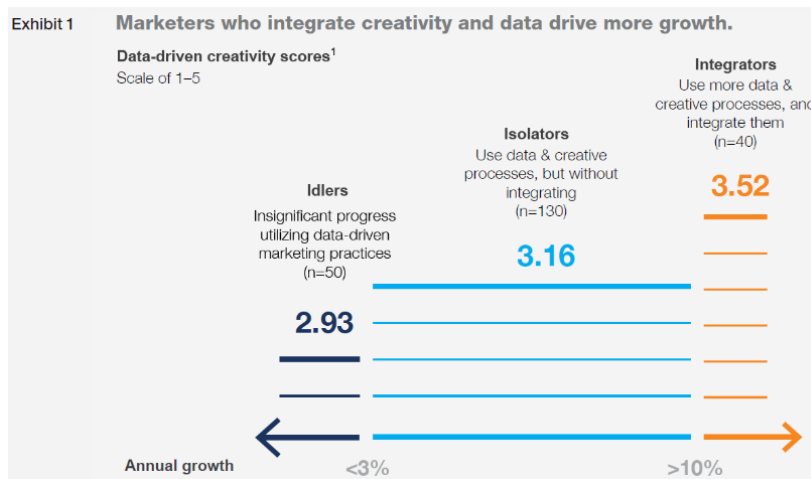


Tabela 3: Marketers who integrate creativity and data drive more growth, McKinsey & Company, 2018

Os profissionais de marketing que unem os dados e a criatividade num só, são denominados por “integradores”. Estes tratam a criatividade e os dados de análise por igual. É possível observar esta junção de duas partes opostas, na área referente à experiência do cliente e às perceções do consumidor (Brian Gregg, Jason Heller, et al, 2018). Historicamente, a experiência do cliente, é uma função supervisionada por pessoas que pensam de forma criativa e estratégica sobre como atender e superar as suas expectativas, enquanto a análise de dados pode descobrir as intenções, gatilhos e interesses do cliente que revelam pontos fracos e necessidades que não foram atendidas (Brian Gregg, Jason Heller, et al, 2018). Os “integradores”, procuram rigorosamente esse conhecimento, como parte do processo diário de melhoria da experiência do cliente, ao invés de utilizar análises num processo adjacente separado (Brian Gregg, Jason Heller, et al, 2018).

De acordo com a editora da Vogue Business Lucy Maguire, os retalhistas *de fast fashion* que se encontram no mercado *online* que tiveram sucesso em 2019, investiram em logística (análise de dados e estratégias de marketing) e trabalharam para melhorar as cadeias de abastecimento, auxiliando no design até à entrega mais rápida, existindo concordância entre a pesquisa da consultora McKinsey & Company e a Vogue Business. Os recursos como análises de dados, seriam vistos como ferramentas importantes para as marcas de *fast fashion*, pois conseguiriam com mais facilidade e rapidez, identificar e prever tendências, mantendo os níveis de stock sob controle (Lucy Maguire, 2019). Dado que julgar mal um estilo, poderia levar a consequências desastrosas no controlo de stock, consequentemente levando a remarcações (Lucy Maguire, 2019). Segundo Shaw (2019), vai de encontro à mesma opinião, o inventário é um assassino para as marcas de *fast fashion* sendo que, as empresas que consigam minimizar os problemas

de stock, utilizando dados para prever tendências estarão melhor posicionados para o sucesso, quer seja nos resultados financeiros quanto na sua imagem de marca, devido às exigências do consumidor. Apesar da proliferação do setor, o modelo *fast fashion*, não tem garantia vitalícia de sucesso, e alguns *players* do *e-commerce* saíram-se melhores que outros em 2019. Assim sendo, a aplicação dos recursos mencionados anteriormente, faziam a diferença entre uma marca vencedora ou perdedora, pois estas precisavam de dominar o gerenciamento de stock e da cadeia de abastecimento, à medida que os clientes ficavam cada vez mais cautelosos em relação ao produto desperdiçado, bem como existir um acompanhamento da procura do consumidor numa categoria baseada na velocidade (Lucy Maguire,2019).

Storytelling

Existia progressivamente uma maior importância das marcas de moda, serem transcritas como narrativa e experiência, pois estas estariam a tornar-se num produto cultural, deste modo necessitando de desenvolver uma narrativa própria que assume o papel central (ATP,2017). Os principais operadores tanto no setor de luxo, quanto no *fast fashion*, estariam a ter bons desempenhos no B2C, mas nem o design, nem a arquitetura das lojas, ou como referido anteriormente, a omnicanilidade e a incorporação de tecnologia no processo criativo, apesar de fundamentais, não seriam suficientes para garantir rentabilidade necessária, aparecendo assim a importância da implementação da narrativa e da experiência nas marcas de moda (ATP,2017). A capacidade criativa, técnica e produtiva, são essenciais para as marcas criarem e transmitirem uma história que as ligue emocionalmente ao consumidor (ATP,2017). Mais que no passado, a identidade e a narrativa das marcas, começariam a serem vistas como fio de ligação para uma marca mais próxima do conceito de “produto cultural”, estando esta atenta ao ambiente sociológico, preocupada em associar-se aos fenómenos que definem o carácter da sociedade e as suas constantes modificações (ATP,2017). Na atualidade, um exemplo de uma marca que tem essa capacidade de representar narrativa e experiência é a marca NIKE, que contrata escritores de ficção científica, com a finalidade de escreverem uma narrativa para um anúncio ou uma campanha.

Colaboração entre marcas

De acordo com Lucy Maguire (2019), as colaborações começariam a ser uma tática comum para marcas que procurariam gerar moda, aceder e despertar o interesse de novos clientes. Segundo Katy Lubin (2019), vice-presidente de comunicações da plataforma da procura de moda *Lyst*, as colaborações atendem a uma necessidade crescente do consumidor por “novidades e agora”, condizendo com a tendência relacionada a uma moda rápida quase personalizada, isto é, a colaboração existe de forma limitada e os primeiros a comprarem terão a garantia que obteriam um produto de uma única e exclusiva colaboração que não seria vendida em outro momento. Nesse mesmo ano, observou-se mais marcas a beneficiarem-se de colaborações, à medida que parcerias inesperadas começaram a tornar-se uma estratégia contínua, com o objetivo de despertar o interesse dos consumidores. Um exemplo de colaboração lançada no final do ano de 2019, foi o IKEA com o designer Virgil Abloh. O líder criativo do IKEA, Henrik Most, em conjunto com o designer Virgil Abloh, criaram vários workshops no centro de design, de modo a criar peças espontâneas que alinharam o mundo da funcionalidade e estilo.

Durante a pandemia

“Na natureza, nada se cria, nada se perde, tudo se transforma”

Antonie-Laurent de Lavoisier

No segundo espaço temporal da dissertação, durante a pandemia, é mencionado primeiramente o funcionamento das empresas, como as cadeias de abastecimento reagiram perante o impacto da crise, o comportamento do consumidor (que comportamento este adotou perante a situação e que mudanças podem afetar este no futuro), em que situação se encontra a sustentabilidade na moda e por fim, o branding e estratégias encontradas que poderão ter sido adotadas durante a crise pelas marcas.

No que concerne ao funcionamento das empresas, é detalhado como estas reagiram perante a crise, o impacto pandémico nos negócios do setor da moda, mencionado os vários momentos da pandemia até à sua dissipação. A crise teve um grande impacto no negócio da moda, em todos os níveis, desde a produção, distribuição e venda. A cadeia de abastecimento foi extremamente afetada como nunca observado, mas perante as incertezas, riscos e desafios que ocorreram, existem oportunidades que no qual as marcas precisarão de agir com rapidez para que consigam oferecer respostas imediatas. Verificou-se uma divergência perante a reação das marcas, houve marcas que reagiram de uma forma reativa, consoante as ferramentas disponíveis que obtinham, outras encontravam-se mais preparadas para um risco desta dimensão (tais como os canais digitais, ou marcas que se encontravam tanto em loja quanto em loja *online*), e por sua vez, outras que não se encontravam tão preparadas foi o caso de marcas com valores de sustentabilidade e ética. Contudo, apesar dos inúmeros desafios existem oportunidades, onde as marcas precisaram de agir com rapidez, para serem capazes de oferecer respostas quase imediatas.

No que diz respeito ao comportamento do consumidor, é mencionado e descrito as perceções e sentimentos dos consumidores e os movimentos que marcam novos comportamentos. Dentro dos movimentos encontra-se a cultura do cuidado (do autocuidado, cuidado com o outro, a preocupação com a saúde mental e física), a cultura da velocidade (que se refere às compras *online* e ao *delivery*), e o *home office* (trabalho em casa) ou teletrabalho que no qual fizeram parte da norma durante vários estádios da pandemia. O perfil de consumidor mencionado pela WGSN “ativistas locais” foi um dos perfis mencionados antes da pandemia, que acelerou devido aos isolamentos.

Relativamente à sustentabilidade na moda, questiona-se se esta manteria a sua importância ou se iria cair em esquecimento durante a pandemia. Foram encontradas opiniões divergentes ao longo da leitura de artigos. Uns artigos afirmando que a sustentabilidade não se encontraria presente na mente dos consumidores e da indústria, pelo facto do foco nesse momento ser a saúde individual e pública. Mas por outro lado, outros artigos declaram que a pandemia veio acelerar a tendência e uma reflexão profunda sobre a temática, devido à paragem forçada do ser humano durante o período dos isolamentos, tendo sido possível a observação da reação da natureza perante a mesma.

Referente ao último subtítulo - Branding e estratégias – foi realizado uma introdução ao branding e às estratégias que estariam a ser utilizadas pelas marcas, abordando o estado da moda em 2020, quais mudanças foram catalisadas durante a pandemia, o branding em tempos de crise e por fim, que soluções foram encontradas para combater a crise e quais soluções estavam a ser aplicadas pelas empresas.

Funcionamento das empresas e reação das cadeias de abastecimento

Desde a cidade Wuhan à dissipação do vírus por todos os continentes, tem vindo a ser observado a alteração de mentalidades, formas de estar e consumir, de planear, produzir e distribuir. Todas as tendências previstas nos anos anteriores, foram eminentemente aceleradas, de uma forma que ninguém teria previsto. Apesar deste tipo de crises ou riscos tenham vindo a ser estudados ao longo dos tempos, a maioria das empresas não se encontravam preparados para tal catástrofe.

Com o decorrer da pandemia é possível entender, que um dos grandes desastres na indústria da moda foi o despedimento dos funcionários por falta de capacidade financeira e claro, todo o prejuízo financeiro dado pelas cadeias de abastecimento. Muitas marcas atipicamente viram-se obrigadas a fechar as suas lojas.

Numa crise como esta, em que vários riscos inevitavelmente iriam ocorrer, seria irremediável que não sucedesse algo em grande escala, devido a problemas e falhas anteriormente não resolvidos. Procura de soluções, respostas rápidas, implementação de novas tecnologias foram algumas das estratégias que as empresas têm vindo a implementar desde então. É considerável notar que, o problema da maioria dos negócios atualmente, vem da estirpe e não propriamente da crise. A pandemia veio acelerar e salientar várias problemáticas que já existiam, e que não teriam recebido a sua devida atenção para serem solucionadas. Estas questões encontram-se nas condições de trabalho, na sustentabilidade das empresas, na carência de tecnologia nos canais de distribuição por falta de receita, falta de gerenciamento de stock, entre outros.

Como referido anteriormente, a crise desafiou a gestão da cadeia de abastecimento, na maioria das empresas. Deste modo, é importante a reestruturação de alguns problemas que já existiam anteriormente. A resposta obtida da cadeia de abastecimento à rutura, não foi positiva, mas sim reativa, descoordenada, fazendo com que o impacto da crise atingisse com mais força na maioria das empresas (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020). As equipas das empresas, tentaram manter-se atualizadas acerca das novas medidas globais, e trabalharam para garantir a segurança das matérias-primas e componentes das linhas de abastecimento (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020). Por outro lado, existe uma minoria de empresas que investiu no mapeamento das redes de abastecimento antes da pandemia, estas acabaram por sair mais preparadas. Pois estas empresas têm a possibilidade de aceder a informações mais rapidamente e eficazmente, caso haja alguma interrupção, visto que sabem exatamente quais os fornecedores, locais, peças e produtos que estão em risco. Consequentemente permitindo prever e solucionar rapidamente possíveis soluções para cada problema ocorrido.

O problema consiste sobretudo no valor dos recursos necessários para o mapeamento da rede de abastecimento. Existem dificuldades, como a quantidade de trabalho e o tempo necessário, para o mapeamento da rede de abastecimentos como estratégia de mitigação de risco (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020). A maioria das atividades de aquisição está centrada na economia de custos, significando que é necessário obter mais abastecimento com o menor custo possível, desde que estejam dentro dos parâmetros de qualidade (Y.Choi Thomas, Rogers

Dale, Vakil Bindiya, 2020). Quando a função de aquisição necessita de recorrer a medidas extraordinárias, para garantir o fornecimento no prazo (por exemplo, acelerando as expedições, ou comprando peças ou materiais), os custos mais elevados são atribuídos a outras partes da organização (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020). É imprescindível, que as lacunas existentes (ferramentas, informações, pessoas, processos, entre outros) fossem discutidas entre os colaboradores de aquisições, logística e financiamento, para que pudessem encontrar possíveis soluções, e corrigir falhas que constantemente se repetem. Encontrando soluções para cada problema ocorrente, é possível deste modo assegurar e proteger as empresas de futuros eventos perturbadores, alinhando as metas de compras com os objetivos gerais de negócio (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020).

As interrupções ou equívocos na cadeia de abastecimento, nem sempre fazem parte das métricas do desempenho do fornecedor (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020). Quando algum erro sucede, todos são prejudicados, desde os consumidores aos fornecedores. Portanto, faz sentido que as empresas possam incorporar métricas relacionadas à rutura nas avaliações dos fornecedores. Como por exemplo, os fornecedores na China executaram mais de 3.000 declarações de força maior durante os primeiros meses de crise da Covid-19 (Y.Choi Thomas, Rogers Dale, Vakil Bindiya, 2020).

Após a dissipação da pandemia, será possível notar que existirão dois tipos de empresas. As que não conseguiram encontrar soluções durante a crise para solucionar e combater as suas ruturas, esperando que a crise dissipasse, não arranjanho soluções para os seus devidos problemas, pensando que não acontecerá num futuro próximo, deste modo fazendo uma aposta altamente arriscada. E por outro lado, as empresas que levarem as lições desta crise para eventuais problemas, investindo no mapeamento das suas redes de abastecimento e reescrevendo os contratos, para que possam rapidamente descobrir soluções para quando ocorram novamente interrupções ou riscos semelhantes. As empresas descritas por último, serão as empresas “vencedoras” a longo prazo, pois precaveram os seus problemas e aperceberam-se que crises semelhantes a estas poderão existir novamente no futuro.

Momentos da pandemia

Existem quatro momentos pandémicos que continuam a decorrer na atualidade, segundo a conferência *online* “O consumo do futuro Pós-Pandemia: Desafios e oportunidades para os negócios de moda”. Estes momentos influenciaram a forma como as cadeias de abastecimento e os consumidores reagiram.

No primeiro momento encontra-se o confinamento, onde houve uma aceleração da cultura do cuidado, cuidado pessoal, com o outro, com o próximo, onde se instalou o medo constante, quer fosse este para sair de casa ou fazer a rotina habitual, bem como um aumento da ansiedade por um futuro melhor. Neste período as marcas começaram a ter cancelamentos de pedidos, tanto por parte dos consumidores, fábricas ou distribuidores, pois a maioria dos funcionários encontravam-se em confinamento, sendo que estes isolamentos foram realizados em períodos diferentes consoante o estado da pandemia e consoante as leis geradas pelos governos de cada país.

O segundo momento de nome “retalho fechado” dá ênfase à cultura da velocidade, isto é, à necessidade de recorrer à digitalização e de respostas rápidas para o confronto do caos e por conseguinte a adaptação da crise, e tomada de decisões tais como a digitalização e o *delivery* (entrega das encomendas nos locais optados pelo consumidor).

No terceiro momento destaca-se o “retalho sem contacto”, onde começou a praticar-se a cultura da distância, no qual o consumidor sente-se vulnerável e onde começou a adotar uma visão empática. Forçando-o a utilizar o digital como alternativa ao contacto físico e social. Nesta fase, verificou-se uma reação diferente no consumidor, dando assim a uma fuga da cultura criativa. Nesta fase as pessoas começaram a unir-se pela causa da pandemia, onde começaram a utilizar a sua criatividade para se manterem distraídas e ocupadas do que se passava ao seu redor. Neste momento começou a observar-se as marcas a criarem estratégias de incentivo para a criação e comunidade.

Por último, o quarto momento da pandemia o “retalho de experiência”, onde se verifica a retoma da cultura social e do consumo, mantendo as precauções e evidenciando que a cultura social difere consoante as leis de cada país. Nesta fase o consumidor começou a ter uma maior necessidade de socializar visto que, houve três momentos onde não houve essa oportunidade. Por fim, a vacinação que se encontra no final dos quatro momentos da pandemia, dando assim uma nova perspetiva e leveza à situação na sociedade.

É importante denotar que estes quatro momentos foram realizados de forma diferente em cada país, estado ou cidade consoante as leis concebidas pelos governos em consonância com o agravamento ou melhoria da crise, tal como o número de meses de isolamento. Por exemplo, a China ficou 1.5 meses de isolamento, a Europa em média de 2.5 meses e o Brasil cerca de 6 meses (Anny Santos, 2020). Os dados anteriores, são referentes ao ano de 2020, sendo que a média dos isolamentos pode ter aumentado consoante os países e condições em que estes se encontravam. Em suma, a forma como as pessoas consumiram ou a forma como as empresas reagiram, foi influenciado diretamente devido aos quatro eventos que surgiram em diferentes espaços consoante o estado de cada país, por sua vez influenciando toda a indústria da moda.

Evento pandémico e o impacto que teve nos negócios

O evento inesperado, impactou a maioria dos negócios por diversas razões. “Os impactos da Covid-19 são globais e abrangentes e a indústria da moda não é exceção; o luxo está a preparar-se para uma queda nas vendas de mais de 30 bilhões de euros, a Nike para uma queda de 3,5 bilhões de euros no quarto trimestre, e a Gap perdeu no início da pandemia cerca de 100 milhões de dólares, apenas na Ásia e na Europa, antes do surto atingir a América do Norte, o seu maior mercado.” (Rachel Cernansky, 2020, p.3). Dentro deste impacto encontramos a indústria da moda, bastante afetada desde a sua produção, distribuição e venda de produtos e/ou vestuário, às marcas de moda que receram o seu esquecimento por parte dos consumidores por consequência da pandemia. Sob este impacto a indústria permitiu-se reinventar e inovar dentro de algumas limitações.

O reinventar das marcas observou-se na comunicação, e nas próprias coleções de vestuário. Visto que a maior parte dos consumidores teve de optar pelo teletrabalho (por opção própria ou por responsabilidade das empresas), as suas vivências alteraram-se significativamente, fazendo

com que o consumidor passasse mais tempo em casa. Esta grande mudança, alterou a forma como as pessoas passavam o seu tempo em casa, inclusive as suas escolhas do vestuário. Muitos consumidores optaram por utilizar vestuário mais confortável, prático, mas que ao mesmo tempo os fizessem sentir bem consigo mesmos. A comunicação, teve de entrar dentro das casas (estratégias utilizadas já anteriormente) através das redes sociais, dos media e Internet, dando assim uma proximidade com o cliente. A publicidade *online* tem sido um ponto-chave como estratégia de abordagem, aos consumidores que por sua vez, não tiveram possibilidade de sair das suas casas pelo menos durante os isolamentos. As marcas começaram a repensar nas suas estratégias para cativar o consumidor a comprar, e a se conectarem, de forma a manter uma ligação sendo esta sobretudo digital. Quer esta experiência seja através do digital, dos sites das marcas, de jogos ou da própria experiência fornecida através das encomendas. Esta ligação é o que faz criar sensações no consumidor, estas que podem beneficiar a marca de modo a criar uma conexão de fidelidade através da confiança.

No entanto, a pandemia compeliu ao encerramento das lojas, no qual houve marcas que necessitaram de cancelar ou adiantar pedidos, adiando pagamentos aos parceiros da cadeia de abastecimento (Rachel Cernansky, 2020). Segundo Rachel Cernansky (2020), os operários da indústria de vestuário e têxtil foram os mais vulneráveis, visto que as fábricas operam com margens estreitas. “A pandemia expôs práticas que transferem a pressão e a responsabilidade financeira das marcas, para os fornecedores, deixando-os em apuros.” (Rachel Cernansky, 2020). Uma das grandes consequências a nível mundial foi o corte forçado de empregos. “A pandemia já causou dezenas de milhares de demissões e suspensões de empregos, e outros milhões de trabalhadores podem estar em risco em países como Bangladesh, Índia, entre outros, com pouco acesso à saúde e sem rede de segurança social.” (Rachel Cernansky, 2020). Embora por outro lado existiriam empresas, que se recusaram a despedir os seus funcionários e a arranjar estratégias de trabalho a partir de casa. Houve marcas que optaram por manter os seus funcionários a trabalhar a partir de casa através do seu computador, oferecendo atendimento personalizado a cada cliente que procurava pela marca, tal como se de uma loja física se tratasse. No decorrer da pandemia, a cadeia de abastecimento foi tornando-se gradualmente vulnerável. O impacto começou a sentir-se aos poucos nas ramificações económicas globais, consoante a difusão do vírus. Houve uma preocupação generalizada de que os efeitos aumentassem rapidamente conforme a crise se agravava, com consequências no sustento das pessoas, à saúde física das mesmas (Rachel Cernansky, 2020). A maioria dos trabalhadores dos países de maior produção de vestuário, não receberam licença médica remunerada e não teriam acesso a cuidados médicos básicos, pois os países onde existe a maior parte da manufatura, não possuem infraestruturas de saúde necessárias para lidar com uma pandemia como esta (Rachel Cernansky, 2020). “Syed Hasibuddin Hussain, gerente do projeto da *Mapped in Bangladesh* na *BRAC University*, afirma que a falta de capacidade aumenta a questão de acessibilidade. E declara, que nem a população mais rica de Bangladesh não terá nenhum tratamento.” (Rachel Cernansky, 2020, p. 4.).

Segundo Rachel Cernansky (2020), as parcerias acordadas pelas marcas tornaram-se delicadas e instáveis. “Para amenizar os efeitos sobre os parceiros de fabricação, as marcas poderiam

manter contratos e comprar os produtos que já se tinham comprometido a comprar e a pagar por eles. Hussain afirma, que Bangladesh opera com o mínimo de margem de lucro. Bastava dois ou três cancelamentos de pedidos e a fábrica faliria. E questiona-se que dado o atraso no embarque, não sabe se conseguirá pagar o salário aos trabalhadores.” (Rachel Cernansky, 2020, p. 5). Relativamente à maioria das parcerias, os pedidos expediram atrasados ou foram cancelados, sem margem de negociar ou discutir, fazendo com que dificultasse o processo de pagamentos de salários aos fornecedores ou funcionários (Rachel Cernansky, 2020). “Rubana Hug, presidente da Associação de Fabricantes de Exportadores de Vestuário de Bangladesh, (...) afirma que a maioria das marcas está a colocar pedidos em espera indefinidamente e a cancelar. (...) Para eles, é uma questão de sobrevivência dos negócios, para nós é a sobrevivência dos nossos 4,1 milhões de trabalhadores, declara.” (Rachel Cernansky, 2020, p. 5). Contudo, persistiu uma preocupação com os salários dos funcionários, passo que houve falhas entre as empresas e parcerias. Segundo Rachel Cernansky (2020), a realidade é que, quem fica com o maior lucro são as marcas, deste modo deveriam de ter assumido a responsabilidade pois, é o funcionário que transfere o lucro, sem ele a marca não existiria. “Aker afirma que, este é o momento de as marcas mostrarem não só a responsabilidade, mas também a generosidade que essas pessoas precisam.” (Rachel Cernansky, 2020, p. 6.). Algumas marcas, contribuíram de alguma forma durante a pandemia, esta ajuda surgiu de diversas formas, entre elas encontramos a Zara, que fabricou e forneceu máscaras; marcas de luxo como a Prada, que doou seis Unidades de terapia intensiva para hospitais italianos; e a Armani, que doou fundos para hospitais italianos e outras instituições, entre outras marcas que ofereceram fundos ou vestuário médico e álcool gel para hospitais e instituições (Rachel Cernansky, 2020).

A preocupação instalou-se não somente nas grandes potencias, mas também, nas pequenas marcas, como marcas com valores de sustentabilidade e ética. Essas correram maior risco pois, as marcas focadas nos valores referidos anteriormente por norma, têm trabalhadores que na maioria dos casos, beneficiam de melhores condições de trabalho, como melhores salários. Por muito que a procura e requisito dos consumidores por esses produtos tem vindo a aumentar, muitos pararam de consumir devido à crise, pois surgiram outras prioridades de consumo. Um testemunho é a designer Rachel Faller, que se encontra preocupada com o futuro da sua empresa Tonlé, uma marca ética e sem desperdício (Rachel Cernansky, 2020). “Contruí este negócio com fabricantes, considero este negócio tanto deles quanto meu.” (Rachel Cernansky, 2020, p. 7).

A Vogue Business, conseguiu dialogar com algumas marcas, sobre o que estas teriam feito para apoiar os trabalhadores da cadeia de abastecimento. Dentro destas marcas, encontram-se a Nordstrom, American Eagle, VF Corporation, PVH Corp, Levi’s e Target, que fazem parte da parceira da marca *HERproject*, uma iniciativa do setor para “capacitar mulheres de baixa renda, que trabalham nas cadeias de abastecimento globais.” (Rachel Cernansky, 2020, p.7). Em síntese, não houve respostas concretas acerca do assunto, nenhuma das marcas referidas anteriormente, abordou a questão sobre os parceiros da cadeia de abastecimento (Rachel Cernansky, 2020).

A pandemia trouxe inúmeros desafios para o setor, onde se verificou uma divergência de reações tomadas por parte das marcas. A crise tem vindo a demonstrar o que sucede quando uma grande pressão da indústria é instalada nas cadeias de abastecimento (Rachel Cernansky, 2020). Esta tem vindo a transformar-se dramaticamente ao longo da pandemia, criando um objetivo de instinto de sobrevivência nas empresas e marcas. A recuperação na pós-pandemia, irá coincidir com um mercado em recessão, onde os participantes da moda serão obrigados a intensificar o planeamento de resiliência, adaptando os seus modelos operacionais (Achim Berg, 2021). As marcas que sobreviverem à crise, são aquelas que fizeram intervenções ousadas e rápidas, onde encontraram oportunidades estratégicas nos desafios da crise, de modo a estabilizar os seus negócios principais, antes de procurar novos mercados (Achim Berg, 2021). De acordo com Achim Berg (2021), relativamente às mudanças de consumo, e à mentalidade de desconto nas marcas de moda, 56% dos consumidores afirmaram que as promoções especiais foram um fator importante na compra de vestuário. As marcas precisaram de ter a atenção a fatores como o anti consumismo, o excesso de stock e consumidores que não têm poder de compra. Portanto, muitas marcas encontraram maneiras criativas de recuperar valor e repensar na sua missão comercial de uma forma mais ampla, tendo em conta fatores mencionados anteriormente.

No que diz respeito ao segmento de luxo, Achim Berg (2021), afirma que os consumidores iriam rapidamente procurar por produtos de qualidade e atemporais, ao contrário das marcas e retalhistas do mercado intermediário, que serão ou têm vindo a ser duramente atingidos, à medida que os consumidores cortam nos seus gastos. Os canais digitais começaram a ser uma prioridade urgente em toda a cadeia de valor, as marcas que não conseguirem ampliar e fortalecer as suas capacidades digitais numa fase de recuperação da crise, estas poderão ser prejudicadas a longo-prazo, pois os consumidores continuarão a exigir dentro dos espaços digitais (Achim Berg, 2021). Aludindo que espaço digital faz parte da evolução do consumo, conforme as tendências indicam. Contudo Achim Berg (2021), afirma que as marcas precisariam de estabelecer um modelo equilibrado, entre os canais digitais e o retalho físico, que no qual será possível promover o crescimento digital de forma integrada com a experiência física.

Comportamento do consumidor

O comportamento das pessoas alterou-se significativamente consoante os estádios da pandemia, e claro, conforme estas se situam geograficamente. Observou-se uma aceleração nas tendências de perfil e consumo, na mudança de comportamento dos consumidores e nos seus hábitos, que teriam sido previstos em anos anteriores. Com os artigos lidos e analisados sobre esta temática é possível concluir que esta mudança de comportamento, levou à descrição de novos perfis de consumidores, com características psicológicas e hábitos diferentes, sendo que esta mudança drástica, poderá mudar a forma como este consome nos próximos anos.

No artigo “Mudança de Valores” da WGSN, demonstram o gráfico denominado “Curva da Mudança” baseado no modelo da psiquiatra Elisabeth Kubler-Ross, um conceito que reforça a resiliência humana frente aos desafios, sobre o ciclo de luto desenvolvido nos anos 60. O Gráfico demonstra, como as pessoas reagem a mudanças profundas e de que modo criam um futuro melhor. Este gráfico é referenciado pois, é importante entender o lado do consumidor, ou seja, para as marcas entenderem as suas necessidades, é preciso compreender em que fase é que este se encontra nos diferentes momentos da crise. No que diz respeito à pandemia, como já descrito, no primeiro estágio encontra-se o medo e o pânico, onde existiu uma fase de negação. No segundo estágio, o conforto e tranquilização, onde se encontra a nostalgia, que pode cumprir esse papel, nesta fase começou a observar-se a mudança na forma como as pessoas trabalham, compram, comunicam e se divertem. No terceira fase, encontra-se a reflexão e aprendizagem, as pessoas amparam-se na empatia, refletindo sobre a sociedade e analisando os seus valores pessoais. Nesta fase de reflexão, as marcas poderão ter tido alguma dificuldade em entender o que o seu público-alvo realmente necessitava, logo a comunicação de positividade e segurança foi onde as marcas começaram a focar-se, ou até mesmo perguntando ao público o que este pretendia. No quarto estágio depara-se o compromisso e a reconstrução, que se refere ao surgimento de novos sistemas de valores, e a imaginação de como será o novo normal.

Perceções e sentimentos dos consumidores

O consumidor pode mudar os seus ideais e atitudes devido à crise. Esta aceleração de mudança do consumidor, pode ser significativa para o futuro, quer este beneficie ou prejudique as marcas de moda. De acordo com Luís Arruda (2020) em concordância com o descrito precedentemente, afirma que as pessoas não serão as mesmas, pois irão repensar nos seus hábitos e hábitos de consumo, não espera que o mundo seja o que era antes e que à medida que o medo em relação ao futuro cresce, a população priorizará marcas e empresas que lhes tragam segurança.

Luís Arruda (2020), descreve três eventos que vieram acelerar a percepção dos consumidores. Estes são a ansiedade e o medo, a economia digital, e por fim o isolamento emocional. Cada um dos eventos que no qual correspondem a aceleradores de mudança, detêm respostas e soluções.

Para o primeiro acelerador - ansiedade e medo - as marcas precisaram de adotar estratégias que trouxessem um aumento de sensação de segurança, bem-estar e tranquilidade no consumidor (Luís Arruda, 2020). A transparência seria um fator fundamental para esta sensação, inclusive no aumento de confiança e fidelidade entre as relações entre consumidor e marca. A experiência oferecida, o tom de voz utilizado e a mensagem que é transmitida através do propósito da

marca, precisa de ser analisado antes de chegar ao recetor, para que este entenda exatamente o que lhe está a ser transmitido. “A sensibilidade e qualidade irão ser valores fundamentais para o consumidor. (...) Existe uma oportunidade de produto, a marca pode impactar e dialogar com esse modo de sobrevivência, mas trazer design e soluções que trazem essa calma que necessita.” (Luís Arruda, 2020). Isto é, os consumidores começam a priorizar as marcas que os fizessem sentir seguros e tranquilos. A demonstração de disponibilidade e preocupação com os clientes, criaria um impacto positivo visto que se encontrava recetivo. Por último, dentro deste ponto, destaca-se a privacidade e a autonomia, visto que os consumidores começam a questionar-se sobre essas problemáticas.

O acelerador da economia digital, refere-se sobretudo à utilização de serviços digitais. É uma tendência vigente, que tem vindo progressivamente a impactar o retalho, o *delivery* (serviços de entrega), reuniões de negócios, cadeias de abastecimento, educação, entre outros. A aceleração tecnológica foi a primeira resposta dada pela WGSN, para apresentar um cenário de oportunidade nas marcas de moda, de forma a satisfazerem as necessidades dos seus clientes, por outro lado esta requer inovação e sobretudo capacidade financeira por parte das marcas. Os consumidores criaram expectativas relativamente ao *delivery*, como a agilidade e rapidez, esta oportunidade poderia ajudar ou dificultar as marcas consoante a tecnologia e capacidade de gerenciamento da cadeia de abastecimento e da sua capacidade financeira como referido. Os serviços de entrega aumentaram exponencialmente, e as marcas precisaram de compreender que começou a existir mais compras *online* em localidades onde não havia, antes da pandemia. Os serviços virtuais foram uma das respostas, onde as marcas compreenderam que abandonar os espaços físicos iria gerar uma economia significativa a curto-prazo. Portanto, o trabalho remoto e virtual foi uma das soluções para as empresas continuarem conectadas ao consumidor. Como por exemplo, no setor de luxo, houve marcas que substituíram os seus funcionários no retalho físico por trabalho remoto e virtual, dando assim aos seus clientes um atendimento mais personalizado e único.

O isolamento afetou negativamente a saúde mental e o humor das pessoas atingidas pelo vírus. “Em lugares como Hong Kong, estudos mostram que um terço da população apresenta sintomas de transtorno de stress pós-traumático.” (Luís Arruda, 2020). As pessoas começaram a priorizar o bem-estar emocional, e acredita-se que esta mudança de valores irá permanecer nos próximos anos, tornando-se deste modo um acelerador de mudança. A economia com propósito também iria encorajar as pessoas a consumirem melhor, visto que estes começam a pensar mais na forma como consomem. As marcas que dispõem o seu propósito em ação, contribuindo para o bem-estar individual e coletivo começariam a destacar-se. Também precisaram de ter atenção ao bem-estar individual e coletivo, visto que a crise evidenciou a desigualdade entre os países e diferentes culturas. O contexto pandémico tem vindo a desestabilizar a economia política, pois as pessoas estariam mais atentas e conscientes sobre as suas atitudes. Esta situação requeria que as marcas se posicionassem, e tivessem um papel bastante claro para que não confundissem o público-alvo. Muitos consumidores começaram a querer gastar melhor o seu tempo, estes passaram a desejar um estilo de vida que evitasse o excesso de trabalho, dando espaço ao lazer, bem-estar emocional e físico e ao sono de qualidade (Luís Arruda, 2020). “O coronavírus irá

acelerar essa mudança por meio do “*niksen*”. *Niksen* é um conceito holandês, que aborda estratégias e iniciativas sobre não fazer nada.” (Luís Arruda, 2020). Atualmente, as pessoas têm dificuldade em parar de produzir e não fazer absolutamente nada, com o avanço da pandemia este conceito veio à voga sobretudo durante os isolamentos. Posto isto, seria necessário que as marcas começassem a ser mais assertivas e a terem mais atenção ao excesso de informação.

Em conclusão, os “*localtivistas*” ou “ativistas locais” como foi mencionado no comportamento do consumidor antes da pandemia, é um perfil de consumidor que foi acelerado, e que se descreve como os consumidores que desejam comprar em marcas/lojas locais, que dada as circunstâncias foram impactadas pela crise, ajudando os pequenos e médios negócios em lojas locais. A proximidade e a conveniência, são importantes nas decisões de compra para este perfil de consumidor. Os conhecimentos dos aceleradores de mudança são essenciais para as marcas, apesar de outros poderem eventualmente surgir, pois podem beneficiar as marcas, podendo assim abordar estas temáticas criando produtos/serviços que atendam às novas necessidades dos seus clientes, como também atrair novos consumidores que façam parte do seu público-alvo. Ter atenção aos aceleradores e compreender as suas soluções/respostas como estratégia de branding e comunicação podem gerar maior proximidade entre consumidor e marca, criando uma relação de confiança.

Movimentos que marcam novos comportamentos

Durante e após os isolamentos determinados pelos governos, acabaram por revelar mudanças significativas no estilo de vida das pessoas. Entre essas mudanças encontra-se no *home office* que referencia sobretudo o teletrabalho, o trabalho para dentro de casa. Esta alteração no trabalho dentro de casa mudou a relação do consumidor com a casa, família, cidade e da sua própria rotina. Como resultado, as pessoas começaram a observar as suas casas, como um local onde vivem, trabalham e onde fazem praticamente tudo (Anny Santos, 2020). Onde anteriormente, era percebido como um local de descanso e lazer, acabou por ser concedido a um espaço onde as pessoas, necessitaram de exercer todas as suas tarefas diárias. Contudo, foi observada uma maior preocupação com o conforto das pessoas dentro de casa, que agora se tornava em vários espaços num só, com o objetivo de concretizar exatamente as mesmas tarefas que desempenhavam antes da pandemia.

A digitalização é um dos movimentos que irá marcar os novos comportamentos do consumidor. Instantaneidade, velocidade, conexões globais, são alguns dos princípios que definem o conceito da digitalização. O consumo digital de produtos (vestuário, entre outros), serviços e conteúdos, aumentou exponencialmente, gerando uma aceleração da tendência do e-commerce (Anny Santos, 2020). Visto que, durante os isolamentos seria um dos meios possíveis ou únicos meios, menos seguros para a saúde das pessoas, pois não necessitariam de ter contacto físico com outras pessoas.

Por fim, surgiu uma maior reflexão sobre o autocuidado (*selfcare*), e pela procura da melhoria da condição física. As pessoas demonstraram-se mais preocupadas com a sua saúde mental e física, analisando os seus estilos de vida, mas por outro lado, começou a haver medo de doenças e de novas pandemias. Contudo também foi possível constatar, o surgimento de um *mindset*

colaborativo (Anny Santos, 2020). Onde foi possível verificar um aumento de entreatajuda, quer fosse através de voluntariado, ou ajudando os mais próximos.

Sustentabilidade na moda

Durante a crise, encontraram-se opiniões divergentes referentes à sustentabilidade. Constatam-se artigos que afirmam que a sustentabilidade e questões éticas, foram colocadas em segundo plano, pois o foco direcionou-se para a preocupação individual e saúde pública. Por outro lado, com a redução da pegada de carbono durante os isolamentos impostos pelos governos dado o agravamento da crise, a natureza acabou por reagir de certa forma notória. Esta notoriedade criou uma proximidade entre natureza e homem, fazendo com que questões ambientais surgissem. Outro assunto que tem vindo a ser referido ao longo da crise, é a preocupação pela poluição das máscaras faciais descartáveis, luvas, e outros produtos que terminam por ser utilizados em excesso.

Relativamente ao setor da moda, continua a haver algumas contradições referentes à temática durante a pandemia. Há artigos que afirmam que a sustentabilidade é um acelerador que tem vindo a ser destacado e aplicado durante a pandemia pelas marcas pois, estas tomaram consciência de que é algo fundamental e necessário a ser aplicado, quer sejam por questões ambientais ou de procura. No entanto, outros artigos sugerem que para além deste conceito ser progressivamente debatido, enquanto a pandemia permanecer irá perder a sua devida importância, pois a prioridade de todos é a saúde e bem-estar individual e coletivo. No artigo da WGSN “Estratégias e tendências de consumo”, declara que durante uma crise desta dimensão a sustentabilidade deverá ser colocada em segundo plano pois, o público sente-se pouco confortável a utilizar produtos de origem desconhecida, e que só no final da crise, a sustentabilidade irá recuperar a sua importância. Sendo que o mesmo artigo sugere que os consumidores voltarão a exigir às empresas e governos que façam a sua parte para garantir um futuro sustentável. “Sustentabilidade é um dever de todas as áreas. A sustentabilidade e a reputação de uma marca são transversais, isto é, não é somente sobre o ambiente, mas também sobre questões de ética, preocupação com os colaboradores, e com o próprio consumidor de forma genuína.” (Luiz Teixeira, et al., 2020)

Portanto, relativamente a este assunto existem duas opiniões contrárias, uma afirma a sustentabilidade como tendência e acelerador devido à pandemia e outra engloba o assunto como algo não prioritário durante a pandemia que no qual as marcas não devem dar atenção, apesar de ser algo abordado pelos consumidores, empresas e governo.

Oportunidades do impacto da indústria

O consumismo é um conceito concebido há algumas décadas, resume-se a um estilo de vida, orientado por uma crescente inclinação de consumo de bens ou serviços. No que concerne à moda, este fortaleceu-se sobretudo pelo desenvolvimento das marcas de moda investirem pouco em qualidade, mas por outro lado, investirem na sobreprodução do número de peças, na sua maioria para marcas *fast fashion*, com preços acessíveis para a maioria da população. “As tendências da moda mudam rapidamente e os preços baixos permitem que as pessoas

consumam mais.” (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017). Tornando deste modo, o vestuário acessível a um público-alvo maior. Portanto, houve um alargamento da produção e por conseguinte no consumo, onde a *fast fashion* utiliza modelos inovadores de produção e distribuição para reduzir drasticamente os ciclos da moda, às vezes levando uma peça do designer para o cliente em questão de semanas, ao invés de vez de meses (Deborah Drew, Genevieve Yehounme, 2017). Contudo, a sobreprodução e o consumismo, equivalem a um aumento da pegada humana, deixando deste modo a indústria da moda nas três indústrias mais poluentes do mundo. A pegada ambiental provocada, encontra-se na poluição do ar e dos solos causado pelos tecidos, no saturamento dos solos (como por exemplo a utilização extrema de inseticidas e pesticidas), e o excesso de consumo de água, que origina stress hídrico.

Todavia, dentro dos impactos referidos, existem oportunidades a deter dentro de uma indústria onde é conhecida pela sua inovação e criatividade. As indústrias têm vindo a pôr em causa a sua forma de produção, e em conjunto com a nova geração de consumidores tem vindo a ditar as regras onde no futuro da moda irá residir a capacidade de as marcas serem tanto digitais quanto sustentáveis (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). “(...) os modelos de negócio circulares podem potenciar o envolvimento e a lealdade dos clientes.” (Newsletter Portugal Têxtil, 2019, p. 2)

Dentro dessas oportunidades encontra-se a economia ou sistema circular. “Do ponto de vista ambiental, é inegável que os modelos de negócio circulares são positivos. «Cada um dos modelos tem potencial de mudar a indústria da moda. Pode mudar do foco atual, que é na quantidade, para uma aposta na qualidade onde a durabilidade das peças e o número de utilizações pode tornar-se essencial para a viabilidade das empresas»” (Newsletter Portugal Têxtil, 2019, p. 2). Existe cada vez mais indicações que o futuro reside num negócio circular, e apesar do COVID-19 ser um catalisador de mudanças, não se pode afirmar que todas elas serão executadas num curto espaço de tempo.

Dentro da sustentabilidade, é possível abordar o perfil de consumidor que tem acelerado durante a pandemia, os “ativistas locais”. “Há evidências de que os clientes pagarão mais por roupas feitas localmente. Um estudo americano descobriu que os clientes estariam dispostos a pagar o triplo do custo por um suéter de malha produzida localmente, em comparação com uma peça de roupa fabricada na China.” (Rachel Cernansky, 2019, p. 1 e 2). Segundo Wendt (2019), este perfil irá influenciar as marcas a trabalharem de mais perto com os fornecedores da sua própria região, dado isto começarão a entender melhor os seus desafios (Rachel Cernansky, 2019). Portanto se este perfil estiver continuamente a crescer, irá influenciar toda a cadeia, havendo uma melhor compreensão do impacto que as suas práticas podem ter nas suas respetivas comunidades.

A China e o Bangladesh são um dos maiores países exportadores de vestuário do mundo, foram os países em que milhões de pessoas ficaram vulneráveis e expostas a maiores e mais profundos riscos no decorrer da crise (Rachel Cernansky, 2020). Para além de possuírem poucas condições de trabalho, a manufatura de vestuário é um impulsionador econômico importante e fonte de emprego nesses países em desenvolvimento (Rachel Cernansky, 2020). Segundo Kate Larsen, ex-executiva da Burberry e fundadora da consultoria *SupplyEsChange* de empresas sociais, afirma que o setor deveria de pensar nas pessoas mais vulneráveis (Rachel Cernansky, 2020).

Defensores do trabalho justo, do empoderamento das mulheres e da moda sustentável, acreditam que seria necessário começar a trabalhar no presente, e admitem a pandemia seria o momento ideal para a indústria da moda dar um passo em frente, no apoio a trabalhadores que mantêm os seus negócios em funcionamento (Rachel Cernansky, 2020).

Branding e Estratégias

A gestão da marca tem como princípio auxiliar a marca a construir, adaptar-se e posicionar-se no mercado. Como o título refere, um dos objetivos da dissertação, é demonstrar a relevância e importância do branding nas marcas de moda num evento que claramente causou uma série de problemas na vida das pessoas e consequentemente nas marcas, referindo aspetos importantes que as marcas necessitaram de ter em conta num momento incerto.

As marcas possuem um papel importante na vida das pessoas, e da sociedade, onde estas se relacionam e contam com as mesmas, são elementos que têm relevância cultural, onde fazem parte e participam na sociedade e na vida dos consumidores. O comportamento da marca e a sua gestão, adaptam-se consoante o período em que se encontram, quer seja este através da chegada de novas gerações, tendências de consumo, questões políticas, épocas do ano, entre outros fatores de mudança. De outro modo, modificam-se consoante a evolução da sociedade, fazendo com que as marcas se adaptem a novas circunstâncias. Mas nem sempre é possível prever as crises ou riscos que possam surgir, e a pandemia da Covid-19 demonstrou exatamente esse ponto de vista. É necessário mais do que nunca que as marcas e empresas estejam preparadas para qualquer variedade de crise ou risco.

Durante a pandemia existiu uma maior pressão para que as marcas se posicionassem, tomando uma atitude ou ação, dito isto o branding teve um papel imprescindível, pois auxiliou as marcas a compreenderem o mercado (público-alvo/consumidores, o seu perfil, necessidades/desejos) e a si mesmas (DNA, missão, visão, valores, personalidade, concorrência), para entenderem onde e como se podem destacar dentre outras marcas. O bom desempenho da ferramenta pode contribuir para a superação da mesma e para o sucesso pós ou durante a crise.

A análise e conhecimento das características e dos possíveis novos perfis do consumidor, numa época de crise é impreterível como referido anteriormente. Ademais faz parte do processo da gestão das marcas, esta ferramenta presta a diferença no que concerne às ações da marca, comunicação, posicionamento do mercado, entre outros, onde pode auxiliar os consumidores a atravessar a situação de crise, fortalecendo as relações com os seus clientes. Não basta somente analisar e agir, as marcas precisaram sobretudo, de um gestor que tivesse sensibilidade para tomar decisões, que deveriam de ir ao encontro, do que o público-alvo deseja, olhando para o DNA da marca e para o mercado alvo, posicionando-se como parceiro do consumidor numa época de incerteza (Repertório marketing & talks, 2020).

As marcas podem ser relevantes para os clientes, se estas seguirem as estratégias que o branding proporciona. Conhecendo o consumidor e o público-alvo, na sua essência, desde os seus hábitos de rotina e de consumo às suas escolhas no dia-a-dia, ao que sentem durante as várias etapas da crise, o que o motiva/desmotiva, quanto mais detalhes as marcas obtiverem, mais serão capazes

de se posicionar e comunicar de modo que consiga cativar o seu público-alvo. Denota-se que, em momentos como estes, hábitos e perfil modificam-se, quer sejam estes impostos pelo governo ou por sua opção. De outro modo, surgem novas motivações, atitudes, medos, prioridades, novas necessidades e carências.

Relativamente à marca, é imprescindível, que esta se entenda a si mesma, bem como de uma pessoa se tratasse. É importante observar para dentro da marca, entender as suas origens, as suas estruturas, e o que necessita de ser modificado para alcançar o seu público-alvo. A marca necessita de entregar valor aos consumidores, tendo em atenção a todos os fatores atuais, e tendo cuidado com a sua comunicação. Ações sociais, como criar e ajudar uma comunidade; a comunicação, com um tom de voz calmo e assertivo para tranquilizar o consumidor, apelando à consciencialização, ao autocuidado, ao cuidado com o próximo, à responsabilidade social, educação, conteúdo ou entretenimento, são alguns aspetos que as marcas puderam aplicar para apelar o seu público-alvo. Os pequenos e genuínos gestos por parte das marcas, vão ter um grande impacto no consumidor a longo-prazo. Para além dos aspetos referidos anteriormente, é necessário considerar que estes ajustes foram realizados com alguma velocidade. O branding carece de uma sensibilidade por parte do gestor, pois este necessita de trabalhar em prol do consumidor, com base no seu propósito e DNA da marca (Repertório marketing & talks, 2020). A sensibilidade foi um elemento-chave, tanto para o gestor como para a marca.

O estado da moda em 2020

Quando as pessoas se encontram, preocupadas e ocupadas a pensar sobre a sua sobrevivência e a dos outros, ansiosas em proteger os seus familiares e amigos, e desassossegadas com o “novo normal”, isto é, com novas inseguranças e medos, acabam por colocar a moda e o vestuário em segundo plano das suas prioridades.

Sendo algo novo para o setor da moda, este tem vindo a demonstrar-se significativamente pior do que em crises anteriores, sobretudo crises financeiras. Achim Berg (2020), defende que no futuro, a humanidade não irá voltar ao normal, e que as pessoas não irão ser o que eram anteriormente, destaca que a indústria da moda foi duramente atingida pelas consequências da pandemia. Dado esta premissa, a indústria da moda necessitou de criar defesas, consta que é importante compreender de melhor forma, as consequências originadas pela crise.

Os encerramentos das lojas físicas, devido aos isolamentos durante a pandemia, originaram uma queda de lucro exponencial. Como mencionado no subtítulo da reação das empresas, para além desta consequência, os consumidores, sobretudo durante os isolamentos, restringiram os seus gastos, evitando o contacto direto com as pessoas. As mudanças no canal de venda, têm vindo a modificar-se, conforme a evolução da pandemia. Relativamente ao abastecimento, tem ocorrido um desalinhamento no stock, onde os *players* se deparam com produtos em excesso nas coleções de primavera/verão, onde exigiram descontos adicionais (Achim Berg, 2020). Sucedeu uma interrupção na cadeia de abastecimento, devido às cadeias de valor globais, e à força de paralisação de produção e encerramento de armazéns (Achim Berg, 2020). Entretanto, meses após o surgimento da epidemia, subsistiu uma crise de funcionários, devido aos salários de baixo custo e aos despedimentos em volume, por conseguinte tem vindo a provocar fome e

mais doenças sobretudo em países com poucas condições que normalmente se encontram a maior parte das produções das cadeias *fast fashion*.

Covid-19 como catalisador de mudança

O coronavírus tem vindo a ser um catalisador de mudanças muito importante. Esta crise não se tem resolvido a vender mais produtos, mas sim investindo cada vez mais no design, agregando valor, oferecendo novas experiências, na criação de produtos elaborados e na gestão das marcas (The WGSN Forecast team, 2020). As estratégias propostas pela WGSN para abordar a crise, estão diretamente ligadas a outra ameaça da humanidade - a crise climática.

O bem-estar tem vindo a ganhar um novo valor no consumidor, no pós-pandemia o consumidor continuará a focar-se na saúde, significando deste modo que o vestuário poderá adaptar-se a estas novas necessidades do consumidor. Tecidos com elementos de autocuidado e bem-estar, como tecidos que se ajustem à pele e materiais que cuidem do corpo (como por exemplo, a adição de CBD nos tecidos, com propriedades capazes de regeneração, recuperação e anti-inflamatórias), tecidos que sejam capazes de regular a humidade e temperatura, serão procurados pelos consumidores, embora muitos já estejam disponíveis no mercado, sobretudo nas roupas desportivas. O vestuário multifuncional parte do conceito da casa como *hub*, na casa como local de trabalho, local para cuidar dos filhos, de lazer e descanso. Onde as pessoas procuram tecidos com funcionalidade, estilo, praticabilidade, sofisticação e conforto. O digital tem vindo a ganhar importância nos dias que decorrem, para além da indústria se ter voltado para o *e-commerce*, as pessoas também utilizaram o virtual como fuga. Criando um espaço seguro que permita o escapismo e autoexpressão, e dando deste modo uma nova oportunidade para as marcas (The WGSN Forecast team, 2020). Os videojogos também têm o seu destaque, e as marcas de moda têm vindo a explorar esse novo conceito. Contudo, compreende-se que as marcas podem expandir os seus horizontes no mundo da moda virtual; os produtos devem ter um bom visual nos monitores, explorando produtos, materiais, cores, padrões que se destaquem nas telas (The WGSN Forecast team, 2020).

A macrotendência do minimalismo tem vindo a ser ampliada, esta reforça a necessidade do consumo consciente, criando espaço para produtos económicos, versáteis e com uma maior durabilidade (The WGSN Forecast team, 2020). Segundo a WGSN, para que seja possível acompanhar esta tendência, as marcas deveriam de diminuir o volume de unidades de um produto e optar por qualidade em detrimento de quantidade, apesar de arriscado, se for concebido da forma correta, pode simplificar a cadeia de produção, acelerar a chegada de novos produtos ao mercado e comunicar uma estratégia de marca mais consciente. O minimalismo encontra-se dentro da sustentabilidade, portanto se as marcas seguirem esta tendência, irão indiretamente apelar ao consumo consciente, podendo utilizar este valor como estratégia de comunicação. “À medida que o mundo do consumidor encolhe e as preocupações económicas crescem, o conceito de valor será redefinido. Produtos uteis e duráveis, que tenham múltiplas funções ganharão destaque.” (The WGSN Forecast team, 2020).

Muitas empresas irão adotar o *home office* nos pós crise, pelas vantagens que oferece. A parte psicológica do funcionário é importante, quem está à frente das empresas necessitou de transmitir uma mensagem de esperança, e segurança para os seus funcionários e consumidores.

Em momentos de crise como este, as empresas necessitaram de se reinventar e de se agilizar. A epidemia ameaça as pessoas, mas havendo esta ameaça faz com que as pessoas catalisem mudanças culturais, quebrando paradigmas. Embora existe um aumento exponencial no consumo *online*, as pessoas precisaram de se adaptar à marca digital, atendimento remoto, deste modo comprando cada vez mais na internet optando pelo *delivery*.

Branding em tempos de crise

As marcas necessitam de se adaptar no presente, para um ambiente conturbado que possa vir no futuro, tendo a visão que em momentos de desconforto também existem oportunidades. Num mundo ideal, as marcas teriam uma estrutura sólida ao ponto de ser possível uma preparação imediata para uma crise da dimensão da Covid-19.

Segundo o Ladimir Carvalho e José da Costa (2020), uma empresa pode ser administrada sobre dois aspetos: aspetos que são possíveis de se controlar – como a equipa, funcionários, produtos, preparação, qualidades, aspetos que fazem parte do trabalho de um administrado, e por outro lado, aspetos que não são possíveis de dominar pois, nenhum profissional consegue controlar ou gerir, tal como uma guerra, desastre natural, pandemia, entre outros riscos, que porventura podem acontecer com alguma regularidade dentro do setor.

Dentro do gerenciamento, encontra-se a investigação, análise e identificação dos pontos fracos da marca, como os indicadores de performance, os pontos de maior custo, os pontos de maior produtividade, onde é que a empresa está a errar, onde se encontram os principais riscos. Após a identificação destes pontos, as marcas poderiam dar atenção com mais facilidade ao que é necessário de atuar de uma forma eficaz. Ladimir Carvalho e José da Costa (2020), declaram que o problema de muitas marcas e empresas se encontra na falta de estrutura do gerenciamento das marcas, eventualmente guiando-se somente pela sensibilidade, não tendo um modelo fixo, e não compreendendo que a verdadeira essência está na preparação contínua. Todas as ações tomadas, devem ser analisadas previamente pois, qualquer decisão errada pode ter uma ou várias consequências catastróficas. Claramente que existem desafios, preocupações, riscos, mas para além dos momentos de crise, do outro lado encontram-se a oportunidades no qual as marcas podem-se destacar perante os seus concorrentes. De acordo com Ladimir Carvalho e José da Costa (2020) possivelmente haveria mais oportunidades numa crise como esta, do que quando o mercado está estável, pois uma das oportunidades é a melhoria da gestão e dos negócios das marcas, conhecendo melhor o seu público-alvo, entendendo as suas necessidades, e melhorar a exposição do propósito.

O branding de uma marca de moda como estratégia, para ser eficiente deve acompanhar as mudanças e transformações que acontecem ao seu redor, estando atento a novas tendências e reconsiderando um novo reposicionamento (*rebranding*) no mercado. Não somente para o seu público-alvo, como igualmente para funcionários, colaboradores, comunicação, fornecedores, no fundo para toda a cadeia de *stakeholders* (Francisco Barros, 2020). Em tempos de crise, é importante que as marcas encontrem novamente a sua essência, observando-se para dentro e para as suas estruturas, questionando-se no que deve ser aprimorado. Isto é, para que as marcas

compreendam o mundo lá fora e se consigam reinventar em tempos incertos, precisam de olhar para si mesmas, para conseguirem aprimorar-se e captar a atenção dos consumidores.

Num momento de crise, a mensagem transmitida deve ser coerente com o propósito da marca e juntamente com as necessidades dos consumidores. Dado que por vezes a interpretação feita pelos consumidores não corresponde ao pretendido pela marca. Primeiramente a investigação necessita de ser feita antes de qualquer mudança a ser realizada dentro de uma marca, pois é fundamental compreender que mudanças precisam de ser feitas e planeá-las estrategicamente. Com os resultados da pesquisa, obtém-se novos dados, estes dados, são importantes para entender que mudanças devem ser feitas, quer seja no propósito ou noutra aspeto da marca que necessite de ser alterado. Independentemente da mudança a ser feita na marca, o objetivo é sempre agregar valor para os clientes e para a própria marca.

O objetivo do posicionamento de uma marca, é a construção de relevância, isto é, tocar na vida das pessoas, para que estas sintam que podem conectar-se à marca, através da sua diferenciação com outras marcas. Ou seja, cada marca faz sentir uma emoção ou sensação diferente nas pessoas, despertando emoções diferentes nos consumidores (Marcos Hiller). Como já referido, atualmente as pessoas têm uma opinião sobre qualquer assunto, quer seja este político, social, económico, entre outros. A pandemia, veio vincar esta questão em conjunto com as redes sociais, que seriam considerados meios onde as pessoas discutiriam sobre diversos assuntos.

Para além da crise atual o mundo tem vindo a atravessar enormes transformações, estas como a revolução digital, como se tem assistido nos últimos anos, sobretudo desde o início da crise. Tal como a moda, o branding tem a capacidade de se adaptar a mudanças. E as marcas precisaram de considerar que têm de se adaptar e de dialogar para as pessoas e não para elas mesmas, como se de uma pessoa se tratasse, e onde esta dialoga com outras pessoas. A verdade humana modifica-se consoante as transformações que ocorrem na sociedade, o branding tem a aptidão de identificar qual é essa verdade humana, o porquê de certo atributo tocar na vida das pessoas e como as cativar. O branding cruza as sensações, as lembranças do ser humano com o propósito da marca (Nicolas Fabeni). Por exemplo, algumas marcas no mês de junho de 2021, no “*pride month*”, em português no “mês do orgulho”, onde se comemora anos de luta pelos direitos civis e pela contínua procura da igualdade de justiça dos membros da comunidade LGBTQIA+, demonstraram ou tentaram demonstrar o seu apoio pela causa. Durante o mês de junho, nas redes sociais foram publicadas nas redes sociais e/ou nos produtos das próprias marcas, bandeiras da comunidade LGBTQIA+, tentando demonstrar o seu apoio pela comunidade. Como resultado, houve um enorme descontentamento pela própria comunidade pela atitude adotada, pois acabou por dar uma ideia de aproveitamento da causa para benefício próprio.

As marcas puderam criar oportunidades, investindo o seu tempo a analisar e a reestruturar o seu propósito, a reposicionar-se no mercado, planeando e aprimorando estratégias de negócio e comunicação. Houve marcas que recorreram a novas estratégias de planeamento de baixo custo, e outras que tiveram a capacidade de se adaptar com facilidade por ter capacidade financeira de acompanhar o que estava a decorrer na sociedade, sempre alinhando a oferta à mensagem que pretendem transmitir no mercado. Portanto uma das ações que as marcas puderam concretizar primeiramente, foi a constante investigação e análise, conhecendo-se melhor, o que procuram,

quem procuram e conectando-se melhor com o seu público-alvo, isto é uma análise de marca para o seu autoconhecimento. Por conseguinte, ao analisarem-se puderam criar deste modo, ligações genuínas com os seus clientes.

O isolamento social tem vindo a afetar negativamente a saúde mental e o humor das pessoas. As marcas começaram a ter atenção às mudanças comportamentais dos seus clientes e procuraram agir nas áreas, onde o consumidor sente que o governo os teria deixado para trás (WGSN, 2020). Dada a circunstância depara-se com a economia com propósito, onde existe um diferente consumidor que procura indicadores como o bem-estar individual e social, onde também deseja igualdade social e um sentido de comunidade, com foco num bem maior. As marcas de moda, precisarão de encorajar os clientes a consumir com maior consciência. Desenvolver estratégias que ajudem os consumidores a sentir que fazem parte de uma comunidade, da sua comunidade, com um propósito, criando laços com os clientes. Iniciativas como programas de fidelidade para reunir o público, abrangendo também o digital, e comunicando com o cliente para que este sinta que a marca se preocupa genuinamente com ele, sobretudo quando não deseja sair de casa, ou quando lhe é imposto.

Soluções encontradas

Existem movimentos já existentes que aceleraram, desde o início da pandemia, que por sua vez poderão perdurar. Estes detalhes são importantes para as marcas de moda, pois podem ser aplicados nas suas estratégias de comunicação e venda para se conectarem da melhor forma com o seu público-alvo. De outra forma, estes movimentos têm vindo a ajudar as marcas a criar soluções durante a crise.

Primeiramente a voz humana, foi o que conectou as pessoas, sobretudo nos isolamentos, visto que não houve contacto físico durante esses períodos. Tudo o que estiver em torno da voz irá conquistar o consumidor, e inclusive alguns especialistas defendem que as marcas que não utilizarem o áudio não conseguirão manter-se no mercado (Eliane Doin, 2020).

Começou a ser observado, um movimento onde existe uma maior credibilidade nos testemunhos reais (ou seja, nas pessoas que dão a sua opinião pública sob determinado produto), do que numa marca que transmite ser ou oferecer. Este movimento advém porque as pessoas atualmente questionam-se, refletem e procuram saber mais sobre os assuntos, acabando por existir uma procura constante pela veracidade. Uma das problemáticas ocorrentes durante a crise foi a divulgação de *fake news* (notícias que não correspondem à realidade) fazendo com que as pessoas não confiarem com tanta facilidade no que lhes é transmitido. Devido a esta constante procura pela verdade, as marcas já teriam compreendido antes da pandemia, mas que no qual acabou por ser uma das estratégias encontradas pelas marcas, que os influenciadores digitais (*influencers*), sobretudo os microinfluenciadores (*influencers* com menos seguidores, ou com até 10 mil seguidores), podem transmitir essa veracidade que o público-alvo deseja (Eliane Doin, 2020). As marcas podem ser mais efetivas na sua comunicação, caso consigam identificar um número significativo de microinfluenciadores, que possam comunicar/testemunhar os produtos de forma genuína e transparente com os seus seguidores.

Houve uma aceleração da aplicação de assistentes virtuais ou *chatbots*. O *chatbot* é descrito como um programa de computador que foi desenvolvido para realizadas conversas humanas, é

utilizada Inteligência Artificial (IA) para encontrar respostas e executar tarefas simples de forma automatizada, consoante o que é colocado pelo cliente. A implementação desta tecnologia, pode facilitar a interação das marcas com os clientes, estes podem não só ajudar a tirar dúvidas como também ajudar nas transações, ajudando nas vendas das marcas (Eliane Doin, 2020).

Para além da humanização das marcas – conceito que leva o público-alvo a identificar e entender o propósito da marca – existe uma outra tendência que refere a experiência voltada para o consumidor. Após a necessidade de as marcas acompanharem as novas tecnologias e o digital, tem vindo a ser colocada uma outra questão sobre a importância de serem aplicadas experiências que orbitem no “*onlife*”, do *online* para o *offline* e o inverso. “O *On* irá aumentar o alcance do *Of*, porque as pessoas querem viver experiências.” (Eliane Doin, 2020). Este movimento estaria a progredir gradualmente antes da pandemia, porém com todas as questões que as marcas têm vindo a enfrentar durante esta crise, muitas marcas com essa capacidade começaram a investir mais na junção destas duas componentes que as poderiam beneficiar.

Para uma marca melhorar a sua gestão, necessita de compreender os seus desafios, onde se encontram as suas falhas e onde pode melhorá-las. Denota-se que estes desafios podem alterar-se e aparecer em diferentes fases da vida da marca, tal como em vários estádios da pandemia. Mencionando deste modo, a importância da constante análise da gestão de marca, sobretudo em tempos de incerteza, pois existem mais variações e riscos. Uma das únicas certezas que as marcas puderam contar é que eventualmente a crise iria passar, e para além de ser necessário uma adaptação no futuro, seria imprescindível tomar ações no presente para que conseguissem acompanhar um mundo veloz em constante mudança. Em momentos de risco, uma marca precisa de estrutura, planeamento, investigação e no final de todos os passos mencionados a ação. Segundo Verônica Couto (analista do segmento de moda do Sebrae nacional), subsiste uma etapa, onde a marca necessita de fazer um planeamento financeiro a longo prazo, planeado para o pior cenário, mas esperando o melhor e priorizando o que é urgente e importante.

A crise impulsionou a colaboração, uma tendência que tem vindo a ser aplicada e que sobretudo irá ser utilizada recorrentemente no futuro pelas marcas, onde estas olham para outras marcas como colaboradores, criando assim parcerias. Um dos exemplos de colaboração, destacada no ano 2020, foi a parceria do IKEA com o designer de moda Virgil Abloh. A colaboração é uma das soluções encontradas, pois beneficia ambas marcas, desde cheguem a um público maior, ao facto de serem limitadas pois, acabam por não desperdiçar stock, sendo mais rentável, pois caso seja uma colaboração bem-sucedida acabam por vender a quantidade que foi produzida.

As pessoas poderiam não estar abertas ao consumo, pois estariam socialmente reprimidas devido aos isolamentos ao logo da pandemia, mas estariam abertas ao que lhes era novo, e ao desejo por novas experiências. As pessoas encontram-se viradas para dentro de si, preocupadas com o seu futuro, a tentando conhecer-se melhor, experimentando coisas novas ou criando espaço para os seus lazeres, e com esta oportunidade as marcas de moda puderam inovar a sua abordagem. Podem criar uma estratégia de conexão com os seus clientes, oferecendo guias de estilo ou conteúdos que possam interessar este consumidor que anseia por novas experiências. (Verônica Couto, 2020)

Compreende-se, desde o seu início, que a crise teve um enorme impacto no comportamento do consumidor, deste modo, é importante entender como este impacto afetou os negócios da moda. O retalho físico foi um dos primeiros a ser afetado, pela disposição das pessoas a sair de casa, ou por imposição das entidades, ou pelos governos. O retalho tradicional necessitou de se adaptar com rapidez, consoante as alterações que surgiam, conforme a evolução da pandemia. A distribuição/entregas em casa (*delivery*) começaram a ser mais intensas, e por outro lado como solução começou a haver mais opções de “*grab and go*”, sem contacto humano (Repertorio Marketing e Talks, 2020). Estas alterações, trouxeram a decadência do consumo de vestuário de moda, acessórios e luxo pois, as pessoas entraram em modo de sobrevivência e inclinaram o seu consumo para alimentação e produtos essenciais. Visto que o consumidor, encontrava-se na defensiva, em modo de sobrevivência durante um longo período, foi fundamental compreender, como é que as marcas poderiam chegar até este, criando uma ligação duradoura. Criar confiança e uma imagem de higiene; introduzir a comunicação e publicidade nos canais *online*, comunicando com clareza, isto é, caso a marca mudasse alguma estrutura da empresa, como o serviço de produtos, entrega, mudança de horários, necessitaria de comunicar aos clientes para que estes conseguissem acompanhar as alterações.

O *employer branding* é descrito como a gestão da reputação do funcionário de uma marca. Durante a pandemia, devido ao distanciamento social, os funcionários das marcas direcionaram a sua comunicação para as redes sociais, tal como a maioria das pessoas que têm acesso às plataformas. Estes começaram a comunicar nas redes sociais com frequência, como corria o seu dia de trabalho, que alterações teriam sido feitas nos seus locais de trabalho, sobre as suas preocupações, e o que acontece dentro de uma marca, como estão a tratar os seus funcionários, entre outros fatores, que possam ter mudado durante os vários estádios da pandemia, mas que acabaram por ser expostos pelos próprios funcionários ao público, podendo transmitir uma imagem errada da própria marca (Luiz Teixeira, et al., 2020). O *employer branding* começou a ter uma enorme relevância, uma vez que as pessoas estavam mais conectadas nas redes sociais, onde se expressam de uma forma rápida e fácil umas com as outras, sobre o que sentem dentro e fora do seu trabalho (Luiz Teixeira, et al., 2020). Por consequência este voltar para o digital, encaminhou as marcas a direcionarem-se para onde se encontravam o seu público-alvo. Por conseguinte compreenderam os riscos, quer seja este pela sua existência no digital (concorrendo com marcas pioneiras, como a Amazon, Farfetch, entre outras), bem como no digital subsistir uma maior liberdade de expressão, quer este beneficie ou prejudique as marcas. O *employer branding* auxilia as marcas a adotar alguns cuidados perante esta mudança ocorrente.

Pós pandemia

Para um melhor entendimento das mudanças que sucederam durante a pandemia, é necessário olhar para o futuro, para o novo normal, como previsão do que poderá advir consoante o que se vive na atualidade. O último espaço temporal- pós-pandemia – onde se dá nome ao novo normal, é um espaço que se caracteriza como um “novo mundo” onde se observa as consequências e modificações que foram feitas durante a crise. Este capítulo, dividido em três partes aborda primeiramente: o funcionamento das empresas (desafios e oportunidades para as marcas), de seguida o comportamento do consumidor (percepção e sentimentos do consumidor e os perfis correspondentes), mais adiante a sustentabilidade na moda e para finalizar o branding e estratégias conhecidas que poderão ser aplicadas no mundo pós-pandémico.

No que diz respeito, ao funcionamento das empresas é referido que, no pós pandemia ou pós- crise irá ocorrer de forma diferente e por períodos diferentes nos vários países afetados pelo vírus, por fatores geográficos, políticos, sociais, culturais e antropológicos. É referido que os países que tiveram melhorias rápidas relativamente ao vírus, foram aqueles que estão habituados a crises do mesmo género, como a gripe aviária, entre outros vírus, ou até mesmo a catástrofes naturais - como é o caso de Porto Rico, Cuba, China, entre outros. Dentro destes países, as pessoas estariam mais habituadas a pensar no coletivo e não somente no individual. Existe uma reflexão de que a proteção social, saúde, meio ambiente e educação, são fatores que necessitam de ser repensados e reavaliados no mundo pós-pandémico. Ou seja, a pandemia oferece a oportunidade de refletir sobre os modelos que funcionam e os que não funcionam, concluindo que existem assuntos a serem aprimorados em todas as áreas. Portanto, o subtítulo referente ao funcionamento das empresas no pós- crise, serão abordados os desafios e as oportunidades que poderão subsistir.

No comportamento do consumidor, é denotado que subsiste diferenças nos diferentes espaços temporais abordados, sendo que existe uma evolução do mesmo. Consoante a pesquisa e análise de artigos sobre o consumidor do futuro, foi compreendido que existe uma maior clareza sobre o mesmo. Também foi possível observar uma maior variedade de perfis de consumidor analisados com maior detalhe. O conhecimento desta mudança comportamental é fundamental para as marcas adaptarem-se a uma nova realidade e para que consigam conectar-se com os seus clientes. Para além de trazer dificuldades e desafios, também trouxe novas oportunidades ao negócio da moda.

No que diz respeito à sustentabilidade na moda, primeiramente foi abordada a mudança de Era, onde atualmente o setor experiencia a mudança da Era Industrial para uma era Era Digital; posteriormente foi mencionada a economia circular como modelo de negócio e as vantagens para as empresas ; de seguida foi referido o sourcing sustentável e as vantagens que oferece para as marcas e sucessivamente para os consumidores; a seguir foi especificado algumas estratégias para remodelar o sourcing para o futuro no novo normal; e por fim, a importância da inovação dos tecidos fazendo correlação à sustentabilidade.

No que concerne às estratégias e branding, é denotado que após uma crise é fundamental, que as marcas encontrem, formas inovadoras e criativas de se conectarem e fazerem a diferença, na vida dos seus clientes, de modo a destacarem-se da sua concorrência. Estratégias criativas, demonstração de empatia e atos de filantropia, são algumas das estratégias que irão permanecer na memória das pessoas no pós- crise. Estas atitudes ganharam força entre pequenas e grandes empresas no retalho (WGSN,2020). De outro modo, a sensação de fazer a diferença na vida das pessoas, será um ponto chave que irá permanecer nos seus pensamentos por algum tempo. Quer estes o impactem positivamente ou negativamente. Estas estratégias encontram-se desde o apoio aos grupos de risco, estratégias com propósito, conexão de baixo impacto (alternativas nas lojas físicas que não requeiram o contacto físico, e alternativas de maior interação nos canais digitais), soluções de limpeza e higienização, priorização da saúde mental e o incentivo ao consumo consciente.

Funcionamento das empresas

Cada continente experienciou a pandemia de forma e em alturas diferentes, devido a vários fatores, como fatores culturais e económicos. Sendo que a forma como a experienciaram irá influenciar na maneira como irão responder ou reagir no futuro. Independentemente da sua reação, haverá oportunidades num futuro a serem conquistadas pelas empresas.

Na América do Norte, o e-commerce continuará em destaque, as marcas necessitam de investir em estratégias que priorizem o público-alvo, focando nas experiências de compra simplificada, comunicações de marca unificadas e centros de distribuição próximos das regiões de entrega (Carla Buzasi, 2020). Na Europa, Oriente Médio e África, existem indicadores de justiça social que necessitam de ser melhorados, as pessoas voltam o seu foco para essas questões. As marcas durante os próximos tempos irão demonstrar compromisso social, apoiando as comunidades locais (Carla Buzasi, 2020). A região da Ásia Pacífico, foi onde responderam com mais rapidez à pandemia da Covid-19 pois, já estavam preparados devido à epidemia da SRAG em 2003. A China implementou medidas de bloqueio total, onde podem ter soado drásticas num primeiro momento, mas que acabaram por pavimentar caminho para uma sólida recuperação económica (Carla Buzasi, 2020). Relativamente à América Latina, as tensões políticas, económicas e sociais já existentes, intensificaram-se de modo a existir uma maior polarização.

Apesar de toda a destruição que a pandemia causou, esta também demonstrou a resiliência humana, criando um senso de união. A resiliência humana deu origem ao ressurgimento de um espírito de comunidade, abrindo espaço para soluções, sistemas e produtos criativos que irão ajudar a adaptar a um novo normal (Carla Buzasi, 2020).

Desafios para as marcas de moda

As marcas compreenderam que, para além dos desafios e modificações que ocorreram durante a crise, num futuro haverá outros desafios e também oportunidades, por consequência de todas as mudanças. Como as marcas responderam à pandemia, pode afetar os negócios a longo prazo, quer este as prejudique ou as beneficie. Em momentos de crise irão sempre ocorrer desafios, mas para cada desafio é necessário haver respostas e soluções que possam beneficiar, como a criação de oportunidades. Todas as ações praticadas pelas marcas irão estar presentes na mente do consumidor pós-pandemia, quer estas tenham um impacto positivo ou negativo.

Os principais temas que poderão ser abordados nos próximos anos, estão diretamente ligados como o consumidor enxerga a marca e como é que esta consegue captar a atenção e confiança do mesmo. “O consumidor espera que as empresas tenham atos de gentileza (...). Mudança com propósito: os consumidores esperam que as marcas não atuem da forma anterior, mas sim, que tenham motivos para existir. Um consumidor que se questiona mais sobre a existência das marcas e dos produtos. (...)” (Júlia Coran, 2020). Ou seja, as marcas no futuro irão deparar-se com um consumidor ainda mais exigente, e que espera que atuem da forma que este pretende. Deste modo, encontra-se vários desafios para as marcas do setor pois, precisará de ter em conta que para gerar valor ao consumidor, não poderá cair no esquecimento do seu próprio valor.

Júlia Coran (2020), afirma no artigo “Coronavírus: Marcas e Estratégias” da WGSN, que a gentileza será a nova moeda de troca, destacando o primeiro desafio do futuro. A partilha de

informações que possa beneficiar o consumidor, ou informações internas sobre a marca (sobre as suas inovações, avanços, alterações, isto é, criando uma maior transparência com os seus clientes), podem beneficiar a marca, através da sensibilidade, e por outro lado uma maior transparência da marca com os clientes. Estas duas oportunidades, a partilha de informações e uma maior transparência, podem gerar relações sólidas, de confiança e fidelidade, criando valor para a marca e para quem compra os seus produtos. Ademais o cuidado com os grupos de risco, a partilha de recursos e o “*social first*” (social em primeiro lugar), são estratégias inovadoras que fazem o consumidor querer estar conectado com as marcas. As marcas têm o poder de agir de modo autêntico, em nome dos grupos de risco, reagindo em tempo real, fazendo com que a marca se destaque perante as demais, contribuindo e fazendo a diferença na vida das pessoas ou da sociedade. Consequentemente, a união pela mesma causa, pode criar comunidades dentro da marca.

O segundo desafio encontra-se na mudança com propósito, isto é, as marcas precisarão de se posicionar, de modo a responder à nova procura dos consumidores, estes movidos por causas maiores. “Segundo *Purpose* da Kantar de 2020, as marcas conhecidas por terem um grande comprometimento com causas sociais ou ambientais tiveram uma taxa de crescimento duas vezes maior do que as outras” (Júlia Coran, 2020). Para que seja exequível, será necessário pôr em prática soluções como repensar nos modelos de negócio, direcionados aos funcionários e consumidores, respondendo às suas necessidades. Ou seja, um funcionário que entenda e se relacione com o propósito da marca é um funcionário motivado. Segundo Júlia Coran (2020), a diversificação engloba-se dentro da estratégia, esta será gradualmente explorada nos negócios, tanto na entrega para um novo mercado como para resolução de problemas, tal como o incentivo ao consumo consciente, que por sua vez será responsabilidade e inovação das marcas. As comunidades locais e a nova socialização, fazem parte das inovações para o setor da moda. Destinam-se a pessoas e novos clientes que começaram a consumir localmente e/ou no mercado online durante a crise, deste modo ajudando pequenas lojas. A mudança com propósito dentro das empresas requer soluções urgentes, quer seja através do apelo ao consumo consciente, à criação de comunidades locais ou encontrando novas formas de conectar as pessoas.

O terceiro desafio é referente à confiança e à reforma social, de outro modo, as marcas durante uma crise podem perder credibilidade. Como solução para este desafio é essencial haver ofertas que sejam significativas aos clientes. Compreender as suas necessidades e desejos, dialogando com o consumidor, como por exemplo descontos consideráveis que ajudem durante este período de crise, mas nunca o bombardeando com ofertas e promoções (Júlia Coran, 2020). O contacto físico entre as pessoas foi algo que se perdeu bastante, contudo as marcas precisam de ter em consideração essa norma e criar espaço para que haja conexões sem atrito, tendo como exemplo, permitir ao cliente que opte pelo contacto físico ou não dentro da loja. Segundo Júlia Coran (2020), reduzir a fricção e oferecer uma experiência rápida e eficiente, abrindo mão do contato humano, será fundamental. Tal como priorizar a saúde dos consumidores, oferecendo produtos que protejam a sua saúde ou a partilha de informações de como melhorar a saúde física e mental, pode ser uma boa forma de demonstrar preocupação, criando ligações que os cativem a conectar-se mais com as marcas.

Oportunidades para as marcas de moda

A cadeia de valor da moda foi interrompida, levando a uma rápida expansão da inovação, desde o design digital ao comércio social (Achim Berg, 2021). Visto que a crise tem demonstrado inconstante, as marcas precisam de compreender que devem apaziguar o impacto que as prejudica, adaptando-se às mudanças económicas e ao próprio consumidor, introduzindo novas ferramentas de estratégias em toda a cadeia de valor de modo a preparar os seus modelos de negócio para o futuro. Contudo, para garantir o futuro das marcas, estas devem-se adaptar-se ao novo ambiente de mercado, avaliando oportunidades de investimento e aquisição para fortalecer o seu núcleo e capturar espaços em branco e falhas que emergem remodelação. (Achim Berg, 2021). Anteriormente à crise da Covid-19, 56% de todos os *players* de vestuário, moda e luxo, eram destruidores de valor. Onde a criação de valor na indústria é levada a cabo por poucos que respondem por 177% do lucro económico da indústria. (Achim Berg, 2021). A crise poderá aumentar a lacuna entre “vencedores” e “perdedores”, provavelmente com os últimos a pedir falência, procurando ajuda do governo, fechar ou tornarem-se alvo de *players* mais fortes ou de empresas de *private equity* (Achim Berg, 2021).

Não foram só os consumidores que entraram em modo de instinto de sobrevivência, as marcas também entraram nesse estado. O instinto de sobrevivência nas marcas, refere-se à adoção de uma posição de recuperação, com base na gravidade do impacto para as ajudar, a se preparem para uma possível implantação de plano de ação de recuperação (Achim Berg, 2021). Revelando deste modo, reavaliar toda a sua estrutura de marca desde a sua essência, à rede de lojas, oportunidades de crescimento, e ao mesmo tempo em que procura quaisquer falhas que possam ser corrigidas ou modificadas. A inovação ou falta dela, também afeta a forma como as empresas trabalham. Os *players* anteriormente limitados por fronteiras físicas, têm vindo a descobrir a eficiência das equipas virtuais e multifuncionais, e, como resultado, repensarão na forma como fazem reuniões (Achim Berg, 2021). Para que as inovações durem, as marcas precisam de as ancorar estrategicamente nos seus roteiros e métodos operacionais, com mudanças substanciais no modelo de negócios e nos processos necessários para harmonizar a abordagem do pós-pandemia. Em suma, existem algumas questões que necessitam de ser respondidas, de forma a criarem melhores estratégias de acordo com as suas necessidades, numa indústria competitiva em constante mudança. Segundo, Achim Berg (2021) relativamente aos instintos de sobrevivência, as marcas precisarão de se questionar sobre a sua proteção devido a possíveis futuras interrupções (devido a riscos ou outros problemas como epidemias) e como estas irão prosperar na nova realidade; no que refere aos descontos, as marcas devem questionar-se e criar estratégias que lidem com o excesso de *stock*, de forma inovadora e agregando valor aos seus produtos; em relação ao mundo digital, as marcas têm vindo a acelerar e a investir nos seus canais digitais de modo a neutralizar as vendas *offline* perdidas e a preparem-se para novos requisitos na procura do consumidor; no que diz respeito ao posicionamento estratégico no mercado, quais as oportunidades potenciais de aquisição e desinvestimento devem ser mantidas ou exploradas; a respeito da inovação, as marcas devem questionar-se sobre quais inovações têm vindo a gerar como resposta à crise e que valem a pena levar tanto para as empresas como para o futuro das marcas.

Comportamento do consumidor

Em momentos de incerteza as marcas necessitaram de se adaptar, inovar e, por conseguinte, evoluir. A incerteza foi a única certeza que as marcas puderam concluir durante a pandemia. A adaptação dos seus produtos, do seu branding, atendendo a novas necessidades do consumidor, conhecendo melhor estas necessidades, foram pontos fulcrais para uma marca consiga vencer num cenário volátil. No meio de um ambiente conturbado, começou a existir um retomo interesse por coisas simples, para além das pessoas começarem a mudar as suas perspetivas sobre a sociedade e a refletir mais no que lhes é verdadeiramente importante. Para responder a estas mudanças e perceções destes perfis de consumidor em transição, é necessário analisá-lo de modo a entender e corresponder às suas necessidades e desejos. Estes novos valores encontram-se no estímulo pelo bem-estar, na construção de comunidades, na promoção da informação, transparência, e na segurança e tranquilização. Estes valores criam pontes que ajudam a criar oportunidades no novo normal. Flexibilidade, resiliência, criatividade, foram alguns dos requisitos encontrados ao longo da pesquisa e que serão necessários de ser aplicados numa nova realidade, em tempos de adaptação.

Consumidor no pós-pandemia

O estilo de vida das pessoas durante e após os isolamentos, alteraram-se significativamente, mudando as suas atitudes, pensamentos e formas de ver e viver a vida, quer tenha sido esta dentro do trabalho ou fora dele. O teletrabalho, foi uma das alterações que alterou a vida quotidiana das pessoas, fazendo com que estas passassem a maior parte do seu tempo em casa, sozinhos ou com os seus familiares. Dado isto, algumas empresas irão adotar o trabalho híbrido no futuro, criando um o consumidor que possui horários e locais flexíveis, entre o trabalho e lazer, fazendo também com que ganhe proximidade com a família. Este começou a dar valor à qualidade de vida e saúde, havendo uma ressignificação do tempo. Durante os isolamentos houve uma maior sensibilidade e entreaajuda entre as pessoas, pois tratou-se de um período de crise e dificuldade que todos vivenciaram. Houve uma ressignificação do lucro, tornando o consumidor mais sensível e preocupado aos problemas ocorrentes, mudando o seu pensamento e forma de estar e viver de uma forma mais simples e minimalista, preocupando-se sobre o futuro. Positivo, curioso, criativo, vulnerável, preocupado, valoriza a experiência, anseia por novas experiências, preocupa-se com a sua saúde mental e física, dá valor à qualidade de vida, conhece e valoriza a tecnologia, artesão, versátil, com espírito colaborativo e aberto ao digital, são algumas características mencionados neste novo consumidor nos pós pandemia.

Segundo artigos da WGSN (2021), o consumidor nos próximos anos, irá exigir novas formas de conectividade (digital) e conexão humana. Referindo que a dormência e a perceção de tempo, são dos principais sentimentos do consumidor, que devem ser explorados, para criar estratégias de empreendimento para que as marcas consigam atendê-los no futuro.

Segundo Andrea Bell e McDonnell Joe (2021), a perceção do novo consumidor, foi redefinida a partir do início da pandemia, redirecionando o consumo e as prioridades das pessoas. A WGSN definiu quatro novos perfis de consumidor - que fazem parte dos principais grupos definidos para perturbar a indústria ou impulsionar as vendas no futuro – explorou os sentimentos dos

consumidores, por último, definiu estratégias para cada um dos perfis, com o objetivo de criar oportunidades de crescimento nas marcas.

O conhecimento e compreensão destes novos impulsionadores psicológicos e comportamentais do consumidor, é fundamental para que as marcas, consigam prever as mudanças do seu público-alvo, e analisar como precisarão de agir num futuro próximo. A insegurança, os anseios por dias melhores, a sobrecarga emocional e a incerteza, continuam a ressoar. “A forma como nos sentimos terá maior impacto em como gastamos. (...) nunca foi tão importante estar alinhado com as necessidades e desejos do consumidor.” (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2021).

Desafios e oportunidades

Estudos indicam que o consumidor no novo normal difere do consumidor antes da pandemia. Segundo Anny Santos (2020), existe uma mudança porque o comportamento das pessoas também muda. Mas existem opiniões divergentes no mercado: há quem crê que o consumidor mudou, há quem não acredite totalmente nessa mudança. “O mundo não mudou, porque as pessoas não mudaram, elas continuam as mesmas. Mais assustadas, mais preocupadas, mas são as mesmas. O que aconteceu é que alguns processos foram acelerados e veremos os reflexos disso (...)” (Diniz Abílio, 2020). Em contrapartida, existem opiniões que creem que a crise veio acelerar o comportamento do consumidor e que este irá perdurar no pós-pandemia. Portanto as marcas até ao momento irão deparar-se com estas questões. De qualquer modo, é imprescindível destacar que ocorreu um evento mundial, que influenciou ou impactou cada pessoa de forma diferente. O medo foi algo que influenciou como cada pessoa enxerga o mundo. E como refere na psicologia, o estado mental ou as emoções de cada pessoa influenciam a sua forma de ser e estar no mundo. “Passado o susto do primeiro impacto, as empresas estão focadas na gestão das suas crises sem perder de vista uma das maiores aprendizagens do momento: a necessidade de mudanças nos nossos modelos de negócios e no comportamento de consumo.” (Camila Salek, 2020).

Propulsores do consumidor

Segundo o artigo “Mudança de valores” da WGSN, existem cinco propulsores do consumidor e estratégias que ajudam as marcas a focar-se nas ações que as levam ao sucesso durante tempos de crise. O primeiro autodenomina-se ansiedade financeira, como referido precedentemente, as pessoas andam ansiosas pelo seu futuro, com o desemprego em alta e com a queda dos negócios, haverá uma recessão económica, que afetará os consumidores a diferentes níveis. A ansiedade financeira está a acelerar o que já fora previsto em 2016, o consumidor gradualmente procura comprar com propósito, refletindo no valor monetário e na longevidade dos produtos que compra (WGSN,2020). Portanto as marcas precisarão de ter atenção ao valor que agrega os seus produtos, valor como significado e não diretamente relacionado ao preço dos produtos. O reparo, a revenda e a reutilização de roupas e tecidos, são tendências que serão aplicadas no negócio da moda com mais frequência. As pessoas estão cada vez mais cientes do impacto ambiental da pegada humana, e em paralelo a crise veio revelar o quão o planeta terra se consegue regenerar sem a sua atividade, dando mais força a este pensamento no consumidor. Diversas marcas começam a investir em peças que podem ser facilmente reparadas e em

modelos de negócios que estejam alinhados com essa tendência, tendo como exemplo a marca Levi's.

É imprescindível que as marcas entendam como os seus clientes enxergam a sua marca. Existe uma mudança de valores, onde o público não somente compra menos como tem vindo a optar por comprar em segunda mão. Monitorizar o pós-venda, criar uma fonte de receita onde explore serviços, reparos e reciclagem, são algumas das soluções referidas no artigo. No estudo de caso, referenciado no artigo, menciona que a marca britânica de calçados *Vivobarefoot*, lançou um site de revenda denominado *Revivo*, onde peças utilizadas e devolvidas são recondicionadas e disponibilizadas novamente para venda. Este modelo de negócios, baseado na sustentabilidade, visa ampliar o ciclo de vida dos produtos. Diversificação de produtos, criação de linhas mais acessíveis e disponibilizar os produtos por meio de *e-commerce*, ou pelo site da marca, aplicar a revenda e o reparo de produtos, fazendo parcerias no setor para entender o dinamismo deste mercado em crescimento, são estratégias mencionadas referente à ansiedade financeira.

Houve um aumento nos níveis de stress e ansiedade, consequentemente a preocupação com a saúde física e saúde mental cresceu. Conforme o seu crescimento, a comunicação das marcas, necessitam de estar voltadas para as emoções dos consumidores. Pois, a próxima tendência será a da autocompaixão, o olhar para dentro de si mesmo com o objetivo de criar mecanismos de sobrevivência (The WGSN Forecast Team, 2020). Como estratégia as marcas precisarão de promover o bem-estar, aprimorando os aspetos físicos e mentais em conjunto com o seu público-alvo. Nos segmentos desportivos, haverá mais oportunidades para atrair consumidores de todas as faixas etárias e classes sociais, quer seja para praticar desporto em espaços físicos, na rua ou em casa, ou simplesmente pelo conforto do vestuário.

A síndrome da solidão, uma tendência abordada em artigos anteriores da WGSN noutros anos, refere que houve um aumento estimulado por fatores como o *burnout* (exaustão excessiva devido a excesso de pressão de trabalho), o aumento de interações digitais e a dessincronização de rotinas (The WGSN Forecast Team, 2020). Para apaziguar estas síndromes, houve marcas que apelaram à importância do entretenimento, sobretudo durante os períodos de isolamentos. Uma das soluções, foi a convergência entre o mundo físico e digital, também chamado de *'figital'*. Em 2018 a WGSN, teria previsto o surgimento de uma estratégia de retalho direcionada ao público jovem – os 'terceiros espaços', mundos digitais onde a Geração Z pode comprar e divertir-se. No pós-pandemia, o entretenimento do isolamento deverá fazer parte do novo normal de diversos grupos etários. O *streaming* não é uma tendência nova, porém tem vindo a ser uma opção mais social e interativa para estimular as vendas (The WGSN Forecast Team, 2020). Contudo, as marcas poderão promover o senso coletivo, como a criação de comunidades, onde as pessoas com os mesmos interesses ou ideologias possam usufruir de um lugar seguro onde não se sentirão sozinhas. Exemplificando, durante a pandemia a comunidade interessada pelo mercado de beleza uniu-se por terem os mesmos interesses. O desejo por novidades, suporte e informações reforçou os relacionamentos, e ampliou a fidelidade às marcas, por conseguinte estimulando as vendas (The WGSN Forecast Team, 2020). O segmento de *games* e *e-sports* (competições de jogos *online* competitivos, onde vários jogadores enfrentam em tempo real, o objetivo do jogo) têm vindo a despertar o interesse da indústria de moda – para inúmeras

oportunidades. Atualmente, para o setor é tão importante estar presente no mundo virtual quanto é importante estar em festivais presenciais e competições desportivas. Uma das estratégias que as marcas poderão adotar, é o design em conjunto, tratar os seus clientes como ‘*co-designers*’. Uma definição para ‘*co-designers*’ é descrita pelo retalhista americano *Target* no Documentário “*Design for all*” - “Para um design excepcional, não basta criar para as pessoas, vamos criar com as pessoas.” Abordando a customização, uma estratégia utilizada por algumas marcas nicho antes da pandemia.

A crise veio reforçar a tendência da procura pela verdade. A transparência aplicada nas marcas, permitirá gerir uma relação de confiança com os clientes, ampliando o sentimento de fidelidade. Para que haja uma relação de confiança e fidelidade, será indispensável que as marcas tenham diálogos abertos e honestos com os clientes sobre a sua cadeia de produção, as dificuldades que atravessam, entre outros assuntos pertinentes. “No início da quarentena, alguns dos dados mais interessantes apontados pela *WGSN Barometer* (...) foi o crescimento estável, mês a mês, da importância dada pelas pessoas à comunidade e ao trabalho ético, quando estimuladas a classificar as principais prioridades delas na hora de comprar roupas, calçados e acessórios. O Covid-19 foi um catalisador de mudanças para a moda, e a confiança deixou de ser um conceito de marketing para se transformar num foco necessário e genuíno.” (WGSN, 2020). Segundo a WGSN, os acionistas e investidores estão a fragmentar os aspetos sociais da responsabilidade social corporativa e as questões ambientais quando avaliam o valor da marca, isto é, procurar parcerias em todos os aspetos da cadeia de produção – dos materiais às práticas laborais – será a melhor forma de construir resiliência, melhorando a imagem da marca e gerar valor aos acionistas, atraindo financiamentos que podem ajudar a empresa a atingir novos objetivos. Portanto criar uma comunicação direta com o cliente, assumindo que conhece uma parte dos sistemas de design e retalho, é um dos pontos-chave para a transparência das marcas. Logo, oferecer transparência sobre a cadeia de produção, investigar o impacto ambiental – do design à manufatura, até ao fim de vida útil do produto – e comunicar estes aspetos aos clientes por exemplo, por meio de etiquetas e conectar o público aos fundadores e produtores da marca, de outro modo, os rostos por de trás das marcas (WGSN, 2020).

Sentimentos do consumidor

O primeiro sentimento mencionado por Andrea Bell e Joe McDonnell (2020), é a perceção do tempo, que se refere à alteração da compreensão do tempo, induzida pela incerteza da pandemia, e devido aos isolamentos, novos horários, novas regras e restrições. Essa falta de perceção de tempo foi chamada de “paradoxo da quarentena”, e o facto das pessoas terem tido tempo para refletir sobre os seus momentos passados em que criaram boas memórias (nostalgia), faz parte de um traço comportamental mais amplo que os psicólogos afirmam como “colisão de reminiscência”, que será especialmente relevante à medida que o caos da pandemia emerge (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). O *jet lag social*, um conceito cunhado pelo Dr. Till Roennerberg (neurocientista e professor de cronobiologia), refere a ascensão da sociedade dessincronizada, onde as pessoas estão a fazer as mesmas coisas, mas em momentos diferentes uns dos outros, criando consequências como a falta de sono (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

A dormência, é o segundo sentimento do consumidor mencionado, refere-se às várias fases que as pessoas irão passar durante e pós-pandemia, ou seja, as pessoas alcançaram vários estados emocionais simultaneamente num mundo em constante mudança e onde a incerteza permanece em força. Assuntos relacionados com a injustiça racial, polarização política, reformas institucionais, direitos dos trabalhadores e crise climática, foram temáticas que se foram tornando cada vez mais nítidas, criando um sentimento de exaustação emocional e psicológica. Dentro da dormência encontra-se a fadiga da compaixão (stress pós-traumático, como resultado de ajudar ou querer ajudar quem precisa); cuidado estruturado, relacionado com a apatia seletiva, que de modo geral significa, saber examinar objetivamente cada informação que se é apresentada, determinando uma resposta apropriada ao invés de uma reação automática (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

A esperança foi algo constantemente mencionado durante os piores períodos da pandemia, a WGSN refere-a como um sentimento do consumidor pois, houve a crença de que a situação iria melhorar e que os indivíduos pudessem desempenhar um papel importante na condução dessa mudança, inspirando outros consumidores a concentrarem-se como será um mundo renovado ou pós-pandémico. “(...) Os neurocientistas têm investido na ciência da esperança e descobriram que, quando as pessoas se sentem esperançosas, o cérebro liberta substâncias neuro químicas chamadas de endorfinas e encefalinas, que imitam os efeitos da morfina.” (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). A geração Z, é a geração que tem mais esperança e inspira as outras gerações a sentirem-se da mesma forma. Segundo Jayathma Wckramanayake (2020), secretário-geral da ONU para a juventude, afirma que os jovens da atualidade – a maior geração mundial de jovens da história – estão a encontrar um propósito durante a pandemia que tem vindo a inspirar outras pessoas a terem esperança.

Perfis de consumidor

De acordo com Andrea Bell e Joe McDonnell (2020), existem quatro grupos de perfis principais para perturbar a indústria que irão impulsionar as vendas no futuro, entre estes encontram-se: os “*Predictors*”, os “Novos Românticos”, os “Impossíveis” e por fim, os “Condutores”.

Os “*Predictors*” foram definidos como pessoas que têm uma noção distorcida do tempo, sentem fadiga emocional e incerteza económica, desejam e procuram estabilidade e segurança. Mesmo os indivíduos que são financeiramente estáveis, terão uma mentalidade cautelosa em relação aos seus gastos. Estes consumidores não têm a capacidade de lidar com mudanças repentinas nas suas rotinas, estas mudanças podem drenar mentalmente e significativamente este consumidor já esgotado (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

O segundo perfil são os “Novos Românticos”, que se assemelham ao movimento do Romantismo que surgiu nos anos 1800 no Ocidente, nas artes e na literatura, como uma reação contra a crueldade da Revolução Industrial. Mas enquanto o Romantismo abraçou, ideias utópicas de vida, natureza e comunidade, os “Novos Românticos”, encontram-se sobretudo na praticidade e no pragmatismo, devido à pandemia ter reforçado a importância da comunidade e família, e a uma reavaliação do que realmente importa na vida deste grupo (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Estes focam-se sobretudo na vida sustentável, na diversidade em termos de etnia, idade,

status socioeconómico e lutam contra a ideologia de que a produtividade é o seu valor (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

O terceiro perfil, são os “Impossíveis”, descrevem-se como pessoas alimentadas pela raiva que o início da pandemia lhes causou, pela falta de assistência institucional e governamental, este grupo procura utilizar a tecnologia de modo a criar um futuro onde tudo é possível. Estes cidadãos questionam-se sobre os fundamentos e estruturas das sociedades em que vivem, pois para eles esses desafios são uma oportunidade para reconstruir uma sociedade melhor (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

Por fim os “Condutores”, o último perfil destacado pela WGSN, são caracterizados como pessoas multidimensionais, multitalentosos e sempre em multitarefas, têm vindo a enfrentar novos desafios, e exigindo novas experiências. O início da crise para este grupo, levou-os a adaptarem-se e a aprenderem novas habilidades. Esta habilidade foi possível pois, a flexibilidade cognitiva é uma das características que este grupo possui, é uma habilidade neural que permite as pessoas agirem e pensarem sobre os assuntos de mais de uma forma (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

Na conferência online “O consumidor do futuro Pós-Pandemia: Desafios e Oportunidades para os Negócios da moda” apresentada por Anny Santos, é mencionado o consumidor positivo como um consumidor que adquire um produto porque se relaciona ou se identifica com o mesmo, tendo como traço em comum um pensamento positivo de um futuro melhor. Foi realizado um estudo e pesquisa de consumo europeia da empresa Toluna e da empresa brasileira do grupo Bettencourt em 18 países em 2020, sobre o consumidor no pós-pandemia, concluiu-se que o consumidor do futuro será mais positivo e otimista comparativamente ao de durante da crise (Anny Santos, 2020). Sendo que 75% dos inquiridos, acreditam que o futuro será melhor (Anny Santos, 2020). As novas atitudes deste perfil de consumidor são descritas como um consumidor ultra conectado, dado que se encontra a par de novas tendências e do que acontece ao seu redor, tem tendência para procurar ideias e propósitos relevantes, indefinido e complexo, opinativo, apaixonado, imediatista, reativo, disposto a partilhar experiências, otimista, criativo e tem acesso a mais informação gratuita. No mesmo estudo foi apresentada oito tendências deste perfil de consumidor. Questões como “O que o consumidor positivo pretende comprar?” só são possíveis de serem esclarecidas com o conhecimento das novas tendências, estas ligadas à cultura do cuidado e à cultura da velocidade. Tendo em conta que os acontecimentos pandémicos e as tendências mencionadas têm a sua correlação (Anny Santos, 2020).

A primeira e a segunda tendência encontram-se na cultura do cuidado, sendo que a primeira tendência é descrita como “Medo pandémico”. Nesta primeira tendência, o consumidor receia novas pandemias ou outras doenças, existe um medo coletivo, sensação de incerteza, reflexões sobre a sua qualidade de vida, saúde mental e física, educação e profissão (Anny Santos, 2020). A segunda tendência a “Sustentabilidade humana”, é onde existe uma procura pela melhoria e preservação da qualidade de vida para uma vida mais sustentável, visando o acesso ao equilíbrio da saúde e bem-estar, educação, segurança emocional e física e o retorno para o digital (Anny Santos, 2020). Nesta constante procura por uma melhor qualidade de vida, encontra-se a adoção de medicinas alternativas, meditação, yoga entre outros, fazendo com que o consumidor

procure alternativas às medicinas convencionais e por uma vida holística, dedicando-se deste modo a estas práticas.

A terceira e quarta tendência encontram-se na “Cultura da velocidade”, descrita pela evolução tecnológica e digital, como a aceleração dos jogos de vídeo, entre outros (Anny Santos, 2020). As marcas Gucci e Prada começaram a desenvolver roupas para bonecos dentro de jogos. A “Aceleração tecnológica” é uma tendência, onde existe uma digitalização de tudo (*Global Tech Sharing*), um repensar e reobservar do mundo, onde o digital pode melhorar e unir situações ou problemas (Anny Santos, 2020). Por outro lado, a “Mega conveniência” é uma tendência, onde a multitarefa e o digital é uma conveniência e um requisito crescente (Anny Santos, 2020). Nesta tendência como exemplos encontra-se uma maior presença do *delivery*, customizações (onde o consumidor poderá colaborar com as marcas obtendo produtos personalizados por si mesmo), *streamings* (transmissão ao vivo) de desfiles de moda e jogos, e o fortalecimento da partilha de experiências/conhecimento. Criando canais de venda e promoção, com o objetivo de viver num mundo mais confortável e conveniente. O ano de 2020, marcou o início de uma década mais conectada graças à tecnologia. A tecnologia 5G transformará a conectividade, esta que está literalmente e figurativamente, entre nós (Andrea Bell, 2020). A questão surge se estes avanços tecnológicos irão transformar as vidas dos consumidores, estes que têm um conceito de poder de compra diferente e novos desejos (Carla Buzasi, 2020). A compreensão destas tendências e novos requisitos de consumo pode ser a diferença entre o crescimento e a estagnação de uma marca.

O grupo da cultura da distância é descrita como o consumidor que se apercebeu que a pandemia irá demorar a atravessar, isto é, será um processo lento até à nova normalidade, e que essa poderá ser diferente da que se conhecia anteriormente (Anny Santos, 2020). Os segmentos que tiveram menor impacto na crise, foram os segmentos de moda lar e moda íntima, do qual estes dois segmentos estão diretamente ligados ao facto do consumidor passar a maior parte do seu tempo em casa, e ter necessidade sobretudo de tornar o seu local onde faz tudo, num lugar mais acolhedor e confortável. A quinta tendência deste grupo da distância da cultura é descrita como “mente artesã e local”, existindo uma volta às raízes, uma importância da origem, da relevância do natural, do consumo local, da valorização do “faça por si mesmo” (Anny Santos, 2020). A “resinificação do lar”, como sexta tendência descreve que o isolamento social incentivou as pessoas a repensarem no lar, trazendo uma importância na *home decor* (decoreção para a casa), espaços integrados, isto é, adequações para o *home office* (trabalho remoto), automação e sustentabilidade (Anny Santos, 2020). Durante os isolamentos sociais, as pessoas com o excesso de tempo em casa, precisaram de se organizar de forma a conseguir ter tempo para tudo. O teletrabalho para a maioria dos consumidores, foi um grande desafio.

Por fim a “cultura social”, é descrita como a preocupação com a sustentabilidade e com tudo o que a envolve (Anny Santos, 2020). Muitas notícias surgiram o quão saudável foi a pausa do ser humano para o planeta. Foi observado como o planeta conseguiu regenerar-se durante os meses de isolamentos, fazendo com que se crie uma mentalidade e visão sobre a sustentabilidade, no imaginário do consumidor. Dentro da cultura social subsiste a “Sustentabilidade inteligente”. A tecnologia poderá promover a sustentabilidade, encontra-se na difusão da temática de *Smart*

cities (cidades inteligentes, que englobam a inteligência na esfera humana e coletiva por meio de inovação, gestão pública, sustentabilidade, inclusão e conectividade) para dentro das casas, comércios e novo retalho como o retalho da experiência, bioconstruções, *zero waste* (desperdício zero) e design sustentável são alguns dos exemplos dados nas conferências por esta nova tendência (Anny Santos, 2020). A última tendência “inclusão genuína” traçada como a aceitação e inclusão da diversidade de forma ampla (Anny Santos, 2020). Trata-se do facto de não haver espaço para preconceitos, *bullying*, violência, dentre outros temas mencionados durante a crise que irão ser discutidos ao longo dos próximos anos (Anny Santos, 2020). Como por exemplo, durante a crise houve discussões sobre a identidade de género, direitos iguais, corpos reais, tais como os movimentos *blacklivesmatter*, e assim por adiante.

Planeamento dos perfis de consumidor

A WGSN sugere estratégias de gerenciamento para cada um dos quatro perfis de consumidor mencionados. Apesar do futuro ser incerto é fundamental definir estratégias, que possam auxiliar as marcas no futuro a construir maior valor para as mesmas e para os seus clientes.

Visto que os *Predictors*, são um grupo em que se encontram com falta de concentração, anseiam por certezas, e sobretudo priorizam segurança financeira, dado isto, as assinaturas começarão a fazer cada vez mais sentido de serem aplicadas nas marcas, visto que os retalhistas começam a entender que esta mudança de comportamento e os dados projetam que, em 2023, até 75% das marcas diretas ao consumidor terão uma oferta baseada na assinatura (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Esta componente impulsionará a “entrega de dopamina”, onde pesquisas sugerem que, após uma entrega e a abertura de uma encomenda, existe uma recompensa química, que cria um pico instantâneo de satisfação (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Para além da vantagem da satisfação, encontra-se também o facto da assinatura, requerer uma data específica de entrega, ou seja, faz com que exista uma sensação no consumidor de organização, rotina e certeza, combatendo deste modo, a fadiga neural que este apresenta (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Como as pré-encomendas que também têm o poder de eliminar a ansiedade e oferecem uma alternativa sustentável para o excesso de produção e de stock estático (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Este grupo também procura descontos, portanto as marcas deverão ter atenção a esse fator. Os pontos mencionados precedentemente serão uma motivação para o consumo deste perfil.

Relativamente ao segundo grupo destacado, os “Novos Românticos” procuram reconectar-se aos seus sentimentos, portanto criar laços emocionais com a comunidade da marca, com a própria marca ou até com parcerias que criem uma sensação de união e ajuda, irá impulsionar este perfil a consumir (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Caracterizados como defensores da mente aberta, dos materiais e substâncias, movidos pela natureza, deste modo as marcas que utilizem tecidos sustentáveis no vestuário, e que criem campanhas relacionadas com a natureza, estilo de vida saudável e com a sustentabilidade irão ser escolhidas por este consumidor.

O terceiro perfil os “Impossíveis” é um grupo que tem experiência em tecnologia, tem motivação política e orientação social, logo ações inspiradoras e progresso sustentado na mudança de longo prazo para um bem maior, irá ajudar cativá-los (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Algumas das soluções para este perfil de consumidor é a criação de caixas de assinatura, mercados que

retribuem às comunidades e grupos sub-representados, começarão gradualmente a surgir mercados diretos ao consumidor, o que irá permitir aos consumidores fazer investimentos diretamente nos negócios, este modelo irá garantir que as pequenas empresas e marcas consigam sobreviver e prosperar na pós-pandemia (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). As oportunidades de investimento referidas anteriormente, permitirão que os consumidores se envolvam diretamente em iniciativas de negócios que ajudem a promover mudanças sociais a longo prazo (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020).

Por último, o quarto grupo mencionado pela WGSN, os “Condutores”, têm vindo a canalizar a sua energia em várias direções, logo as marcas devem investir em experiências empreendedoras e aventuras virtuais. O mercado metaverso, é um espaço digital compartilhado que irá conduzir a cultura e o design, para novos modelos de expressão e experiências, como uma manifestação crescente da Internet 3.0, é um terceiro espaço que terá impacto sobre como os consumidores se comunicam, jogam, compram, aprendem e trabalham (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Andrea Bell (2020), diretora da WGSN Insight, afirma que apesar de termos estado num bloqueio na maior parte do ano de 2020, compreendemos que ocupamos dois espaços em tempo integral - a casa física e o mundo digital. Segundo Andrea Bell (2020), marcas e retalhistas devem seguir este exemplo, pois ultrapassamos o omnicanal e passamos para a omni-interação, que se descreve como uma abordagem simplificada para fracionar as diferenças entre o comércio físico e digital.

Em síntese num futuro próximo, as marcas devem preparar-se, para uma nova era de comércio. Marcas e empresas podem vencer na Era Digital, através do toque físico, do poder da conexão na vida real e na redução da divisão de atenção (Andrea Bell, Joe McDonnell, 2020). Desde o poder da previsibilidade que diz respeito às pré-encomendas e assinaturas – tendo como consequência uma melhor organização de stock – à ética social, onde consumidores exigem cada vez mais por uma mudança positiva social, ambiental e ética – onde no plano de negócios deve corresponder a uma priorização das pessoas/consumidores antes dos lucros, são pontos fulcrais onde o branding de moda pode atuar de acordo com as novas tendências de futuro.

Sustentabilidade na moda

Para além de ser um tema abordado há algumas décadas, só na atualidade e nos próximos anos se irão ver os resultados da pegada humana, sendo fundamental haver mudanças significativas, de modo, a respeitar o planeta e de quem o habita. O setor da moda reconhece que a etapa de desenvolvimento de produto tem um impacto considerável no meio ambiente (Anny Santos, 2020). Como referido precedentemente, apesar das divergentes opiniões encontradas ao longo da leitura dos artigos, esta entra nas tendências, gradualmente considerada como um requisito no valor e na gestão das marcas. A sustentabilidade encontra-se desde o pensamento à produção dos produtos. De outra forma, no futuro será necessário existir um pensamento disruptivo, onde a sustentabilidade entra desde o início. Questões como “como ser sustentável como um todo?” surgem, e de facto existe um longo caminho a ser percorrido e discutido. Por exemplo, se uma empresa não consegue utilizar outros materiais para além do material PET, ou outro material que seja igualmente poluente, existirão formas de ser sustentável como criar um produto feito com esses materiais, mas mais versátil com menos desperdício, ou produzindo um produto com maior longevidade, bem como o vestuário atemporal (Anny Santos, 2020).

Por conseguinte, surge a sustentabilidade humana, que é descrita por pessoas que se preocupam com pessoas, pessoas que deixaram de se preocupar com a produtividade, eficiência, lucro e começam a pensar no bem-estar, qualidade de vida e na valorização do tempo (Anny Santos, 2020). Interliga-se diretamente com a ética, com o espírito de criação de ligações entre todos os trabalhadores/equipas/colaboradores, isto é, havendo uma preocupação genuína com todos os funcionários, criando inclusão, espírito de equipa, bem como a cooperação/colaboração entre marcas. A sustentabilidade humana diz respeito à mudança de pensamento, em relação ao processo produtivo, como por exemplo o uso de mão-de-obra de uma forma consciente. A indústria da moda tem uma vantagem a seu favor, o facto de se encontrar num lugar propício para dialogar diretamente com os clientes, de forma a criar parcerias, criando soluções conjuntas (Anny Santos, 2020). As pessoas irão começar a procurar por marcas, não pelo que vendem, mas sim pelo porquê de venderem, devido ao seu propósito das marcas, o porquê de existem. Este propósito refere-se ao intangível, aos sentimentos, ao que as emociona, e ao que gera valor nas marcas e clientes.

Tempos em mudança – período digital

A tecnologia esta cada vez mais avançada e rápida, começa a ser equiparável à mão humana. Com os seus prós e contras, a tecnologia irá beneficiar os processos da sustentabilidade, como por exemplo irá beneficiar a aproximação das indústrias e dos consumidores, por conseguinte, quebrar paradigmas, dando azo à criação de colaborações entre marcas e à personalização (Anny Santos, 2020). Uma das perceções do futuro encontra-se nos dados e análises, sobretudo no descobrir o que o consumidor deseja comprar de uma forma mais direta através de ferramentas oferecidas pela tecnologia. Isto é, se lhe for perguntado diretamente através dessas mesmas ferramentas, o processo será encurtado, de modo a oferecer mais tempo ao setor para outros problemas que necessitam de tempo e da sua devida atenção.

A indústria carece de estudos direcionados a produções conscientes e ao consumo consciente (Anny Santos, 2020). É possível fazer uma comparação entre a indústria da moda e a indústria da alimentação, pois são uns dos segmentos mais antigos que existem na história da humanidade. As ocorrentes mudanças de pensamento e comportamento que se observaram durante a crise, já teriam sido previstas. Estas mudanças fazem parte da evolução do ser humano, na mudança de Eras. O consumidor foi educado na Era industrial, e neste momento está a transitar para a Era digital, onde no pós-pandemia se irá encontrar mais adaptado a novos costumes. Esta transição irá demorar o seu tempo, mas como referido, a pandemia veio acelerar esse processo nomeadamente através da mudança de pensamento e comportamento. Antes da pandemia, abordava-se conceitos como a sustentabilidade e ética, mas denotou-se que a crise os acelerou. Devido à mudança repentina, ou percepção de que nada é garantido, compeliu às empresas uma reflexão, sobre as possíveis mudanças a efetuar, tal como a transparência, ética e resiliência de cada marca. Bem como vieram reforçar a importância do digital, e da constante inovação e reinvenção de uma marca, consoante as tendências e mudanças que atravessa, como o auxílio de ferramentas e estratégias que são imprescindíveis num mundo em transformação constante, tal como a preparação de riscos.

Economia circular

Os modelos circulares de consumo estão ligados tanto à questão da sustentabilidade quanto à lógica de consumo. Além de ser uma opção de sustentabilidade é uma opção de conveniência e experiência (Anny Santos, 2020). Segundo Anny Santos (2020), a circularidade não é uma tendência, não é um processo, será um novo modelo aplicado pelas empresas. “A economia circular não é positiva apenas para o planeta, mas é também para as empresas, segundo um novo relatório da *Fashion for Good* e da *Accenture Strategy*, que garante que os modelos económicos circulares podem conduzir a margens mais elevadas para as marcas e retalhistas” (Newsletter Portugal Têxtil, p. 1, 2019). “O estudo *“The Future of Circular Fashion: “Assessing the Viability of Circular Business Models”* explora as estimativas de crescimento de três tipos de modelos de negócio circulares: o aluguer por peça, os alugueres por subscrições mensais que dão acesso a um determinado número de peças e, por último as revendas (também conhecido como *recommerce*. (...) Segundo o relatório, os três modelos representam oportunidades de obter margens, mais altas por peça, quando comparadas com as margens dos modelos lineares.” (Newsletter Portugal Têxtil, p. 1, 2019).

As partes interessadas da cadeia de valor, isto é, as marcas, fabricantes, agregadores e mercados individuais, têm um papel na condução da revolução para um negócio circular, mais sustentável onde beneficie todas as partes, podendo ser uma das ruturas no pós-pandemia. De outro modo, a indústria da moda compreende que “menos é mais” quando se trata de proteger o meio ambiente, ou seja, quanto menos impacto o setor tiver no planeta, mais benefícios serão gerados para os negócios, pessoas e natureza (Libbi Lee, Karl-Hendrik Magnus, 2021). Uma forma da moda reduzir o seu impacto ambiental é através da ampliação de modelos circulares, por meio dos quais as empresas empregam uma série de estratégias para reduzir o desperdício, fazendo uso mais eficiente dos recursos, seguindo a procura dos consumidores (Libbi Lee, Karl-Hendrik Magnus, 2021). De acordo com uma pesquisa apresentada pela McKinsey & Company (2021),

mais de três a cada cinco consumidores afirmam que o impacto ambiental é um fator importante na tomada de decisões de compra. “O que realmente moverá a agulha nos modelos de negócios circulares é a experiência do consumidor circular.” (Karl-Hendrick Magnus, 2021). O valor de uma peça de vestuário num sistema linear é totalmente diferente do valor gerado por sistemas circulares. Ou seja, uma peça de vestuário, por meio de venda e revenda, aluguer repetido ou sendo vendida, reparada, devolvida, reformada ou reciclada e revendida novamente, tem um efeito de valor coeficiente. Por agregar mais valor às peças de vestuário, tem vindo a chamar a atenção dos líderes retalhistas (Libbi Lee, Karl-Hendrik Magnus, 2021).

Para além do valor que presenteia à indústria, existem três desafios de acordo com Libbi Lee e Karl-Hendrik Magnus (2021), que impedem a sua adoção em maior escala: a captura de valor requer durabilidade ou reciclabilidade, sem elas é provável que haja uma erosão significativa do valor do produto; a circularidade envolve uma complexa teia de logística, pois as transações e revenda levam mais tempo e dedicação; e por último, a angariação de clientes que requer a superação de estigmas, porquanto apesar de haver gradualmente procura por modelos circulares ainda existem grupos de consumidores que a observam estes sistemas, como uma ideia abstrata, onde a maioria dos temas, como “reciclado”, “reaproveitado”, “consertado”, ainda têm conotações negativas.

Fundamentalmente, existem estratégias para dimensionar a circularidade. Em concordância com Libbi Lee e Karl-Hendrik Magnus (2021), será necessário abraçar o design sustentável, pois a circularidade inicia-se na escolha de tecidos e materiais que os designers utilizam nas suas criações. Segundo Jonna Dai (2021), presidente-executiva da Dai Wear, declara que a sustentabilidade e estes modelos são um requisito para o setor, afirmando que a sustentabilidade é mais importante do que nunca, mas também estará a tornar-se num requisito básico para todas as empresas de vestuário. As empresas deverão investir, premeditar, testar materiais e processos alternativos para um sistema circular; reduzir radicalmente o desperdício de produção e apoiar, treinar e incentivar os fornecedores a reduzir e reutilizar fibras, produtos químicos e embalagens; requalificar designers e estimular a inovação do design circular, e criar impulso colaborando e desenvolvendo ferramentas (Imran Amed et al., 2021).

A segunda estratégia apresentada, é a logística reversa de aumento, que se descreve como a recuperação de itens de descarte ou revenda secundária, que podem continuar a obter valor. Todavia, algumas empresas estão a aproveitar as suas redes de lojas para a circularidade, embora poucas também aluguem, consertem ou revendam na loja (Imran Amed et al., 2021). Apesar desta estratégia, as empresas deverão projetar logística reversa para otimizar a retenção de valor (seja através de parceria com um intermediário de confiança ou – mais provavelmente no setor de luxo – assumindo o controle direto), alavancar as redes de lojas para criar centros de circularidade na loja, otimizar instalações de triagem e tecnologia de reciclagem, seja internamente ou com parceiros e eliminar as embalagens descartáveis (Imran Amed et al., 2021).

A terceira estratégia refere-se diretamente ao consumidor - apoiar a adoção do cliente. Para consumidores jovens, nascidos na economia compartilhada, a adoção da circularidade é um passo natural, porém para consumidores mais velhos podem exigir educação e incentivo, pois

estes aceitam que existe um problema de higiene com roupas em segunda mão (Imran Amed et al., 2021). De acordo com Imran Amed et al. (2021), as empresas poderão oferecer opções de aluguer (como serviços de assinatura e a opção de comprar produtos alugados com desconto), criar coleções atemporais refletindo o declínio da proeminência da sazonalidade, oferecer indicações para cuidados e reparos, permitir devoluções e reciclagem, e desenvolver estratégias de análises de dados para informar decisões de negócios.

Em suma, é necessário um esforço coletivo, onde as empresas possam colaborar com clientes e com todos os participantes da cadeia de abastecimento. Sendo que até ao momento, os *players* que apresentaram a sustentabilidade no centro das suas marcas têm estado na vanguarda das práticas circulares, bem como algumas marcas de luxo estabelecidas, devido ao valor da revenda das suas ações do que às suas aspirações ecológicas (Imran Amed et al., 2021). À medida que os consumidores se tornam mais envolvidos em questões relacionadas à ética e sustentabilidade, a circularidade será a solução para um futuro mais sustentável para as empresas e planeta (Imran Amed et al., 2021).

Sourcing sustentável

Antes da pandemia a indústria da moda, encontrava-se com stocks excessivos e descontos generalizados, com apenas 60% do vestuário vendido pelo preço total, por conseguinte gerava-se bilhões de dólares em receitas e margens perdidas (Imran Amed et al., 2021). Durante a pandemia, a situação piorou, aumentando os níveis de stock e paralelamente marcas e retalhistas tiveram dificuldades a implementar o controle de danos. Segundo as empresas BOF e McKinsey & Company (2021), afirmam que a pandemia demonstrou, que a sobreprodução de produtos e mais criação de coleções não gera necessariamente melhores resultados financeiros, pelo contrário, destacou a necessidade de uma mudança de mentalidade de lucratividade. Visto que, as marcas que reduzem a complexidade, contando com menos descontos como forma de impulsionar as vendas, acabam por ter um melhor desempenho do que aquelas que não o fazem (Imran Amed et al., 2021). Consequentemente segundo Imran Amed et al. (2021) é necessário haver uma redução na complexidade, e encontrar formas de aumentar o preço total de vendas, de modo a reduzir os níveis de stock. Pois, o problema de stock só irá piorar no pós-pandemia, se as empresas não conseguirem adaptar-se à nova mentalidade do consumidor e às tendências. Como referido no comportamento do consumidor, as atitudes dos consumidores têm vindo a mudar, adotando uma abordagem de que “menos é mais”. Numa pesquisa da McKinsey & Company (2021), cerca de 65% dos consumidores durante a crise do Covid-19 afirmaram que planeiam comprar itens com maior durabilidade e de alta qualidade, e que no geral consideram as novidades um dos fatores menos importantes na hora de compra. A pandemia um problema já existente, aumentou a importância da sustentabilidade nas decisões de compra e no desenvolvimento de modelos de negócios circulares, como por exemplo a revenda (Imran Amed et al., 2021). Em concordância com o que foi escrito precedentemente, em julho de 2020 no *Business of Fashion Podcast* (BOF Podcast), José Neves, presidente-executivo da Farfetch, afirmou que a indústria tem um problema de excesso de oferta, que também é um problema ambiental (Imran Amed et al., 2021). Devido aos fatores apresentados, a indústria terá de se concentrar em três prioridades principais nos próximos anos: na aceleração de uma mudança

para um modelo orientado pela procura do consumidor, reduzir a complexidade nas cadeias de abastecimento numa tentativa de atender melhor às preferências do consumidor, utilizando a tecnologia e análises de dados para avaliar os consumidores difíceis de se definir (Imran Amed et al., 2021). “Uma palavra para descrever como as gerações mais jovens mudarão o negócio da moda é “sustentabilidade”. Eles terão requerimentos completamente novos sobre o que significa ser uma marca sustentável de ponta a ponta.” (Miriam Lobis, 2020).

Remodelar o sourcing para o futuro

De acordo com o artigo “*Time for change*” da McKinsey & Company (2020), o setor de moda no futuro necessitará de uma cadeia de abastecimento flexível orientada pela procura, pois as marcas precisarão de operar com mais flexibilidade, incluindo no processo de desenvolvimento de produtos (reduzindo prazos de entrega, sendo capazes de se adaptarem às necessidades dos consumidores), como maior transparência, utilizando processos altamente eficientes apoiados por ferramentas e análises, e por fim o *nearshoring*. A sustentabilidade ambiental e social será predominante, pois foi observado durante a crise, a relevância dos compromissos das empresas relativamente à segurança dos seus clientes, funcionários e de todos que trabalham na cadeia de abastecimento globalmente (Achim Berg et al., 2020).

Houve uma interrupção nas formas de trabalho antigas, dando origem a novas ferramentas e processos, que acabaram por ser testados durante a pandemia por necessidade (Achim Berg et al., 2020). Estes novos processos representam uma oportunidade para as empresas de moda, aprenderem a reformular práticas de sourcing, ao invés de voltarem aos métodos antigos no pós-crise (Achim Berg et al., 2020). Contudo, segundo Achim Berg et al. (2020), existem quatro elementos, que podem permitir a reformulação sistemática da terceirização de roupas: o remapeamento do mix de sourcing, para equilibrar melhor os riscos, custo e flexibilidade (diversificar as estratégias de sourcing do país, implementar *nearshoring* para avançar em direção a uma cadeia de valor integrada); construir parcerias mais fortes com fornecedores, para impulsionar a inovação, garantir o fornecimento e apoiando os fornecedores (mudança de relacionamentos transacionais para parcerias com fornecedores para a melhoria de processos de ponta a ponta e encontrar novos modelos de investimento); digitalizar a cadeia de abastecimento e manter inovações recentes como prática comum, incluindo estratégias digitais e analíticas holísticas; por fim, adaptar os modelos operacionais e mentalidades, incluindo a adaptação de culturas empresariais, de novos modelos colaborativos e abordagem ágil.

De acordo com Achim Berg et al. (2020), o excesso de oferta, tendências direcionadas para a sustentabilidade, e o aumento da digitalização, poderão continuar a modificar o comportamento do consumidor e por conseguinte interromper os modelos de negócios tradicionais. Mas quanto difícil estas mudanças possam ser, a indústria não deverá desperdiçar esta oportunidade de remodelar completamente o sourcing para um futuro sustentável orientado para a oferta.

Inovação dos tecidos

Segundo o artigo “Sustentabilidade e inovação – pós-coronavírus – tecidos de defesa” da *The Forecast Team* (2020) da empresa de previsão de tendências WGSN, os tecidos protetivos, com defesas antivirais, metais antimicrobianos, tecidos de autolimpeza, com fibras naturais e saudáveis, compostos de carbono e com proteção contra a poluição, farão parte do dia a dia,

sobretudo após a pandemia, à medida que a preocupação com a crise climática começa a ganhar cada vez mais destaque. Isto significa, que as marcas vão se adaptar a estes novos materiais no futuro, sendo estes utilizados por profissionais de saúde, aparecerão no segmento de vestuário, produzidos para o consumidor comum. “(...) do *smog* que paira sobre as cidades (uma mistura de fumaça, poluentes gasosos, neblina, ar e partículas) ao fumo dentro de casa, a poluição do ar é a maior ameaça ao clima e à saúde. Sendo este responsável por cerca de 4,2 milhões de mortes prematuras por ano, causando doenças e infeções crónicas, segundo a Organização Mundial da Saúde.” (*The WGSN Forecast Team, 2020*).

Branding e Estratégias

Segundo Ana Couto (2020), por vezes quando existem oportunidades num ambiente de crise, também subsiste desperdício de oportunidades, tempo, recursos, energia e potencial. Alguns dos equívocos que as algumas empresas cometeram foi o foco a curto-prazo, sem possuírem uma visão clara, de onde pretendiam chegar no futuro e o facto do mercado se transformar constantemente, como também não conseguem acompanhar as necessidades do seu público-alvo e a evolução do próprio mercado. Porém o branding tem exatamente esse poder, não somente de resolver desafios, bem como resolver desperdícios, procurando valor nos próprios desperdícios e transformando-os em algo positivo. Mas para transformar em algo positivo que beneficie a marca, é necessário primeiramente identificar e analisar os desafios, e compreender que parte da estrutura não está a funcionar (Ana Couto, 2020). De seguida, é preciso entender o que está a impulsionar o negócio, compreender onde se diferencia e o que oferece de valor aos consumidores e a si mesma (Ana Couto, 2020). E por último os aceleradores, isto é, o que pode acelerar dentro do negócio para agregar mais valor e relevância à marca (Ana Couto, 2020).

Em qualquer fase da vida de uma marca é imprescindível, entender e acompanhar as tendências do consumidor e a evolução dos seus perfis. É indispensável sobretudo em épocas de crise e pós-crise. Conhecer-lo e compreender quais as mudanças que estão a ocorrer, para que seja possível as marcas conseguirem o acompanhar e adaptar-se consoante as suas mudanças ocorridas, de forma rápida e de maneira a oferecer o que este necessita. Pois, os códigos visuais traduzem a cultura de uma época, são símbolos compartilhados por uma sociedade (Luiz Teixeira, et al., 2020) As tendências atuais, compelem a desconstruir a identidade visual das marcas, de modo a acompanhar as mudanças que têm aparecido desde o início da pandemia. É fundamental que o branding, consiga adotar este novo código de identidade, para que na ótica dos consumidores compreendam que as marcas se preocupam, e o ouvem e querem atender as suas necessidades.

Macro previsões

Para o branding ter a capacidade de se adaptar no futuro e criar estratégias que o acompanhem, é necessário que as marcas conheçam as macro previsões no novo normal. A aceitação da incerteza tem vindo a ser uma das tendências desde o começo da pandemia, esta num mundo imprevisível e em constante mudança desafia a lógica da cultura e da ciência convencional. O que se conhecia até hoje tem vindo a modificar-se significativamente, acelerando tendências mencionadas anteriormente e alterando estruturas antigas. “A humanidade sempre teve de encontrar novas soluções para problemas antigos, mas desta vez, provavelmente fará isso por meio do pensamento quântico.” (Andrew Sheng, 2021) Na Era quântica, a realidade pode mudar consoante a perspetiva do observador, isto significa que as pessoas viverão momentos de reflexão que irão levar a novas mentalidades e ideias, redefinindo conceitos tradicionais. O pensamento quântico refere-se a novas realidades como por exemplo, a modificação do sistema político tradicional, a ciência e tecnologia com novos avanços profundos e o planeta que irá continuar a dar indícios de que não consegue absorver mais o impacto das atividades humanas, são descritos como saltos de uma certa mentalidade para outra.

Num período de incertezas existe uma certeza, esta que será fundamental aproveitar todas as possibilidades encontradas, dando espaços a novas e rápidas soluções. Os consumidores irão mudar as suas prioridades e substituir indicadores tradicionais de riqueza e sucesso por valores como a disponibilidade de tempo e a valorização dos sentimentos (*The Forecast Team WGSN, 2021*). Irá começar a dar prioridade aos pequenos prazeres da vida, descartando os excessos, não somente em relação ao consumo, mas também ao estilo de vida. É fundamental que as marcas entendam esta tendência para que consigam chegar ao consumidor de uma forma natural e genuína, respeitando o tempo dos clientes. As marcas necessitam de criar uma ligação íntima, investindo na conexão humana como estratégia de marca, pensado a longo prazo, pois as pessoas procuram relacionamentos mais significativos e não conexões temporárias (*The Forecast Team WGSN, 2021*). No futuro, a internet tátil, entrará em força, pois apesar do digital estar com um grande avanço relativamente a anos anteriores devido à crise, as pessoas irão procurar por produtos com um caráter tátil, como sensações transmitidas virtualmente. A adição de sensações de toque nas experiências digitais, tal como a comunicação por áudio ou vídeo serão importantes para a interação com os clientes para a criação de sensações reais (*The Forecast Team WGSN, 2021*).

Relativamente ao meio ambiente, os produtos serão cada vez mais pensados para manter e ampliar a biodiversidade, o biodesign irá redefinir o valor de materiais e processos, enfocando o trabalho com, na e para a natureza (*The Forecast Team WGSN, 2021*). O consumidor irá começar a priorizar produtos com mais qualidade, com o objetivo de utilizá-los por mais tempo e guardando-os para o futuro. As pessoas irão interessar-se pelo conhecimento indígena, pré-industrial e intuitivo, criando soluções para problemas complexos do dia a dia. O conceito de que o novo é sempre mais valioso do que o antigo pode mudar consoante este novo pensamento, as marcas devem criar produtos com mais qualidade e longevidade, combinando técnicas pré-industriais com a tecnologia atual (*The Forecast Team WGSN, 2021*).

O futuro especulativo refere-se ao reforço ou recuperação da identidade da marca, criar cenários onde a imaginação e a narrativa (*storytelling*) entrem na construção de cenários fictícios onde criem sensações de esperança e segurança ao consumidor. De acordo com Wolfe Josh (2021), cofundador e sócio-gerente da Lux Capital, numa entrevista à Fortuna afirma que “A lacuna entre ficção científica – que já foi imaginada – e realidade científica, que acontecerá de fato, tem vindo a diminuir.”

Durante a crise, em modo de sobrevivência, os consumidores irão procurar mais do que conforto, dado que as suas escolhas no futuro poderão encontrar-se desde produtos dotados de elementos resistentes, utilitários e adaptáveis. Como consequência haverá a desmaterialização, uma nova definição do que é suficiente ou necessário, as marcas precisarão de adaptar os seus modelos de negócio a estas questões, cativando o público-alvo a consumir. Impulsionando as pessoas a consumir menos, mas melhor, dando importância à qualidade do design e dos materiais, pois estes desejam reutilizar ao invés de substituir. O design deve ser criado e baseado quanto nos valores quanto na estética (*The Forecast Team WGSN, 2021*). Por exemplo, na Ásia principalmente na China e Índia, o aluguer de roupas tem vindo a crescer, é um segmento que

deve atingir uma taxa de crescimento anual de 11,4% até 2023 (*The Forecast Team WGSN, 2021*).

Quanto à criatividade, o terror e o prazer, serão destacados (*The Forecast Team WGSN, 2021*). Na moda e na estética o terror deve marcar presença, com *looks* de beleza que refletem um sentimento global sombrio, por exemplo na rede social *Instagram*, o perfil *Ravve* explora a beleza alternativa e os *looks underground* (que se descrevem como, várias culturas alternativas que se diferem do vestuário convencional – *mainstream* – da sociedade e da cultura, pelo menos consideradas deste modo outras pessoas), que no qual a *Dazed Beauty* classificou como “perturbadores, desconcertantes e sedutores” (*The Forecast Team WGSN, 2021*). As marcas podem revelar a parte hedionda do consumo e do desperdício, propondo soluções que devem ser exploradas na comunicação, criando uma maior consciencialização, e havendo uma maior transparência com os consumidores.

Desafios e oportunidades

Antes do sucedido da pandemia, teriam sido feitas previsões para o ano 2021. Estas previsões têm vindo a corresponder à realidade, apesar da aceleração e talvez desaceleração de algumas. Teria sido previsto que o investimento em novos materiais, tecnologias e sistemas iria permitir aos produtores, fábricas e marcas maximizar oportunidades numa indústria em mudança (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). Segundo a Newsletter de Portugal Têxtil (2019) subsistem cinco ações que as empresas poderão ter em consideração: “o fim de mais”, “bio produção do futuro”, a “ascensão da reutilização”, “desenha para o digital”, “o centro da casa”.

Referente ao primeiro ponto o “fim de mais”, é descrito como a mudança de pensamento dos consumidores, que gradualmente têm consciência dos efeitos do seu consumo. Procuram por melhor qualidade na *high street* (vestuário que pode ser comprado em lojas comuns, ao invés de serem produzidas por designers de moda), e estão interessados em marcas de nicho de *slow fashion* que integrem transparência, ética e sustentabilidade no seu ADN (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). A compra de artigos com valor, qualidade e longevidade irão aumentar, podendo tornar-se um novo foco para o luxo acessível (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). Conceitos de sistemas circulares, irão ganhar mais defensores dentro da produção. Procurando novas formas, da não utilização de recursos virgens, de modo a transformar resíduos têxteis em fibras de qualidade reutilizáveis, em novos produtos. No ano 2020 o compromisso da *Global Fashion Agenda*, seria aumentar a circularidade através da recolha e revenda de vestuário usado e de fibras têxteis pós-consumo, uma tendência que perdurará no “novo normal” (Newsletter Portugal Têxtil, 2019).

A “Bioprodução do futuro”, refere-se aos têxteis alternativos e renováveis. Encontra-se nos têxteis à base de plantas, elementos marinhos ou alimentos (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). A estimativa da *The Global Footprint Network*, faz referência que os seres humanos utilizaram o equivalente a 1,7 planetas em recursos naturais em 2018 (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). *Start-ups* de materiais e laboratórios científicos, têm feito experiências com ingredientes naturais há anos, mas as colaborações com marcas de moda vanguardistas têm vindo a criar conceitos para mercados de nicho, como ténis, malas de luxo exclusivas e peças de vestuário (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). A procura por têxteis *vegan* (origem vegetal) e *cruelty free*

(sem crueldade animal) têm vindo a aumentar, levando desta forma a uma maior aceitação de materiais de origem vegetal. Por exemplo, a estilista britânica Stella McCartney procurou alternativas naturais e criou artigos sem couro na sua colaboração com a Bolt Threads e com marcas de luxo, como por exemplo a Chanel, que teriam começado a deixar de empregar peles e pelos exóticos, ou como a H&M e a ASOS a proibiram pelo, lã e penugem (Newsletter Portugal Têxtil, 2019).

“A ascensão da reutilização” é o terceiro ponto descrito, concerne o potencial da reutilização e revenda de tecidos, que são comprados em excesso, acabando em armazéns ou aterros. O estudo “2018 Resale Report” da loja *online* de artigos em segunda mão ThreUp, indica que mais de um terço das pessoas utilizam um artigo, menos de cinco vezes antes de o deitarem fora, sendo que a sua reutilização pode acrescentar à sua vida útil pelo menos dois anos (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). A sua iniciativa de *upcycling*, incentiva os consumidores a enviarem vestuário usado para revenda (Newsletter Portugal Têxtil, 2019).

“Desenhar para o digital”, foi uma das tendências mencionadas antes da crise, esta tem vindo a trazer um enorme potencial ao setor, e assim continuará no futuro. À medida que se entra progressivamente no mundo digital, haverá maior consideração por cores e texturas amigas dos ecrãs para impulsionar as vendas (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). Embora a indústria da moda veja potencial no 3D há anos, só recentemente conseguiu de forma convincente mostrar a elasticidade, o caimento e a gravidade do vestuário, tornando o virtual mais realista nos ecrãs (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). Este tem vantagens no ponto de vista da sustentabilidade pois, por exemplo o design virtual evita a sobreprodução e o consumismo, evitando desperdício de tecido e uma diminuição da pegada ambiental; e os eventos digitais, que poderão ser mais económicos que as sessões fotográficas e os desfiles ao vivo (Newsletter Portugal Têxtil, 2019).

Por fim, encontra-se o “dentro de casa” destacado como último ponto, este refere-se ao conforto, ao descanso e ao cuidado pessoal dentro de casa, tornando-a assim um “santuário” que obrigada a pessoa a parar drasticamente da sua vida agitada, vivida a um ritmo frenético e de ansiedade. Esta foi uma das tendências descritas antes da pandemia, que acabou por se vivenciar mais graças aos isolamentos da pandemia, tornando-se assim uma imposição para as pessoas, que no qual irá perdurar no pós-pandemia. “A sincronidade reflete-se na convergência da moda e dos sectores da casa, com o vestuário para dormir, e mais recentemente, o “*bathleisure*” a influenciarem os designs do *athleisure* (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). O conforto físico e emocional estaria a alargar-se aos materiais, existindo formas largas e relaxadas em malhas e tecidos premium, com o objetivo de serem utilizados dentro bem como fora de casa (Newsletter Portugal Têxtil, 2019). Estas tendências e exigências, poderão perdurar no novo normal, pois os consumidores estão atentos às questões de saúde, e poderão ser satisfeitos através de atributos têxteis, como a suavidade e leveza no contacto com a pele, a recuperação de forma, antirrugas e cuidado fácil, assim como variados benefícios para a saúde, como a gestão de humidade e termorregulação que já se encontravam nos tecidos técnicos de desporto.

Projetar o futuro

Acredita-se que a sociedade, no final da crise, será diferente daquela que se observava. Durante os próximos anos, em todos os continentes irão ser observados ondas de mudanças. Apesar de

ainda ser tudo muito incerto, compreende-se que, existem realidades estáveis, nas quais as marcas irão focar-se para planejar nos próximos anos. Segundo Carla Buzasi, diretora executiva da WGSN, as marcas precisarão de um novo plano, onde o setor tem o potencial para o criar de uma forma criativa pois, a história demonstra que em épocas de crise, a criatividade floresce e com a pandemia da Covid-19 não foi diferente, esta desencadeou uma nova era de inovações. Contudo, declara que as empresas e as pessoas irão precisar de repensar não só nos discursos de marketing ou na forma de vender, mas bem como nos planos de negócio, nas linhas de produtos e até na sua razão de existir, isto é o seu propósito.

O *delivery* tem vindo a crescer exponencialmente, as marcas de moda têm vindo a fabricar não só roupas casuais, como também têm inovado no vestuário com características multifuncionais, silhuetas versáteis, apropriadas para relaxar no sofá ou trabalhar à frente do computador (Carla Buzasi, 2021). O mercado em ascensão do *skincare* e os projetos de “faça por si” aumentarão, trazendo sanidade para os consumidores (Carla Buzasi, 2021).

Segundo o autor e historiador Noah Yuval (2021), muitas medidas emergenciais de curto prazo irão fazer parte da vida das pessoas, pois essa pertence à natureza das emergências. Afirma que elas aceleram os processos históricos, pois as decisões que em épocas normais levariam anos de discussão, atualmente poderão ser tomadas em questão de horas. Portanto, as medidas em vigor poderão transformar mentalidades e hábitos em relação ao entretenimento, telecomunicação, moda e alimentação.

De acordo com Carla Buzasi (2021), existem estratégias de investimento após a crise que podem ser divididas em três categorias, as categorias que não foram prejudicadas pela recessão, tais como os produtos alimentares, cuidados pessoais/cosméticos, álcool e mercado infantil; as categorias que sairão a ganhar, como os jogos, roupas confortáveis/casuais, entretenimento por *streaming*, decoração; e por último, as oportunidades inexploradas como a moda para as telas, pequenos luxos, aconchego em casa e bio inteligência.

Na categoria de roupas e produtos adaptáveis, haverá um crescimento acelerado de roupas ajustáveis para crianças, construções adaptáveis (tanto como extensões, detalhes removíveis e comprimentos ajustáveis) irão proporcionar maior vida útil às roupas que poderá ser passada de geração em geração. Segundo Rechner Erin (2021), editora sénior de moda infantil da WGSN, afirma que muitas das tendências que teriam sido previstas pela WGSN foram antecipadas devido à crise. Uma das tendências que poderá perdurar é a adaptabilidade, esta foca nos itens ajustáveis que podem ser utilizados na escola e nas horas de lazer. De acordo com a editora Rechner Erin (2021), existe um crescimento inicial do mercado visto que, os pais bem como os filhos ficaram e têm vindo a ficar isolados por tempo indeterminado, existindo também um elemento de sustentabilidade de longo prazo que irá continuar no fim da crise.

Durante a pandemia, o consumidor procurou um estilo de vida confortável focado na saúde e no bem-estar. Os fatores referidos anteriormente compõem várias oportunidades de crescimento, inovação e expansão para o mercado, bem como, as roupas confortáveis e adaptáveis. Estas não se limitam somente à categoria casual, ou seja, inovações nos tecidos e modelagens, materiais antibacterianos, designs multifuncionais têm vindo a encaminhar sofisticação, cuidado e estilo às roupas confortáveis. Conforto, segurança, multifuncionalidade são palavras-chave para uma

necessidade crescente no consumidor. Materiais antibacterianos e antivirais, podem ser uma das inovadoras soluções para despreocupar as pessoas relativamente à Covid-19 e a outros vírus, estes componentes antivirais são aplicados no algodão ou químicos antibacterianos borrifados aos tecidos à base de polímeros (Rechner Erin, 2021). De acordo com Rechner Erin (2021), o Craybon, é um material que se encontra no mercado atualmente, este material antibacteriano é uma mistura de quitosano e viscosa, apesar de ser normalmente utilizado pela indústria médica, é facilmente adaptado para o setor de moda.

Na categoria das oportunidades inexploradas, encontra-se a moda para as telas (desde os óculos de luz azul, aos jogos que fazem parcerias com marcas), os pequenos luxos (relacionados aos rituais diários de higiene, e cuidado pessoal), ao conforto em casa (saúde mental e física, higiene da casa, vestuário e qualidade do ar) e por último, a bio inteligência que se descreve como os produtos que reforcem o sistema imunitário, dentro das áreas de cuidado pessoal, cosméticos, materiais antibacterianos e antivirais (Rechner Erin, 2021).

Segundo *The WGSN Forecast Team* (2021), no futuro a consciência ambiental nas empresas será fulcral. Durante as fases de planeamento, as marcas precisarão de dar importância ao ciclo de vida dos produtos, onde as inovações, em muitos casos serão mais importantes que a estética dos produtos. Vestuário com tecidos que protejam e resistentes terão destaque no mercado, materiais que ofereçam um novo nível de funcionalidade, onde estratégias voltadas ao ciclo de vida dos produtos irá estimular o público a manter-se dentro do ecossistema da marca. Com a nova mentalidade da rejeição da globalização, é importante criar produtos com um apelo local e social, devido a um novo cenário chamado “comércio social”, que revolucionará a forma como a moda é consumida (*The WGSN Forecast Team*, 2021). O “comércio social” refere-se à redefinição do termo “local”, simbolizando que não será apenas “fisicamente” próximo, mas também socialmente (*The WGSN Forecast Team*, 2021).

A economia circular é um conceito que se dispersa com rapidez, apesar de imperfeito, mas que necessita de ser enquadrado em qualquer protejo de desenvolvimento de produto (*The WGSN Forecast Team*, 2021). Segundo *The WGSN Forecast Team* (2021), as marcas poderão desenvolver produtos que possam ser refeitos, reusados e revendidos pois, irá educar e incentivar as pessoas a serem mais ativas nos sistemas circulares, enquanto por outro lado, as empresas poderão lucrar, além do ponto inicial de compra. Atualmente devido à aceleração tecnológica, o vestuário pode conter um histórico digital, desde onde, como e por quem foi feito, e se forem roupas em segunda mão podem ter a informação de quem as utilizou até ao fim da sua vida útil (*The WGSN Forecast Team*, 2021). As marcas e retalhistas irão progressivamente embarcar na tendência de design 3D, reduzindo a produção de amostras e aprimorando as fases de teste e pré-produção (*The WGSN Forecast Team*, 2021). De acordo com *The WGSN Forecast Team* (2021), as empresas que conseguirem criar uma relação de confiança, transparência e proteção de privacidade serão as vencedoras no mercado. Para os retalhistas é necessário garantir que, toda a proposição do produto convença um consumidor cético de que está a tomar a decisão de compra mais correta (*The WGSN Forecast Team*, 2021).

HtoH- *Human to human*

Anteriormente existia o *business to business* (b2b) ou o *business to consumer* como marcas com propósito, de seguida o *business to human* (btoH) isto é, a empresa demonstrando-se mais humanizada para com o cliente, e atualmente existe a linha do HtoH, *human to human*, onde se encontram marcas como pessoas (com os seus valores e personalidades) que dialogam com pessoas, para os seus clientes (Luiz Teixeira et al., 2021).

A humanização, a empatia, o ser uma marca que acolhe e que faz o seu consumidor sentir-se seguro, que corresponde aos seus desejos e necessidades, realizando o que transmite e promete, compreendendo que existe problemas exteriores que no qual pode ajudar com uma ação solidária, são estratégias que começam a cada vez mais a ser implementadas pelas marcas (Luiz Teixeira et al., 2021). Estas características são tendências atuais que irão permanecer no futuro, e são importantes para o branding das marcas de moda e para as suas culturas. Por exemplo, a ética e a honestidade, não faz parte das marcas, mas sim das próprias pessoas (Luiz Teixeira et al., 2021). Durante a pandemia, as marcas mais inspiradoras, admiradas, que demonstraram ter uma maior consciencialização, foram aquelas que assumiram protagonismo, onde foi possível observar os CEO's a terem responsabilidade pelas suas ações, sendo extremamente empáticos, e em constante comunicação com os seus clientes. Isto é, houve um alinhamento da cultura da marca em consonância à essência do próprio CEO das marcas (Luiz Teixeira et al., 2020).

No novo normal haverá mais empresas a considerar o HtoH ou H2H, pois compreendem que estas são constituídas por pessoas, e o intuito será sempre tornar as relações mais humanas, quer seja estas com os seus clientes ou com todas as partes interessadas como funcionários. Este modelo de negócio é quase uma filosofia que coloca as pessoas em primeiro lugar, e de seguida os processos e resultados económico-financeiros.

Análise em tempos de crise

A análise de mercado é uma atividade constante na vida das marcas, compreende que o futuro vai ser diferente do passado e diferente do presente. Designa-se o mapeamento de algumas áreas que se bem compreendidas, fazem com que a empresa consiga, nas suas decisões, enquadrar-se melhor no mercado (Repertorio Marketing e Talks, 2020). A análise de mercado engloba algumas áreas que precisam de ser exploradas: como a análise interna da própria marca (sob o ponto de vista dos clientes), análise de tendências, análise do público-alvo, análise da concorrência direta e indireta, e por fim uma análise de outros elementos ou públicos que possam impactar o desempenho da empresa no setor de moda.

A análise interna, refere-se à análise de competências e franquezas, do ponto de vista do cliente (Repertorio Marketing e Talks, 2020). A análise de tendências, alega às tendências do momento que podem impactar o negócio, como tendências económicas, geográficas, novas tecnologias, preferências dos consumidores, entre outras características que possam ocorrer no período em que será realizada a análise, isto é, quais mudanças estão a ocorrer no setor e que ameaças ou oportunidades existem naquele momento para a marca (Repertorio Marketing e Talks, 2020). Na análise do consumidor, que faz parte da análise do público-alvo da marca, é importante traçar um perfil pessoal e comportamental - compreender o que o motiva a comprar na marca, depreender a relação com a categoria do produto que consome, conhecer os critérios que o

levam a escolher uma marca de outra, como pensa, quais os seus *hobbies*, entre outros padrões da sua rotina, como enxerga a marca, quem o influencia naquele tipo de roupa, entre outras características que possam beneficiar a análise (Repertorio Marketing e Talks, 2020).

A análise da concorrência, é fundamental não somente por identificar as outras marcas semelhantes à marca em questão, mas também porque identifica os produtos/serviços, que de certa forma podem resolver o mesmo desejo do consumidor, significando que ambas as marcas concorrem pelo mesmo público (Repertorio Marketing e Talks, 2020). Apesar da identificação da concorrência, também é importante destacar os seus pontos fortes e fracos, para que seja possível entender se existe alguma lacuna que no qual a marca possa aproveitar como vantagem. Por último, deve ser feita a análise de outros elementos, como os canais de distribuição, revendedores que comercializam os mesmos produtos, fornecedores, verificando também se não existem outros influenciadores no ramo, como os *influencers* e *microinfluencers* (Repertorio Marketing e Talks, 2020).

Em tempos incertos, a análise de mercado deveria de ser realizada com alguma regularidade consoante os estádios da pandemia, pois é onde se consegue compreender, de uma forma mais abrangente, quais os pontos fortes e fracos da marca naquele momento, e o que pode fazer para melhorar como marca, como pode chegar de melhor forma ao seu público-alvo e por sua vez, como poderá cativá-lo.

Estratégias e tendências de consumo

A insegurança e a preocupação constante nos consumidores, concebe que comecem a priorizar marcas que lhes ofereçam uma sensação de segurança. Os isolamentos demonstraram a rapidez com que o mercado consegue adaptar-se à procura *online*, portanto muitos valores irão alterar-se em conjunto com a aceleração dos modelos digitais. A crise submeteu as empresas a responderem com urgência aos seus clientes, sendo que essa urgência compeliu as marcas a mudarem os seus modelos de negócio, para solucionar problemas, corrigir falhas de design ou até explorar novos mercados.

Dentro das estratégias, encontra-se o tom de voz, este utilizado nas campanhas/publicidades deverá ser calmo e assertivo pois, irá auxiliar que a mensagem recebida se assimile ao que as marcas realmente pretendem transmitir. A sensação de alívio, calma, segurança, assertividade irá chamar a atenção e, por conseguinte, criar uma maior ligação com o público-alvo. O diálogo deve ser honesto, transparente, comunicando preocupações e medos das próprias marcas sobre o futuro. Segundo o artigo da WGSN “Estratégias e tendências de consumo – Coronavírus: aceleradores globais de mudança”, declara que, o medo do consumidor, e a forma como este responde, está a causar ações que se estenderão no novo normal. Estas sensações podem ser transmitidas de várias formas, através da comunicação como a sensação de esperança e união, na transparência do diálogo sobre as necessidades das marcas (planos futuros, apresentando os funcionários que trabalham com a marca, dificuldades que estas têm enfrentado, entre outros diálogos que tenham esta abertura e sensibilidade), no apoio a comunidades/associações, criando promoções, e por fim, procurar oportunidades onde possam fazer a diferença na vida das pessoas, quer seja na dos clientes ou dos seus funcionários . “Um estudo da consultoria Nielsen apontou que 49% dos consumidores estariam dispostos a pagar mais por um produto

que tivesse certificações de qualidade e responsabilidade. Esse número foi muito maior em países onde o Covid-19 causou impactos significativos. (...) Além do preço, os consumidores priorizarão itens alinhados às suas crenças pessoais, na tentativa de criar senso de estabilidade. (...) as marcas precisam de garantir que estão a desempenhar o seu papel da melhor maneira possível.” (*The WGSN Forecast Team, 2020*).

Máscara facial

A máscara facial é uma peça de vestuário que já era utilizada como forma de proteção, em países onde epidemias, e poluição do ar seria recorrente. Há quem defenda, que com a pandemia, a máscara facial será um elemento imprescindível no futuro, quer seja por uma questão de medo, pelo hábito ou pela sensação de conforto e segurança que esta lhe dê sobretudo em locais públicos, ou até pela poluição do ar, pois contém toxinas prejudiciais à saúde sobretudo nas grandes cidades metropolitanas. Portanto durante a pandemia a máscara tem vindo a ser uma peça essencial na vida das pessoas, e a sua utilização poderá perdurar no novo normal. De acordo com o artigo “Inteligência de moda” da WGSN, valores, conveniência, sustentabilidade e performance são os principais fatores que determinam o desenvolvimento de um produto, como o da máscara.

A compra e uso da máscara facial tem vindo a demonstrar às marcas de moda, em que direção se encontra este novo consumidor. As marcas deverão acompanhar e analisar com frequência os seus clientes e as suas prioridades, avaliar se o vestuário que vendem tem lugar a longo prazo e com isso determinar o investimento adequado em pesquisa e inovação, repensando na estrutura existente da marca e do seu propósito para identificar onde os itens encaixam nessas propostas e por fim, em correlação com a sustentabilidade, ensinar aos clientes sobre o problema do lixo plástico e oferecer-lhes alternativas como a utilização de vestuário com tecidos reciclados (*The WGSN Forecast Team, 2020*). Estilo, conforto, funcionalidade, sustentabilidade e proteção, são palavras-chave que os consumidores têm vindo a procurar na hora de compra de vestuário. Filtrar o que os consumidores desejam e posicionar-se de acordo com os valores da marca é uma forma útil, para decidir as prioridades de design do vestuário (*The WGSN Forecast Team, 2020*). Relativamente à venda, quando possível, é preciso que as marcas alinhem as prioridades em torno de uma proposta de valor já existente (*The WGSN Forecast Team, 2020*).

Discussão sobre as soluções encontradas

Neste capítulo irá abordar-se uma breve discussão sobre as soluções encontradas ao longo do presente estudo. A pesquisa, análise e leitura que tem sido desenvolvida, serviu de ponto de partida para obter dados suficientes, para entender o quão presente esteve o branding durante as três fases temporais mencionadas na dissertação – antes da pandemia, durante a pandemia, e pós-pandemia.

Primeiramente, refere-se a importância do branding na forma como as empresas responderam à pandemia. Fazendo um levantamento sobre o funcionamento das empresas antes da pandemia, a reação das mesmas perante as advertências causadas, e por último como estas poderão reagir num futuro próximo, de nome “o novo normal”.

De seguida, são apresentadas soluções encontradas ao longo da leitura de modo, a preservar o valor da marca face ao comportamento do consumidor. É importante denotar este ponto pois, verificou-se que o seu comportamento tem vindo a alterar-se consoante os diferentes estádios da pandemia. Sendo que, face a esta mudança repentina do consumidor, poderá prejudicar as marcas a longo-prazo, se estas não conseguirem atender às suas necessidades.

Por fim, é mencionado a relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda. Visto que esta tendência, tem vindo a ser apresentada ao longo do estudo nos vários tópicos citados. Onde tem vindo a ser observada, como uma componente importante, de ser aplicada no setor da moda, para além da sua complexa definição e aplicação.

De modo a obter uma linha de raciocínio estruturada, serão cruzadas as informações obtidas na pesquisa da revisão bibliográfica, com o artigo “Modelos de negócio em mudança – Fórum da indústria têxtil” do autor Augusto Mateus, publicado em 2020.

Contudo, é possível afirmar que a crise do Covid-19 é um catalisador de mudanças, onde estas teriam a sua presença e estariam a ser implementadas antes da pandemia. Dentro desses movimentos encontra-se o *nearshoring*, a omnicalidade, o *e-commerce* bem como o *delivery*, a customização, o *athleisure* e *activewear*, *shape shifting*, o *soucring* sustentável, a economia circular, a ética e transparência como valor intrínseca às marcas, a importância da criatividade juntamente com a análise de dados, a importância do *storytelling*, entre outros que irão ser mencionados de seguida.

Importância do branding na forma como as empresas responderam à pandemia

Referente à importância do branding na forma como as empresas responderam à pandemia, foram encontrados modelos que estariam a ser aplicados antes da crise, que concluíram por ser acelerados ou observados como estratégias a ser aplicados a longo-prazo por parte de algumas empresas. Estes modelos estariam gradualmente a implementarem-se no setor, devido às suas vantagens competitivas.

Primeiramente será importante denotar que o epicentro do vírus se originou na China, onde subsiste a maior parte da produção têxtil e vestuário. Isto é, antes do vírus se propagar pelos restantes países, estes já estariam a sofrer consequências, como faltas de stock e problemas nas

encomendas, devido às precauções que foram tomadas pelos governos. Consequentemente, o segmento da moda foi o terceiro mais impactado pela crise, apesar da diversificação da reação das empresas. Não existe uma resposta única que permita generalizar como é que as empresas responderam à crise. Estas foram tomando ações consoante a sua evolução, pois tudo ocorreu de uma forma rápida e inesperada. No início da pandemia, houve marcas que se encontraram em silêncio, pois não sabiam com o que estavam a lidar, enquanto por sua vez, outras optaram por tomar decisões rápidas, dando respostas da melhor forma possível aos seus clientes. No entanto, com o presente estudo conclui-se que a maioria das empresas não se encontravam preparadas para uma catástrofe desta dimensão.

O branding teve uma enorme importância, durante a crise, independentemente da fase em que esta se encontrava. O estudo e análise das tendências e dos seus aceleradores, do público-alvo, do posicionamento no mercado, sobretudo no digital, o *storytelling*, e rebranding das marcas de moda, foram algumas das soluções encontradas para se permanecerem no mercado, durante os momentos turbulentos. Estas ferramentas podem fazer a diferença quando aplicadas, esta diferença pode ser a sobrevivência ou a estagnação de uma marca de moda, sobretudo durante tempos incertos. Para que seja possível a existência dessa diferença, as marcas em qualquer altura, podem rever o seu propósito (visão, missão) em conjunto com a personalidade, se este propósito favorece o que a marca tem para oferecer, e se esta se apresenta como realmente é. O papel do propósito cria uma conexão com as pessoas, esta conexão é o que faz com que as pessoas consigam criar uma ligação de confiança de forma genuína com as marcas. O universo visual e verbal (logo, cores, formas, imagens, palavras, anúncios, criação de *storytelling* e design) devem traduzir a personalidade e ajudar a contar o propósito da marca, a revisão destes pontos, são estratégias que auxiliam as marcas em períodos de mudança e se após essa revisão é necessário fazer um *rebranding* da marca ou não. Onde a importância desta ferramenta foi observada sobretudo, quando as empresas necessitaram de se deslocar para o comércio online.

A análise de tendências, é um estudo que todas as marcas vencedoras executam, de modo a entender, como as tendências destacadas podem influenciar o consumo. Este ajuda as marcas a entenderem de modo geral o que os consumidores procuram, e de que modo podem melhorar para atender às expectativas dos consumidores. Por exemplo, atualmente as tendências dos consumidores, encontram-se no consumo no mercado digital (onde este se sente mais seguro devido às circunstâncias) portanto procuram menos contacto físico; encontra-se no anseio por novas experiências, devido aos vários isolamentos e à exaustão do tempo despendido em casa; ao *selfcare* (autocuidado), isto é, as pessoas começaram a preocupar-se mais com a sua saúde física e mental, onde produtos e vestuário podem auxiliar as pessoas a relaxar; encontra-se também no “faça por si mesmo”, estando ligado diretamente à tendência do artesanato, e ao facto de um grupo de perfil de consumidores durante os isolamentos ter aproveitado o seu tempo para aprender novas habilidades. Todavia, a análise de tendências auxilia as marcas a compreenderem como se devem posicionar perante as advertências, consoante a procura.

O *nearshoring* foi um dos primeiros modelos a ser encontrados durante a pesquisa. Subsistiam marcas antes da crise, que estariam a implementar o *nearshoring* nos seus modelos de negócios, devido a riscos como catástrofes naturais, que levariam as marcas a perder o seu lucro. Sendo

assim rentável investirem na mão-de-obra e aproximarem a sua produção para locais mais perto da origem das marcas, onde a probabilidade da existência de riscos seria menor. Contudo, apesar de subsistir um modelo de negócio que possa beneficiar a cadeia de abastecimento, é uma ferramenta que num primeiro momento seria complexo de ser implementado pelas marcas, por exigir um orçamento elevado, pois iria impor às empresas a modificação das suas estruturas de funcionamento. No entanto, este modelo de negócio poderá ser executado no novo normal, beneficiando as empresas a longo prazo.

O *e-commerce* principiou a ser uma das opções empregadas pela maioria dos consumidores, sobretudo durante os isolamentos. Por conseguinte, fazendo com que no lado da oferta fossem realizados investimentos em modelos digitais. Segundo vários autores as compras *online* continuarão a ter a sua importância no novo normal. Portanto as marcas começaram a investir nos seus canais digitais, visto que a maioria da procura se direccionou nesse caminho. As marcas que já se encontravam em ambos canais, onde a sua maior rentabilidade se encontrava nos canais físicos, completaram por concorrer com grandes marcas como a Amazon, ASOS, Farfetch, entre outras. Porém, as marcas mencionadas anteriormente, estariam a investir em lojas físicas. Sendo que a omnicanalidade, estaria a ganhar uma maior importância de implementação por qualquer marca, quer esta se encontrasse somente na loja física ou *online*. Como afirma Augusto Mateus (2020), as plataformas digitais de comércio serão uma necessidade no setor, visto que existe um crescente protagonismo das plataformas online. O potencial crescimento lucrativo tem vindo a saturar-se devido ao aumento da maturidade do mercado e da concorrência, no entanto a aposta na diversificação através da tecnologia, irá enriquecer tanto as marcas bem como na sua oferta aos consumidores (Augusto Mateus, 2020). Contudo, com a digitalização da cadeia de valor exigiu as empresas a implementar inteligência artificial (IA). De acordo com Augusto Mateus (2020), a inovação do ecossistema na moda acontecerá não somente pelo investimento em IA, como também pelo desenvolvimento de novas ferramentas. A utilização de IA como meio de explorar novas formas de criação de valor, irá auxiliar as indústrias da moda, bem como poderão investir nas características de produto que os consumidores tendem a preferir (através de dados) ou a ferramentas de gestão da relação com o consumidor, como observado durante o estudo, os *chatbots* (Augusto Mateus, 2020). De acordo com Augusto Mateus (2020), o desenvolvimento de novas ferramentas irá apresentar-se na intensificação do *nearshoring* (com o intuito da deslocação da produção para a proximidade dos centros de consumo), nas tecnologias de automação (possibilitando agilizar o desenvolvimento de produtos, períodos de produção e de distribuição) e nos novos materiais inteligentes e novos têxteis técnicos, que se encontram ao redor das preocupações da sustentabilidade, acelerando o desenvolvimento de têxteis mais funcionais e sustentáveis.

Soluções para preservar o valor da marca face ao comportamento do consumidor

Num mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, em constante mudança, onde o consumidor tem vindo a adaptar-se a novos comportamentos, onde persiste uma modificação no mercado,

surgindo novas marcas concorrentes, a preservação do valor da marca por vezes poderá ser colocada em causa, sendo esta extremamente importante para o sucesso da mesma. O valor de uma marca, representa a força que esta tem dentro da sociedade e no mercado. O crescimento de uma marca e a importância que tem para a sociedade, estão intimamente ligadas, pois ambas requerem tempo e construção de valor. O branding auxilia na construção e na preservação de valor, impulsionando o seu sucesso, tornando-a resiliente e demonstrando a sua essência. O propósito de uma marca, a sua personalidade e conteúdo, o comportamento e comunicação, o alinhamento às tendências atuais, criação de *storytelling*, por fim a sua reputação, são soluções que auxiliam a preservação de valor face às alterações do comportamento do consumidor.

Tempos incertos requer às marcas a revisão das suas estruturas, investir e modificar as suas prioridades, de modo, a atravessar esses momentos. Com as tendências atuais, e com a mudança de comportamento dos consumidores, as marcas precisaram, de se posicionar, e dar respostas rápidas, a um mercado cuja mudança foi drástica e inesperada. Exemplo disso, foi a mudança das lojas físicas para lojas *online*, onde as marcas tiveram de se adaptar à procura do consumidor. Observou-se marcas que anteriormente não tinham presença digital, acabando por adaptar a gestão da sua marca, para onde os clientes se encontravam, quer fosse este nas redes sociais ou noutras plataformas digitais. Perante o estudo, deparou-se com uma dificuldade por parte das marcas para descrever o perfil dos consumidores, pois este modificou-se consoante os diferentes estádios da pandemia. Consequentemente, é possível depreender que o consumidor que anteriormente já era difícil de se definir (tendência observadas antes da pandemia - *shape shifting consumer* - o consumidor em constante mutação), acabou por salientar essa dificuldade durante a crise. Em contrapartida, dada a aceleração de tendências e as novas perceções, foi possível encontrar artigos que delinearão novos perfis de consumidor no novo normal. No entanto, estas mudanças repentinas e bruscas, colocaram em risco a preservação do valor das marcas.

A maioria das marcas investiram no desenvolvimento dos seus sites e redes sociais, quer estas se encontrassem ou não no mercado digital, em consequência fechando lojas e abrindo outras em pontos estratégicos, como locais turísticos. Este investimento foi realizado pelas marcas que assim conseguiram investir, de uma forma rápida para conseguirem acompanhar a procura. A maioria dos consumidores optaram por fazer compras *online*, devido aos vários isolamentos que compeliram as marcas a fechar as suas lojas físicas por tempo indeterminado. Apontando que muitas das pessoas que não faziam compras *online*, começaram a fazê-lo durante a crise, e que muitas destas irão continuar a fazê-lo na pós-pandemia. Segundo Augusto Mateus (2020), existiu um conjunto de tendências que têm promovido uma revolução nos padrões de procura por produtos de moda. Dentro dessas tendências encontra-se a mudança de estilos de vida e desenvolvimento de públicos específicos, sendo que os padrões de consumo convencionam cada vez mais em novos valores culturais, sociais e ambientais, onde o *activerwear*, *plus size*, *genderless fashion*, entre outras inclinações permanecem (Augusto Mateus, 2020). De acordo com Augusto Mateus (2020), a preocupação com a sustentabilidade e transparência, a customização e o foco nas redes sociais e na experiência, também são destacadas como

tendências significativas que revolucionem a procura. Sendo que consultora WGSN (2020) refere que também são tendências em ascensão.

Segundo Augusto Mateus (2020), a revolução tecnológica originou novos meios de divulgação e promoção, modificando o funcionamento do consumidor e do retalho. As novas formas de comunicação têm vindo a influenciar as correntes estéticas e culturais (devido aos *influencers* que são um crescente fator de influência, que promovem a comunicação digital da moda), onde a procura por opiniões tem vindo a crescer, sobretudo no mundo das celebridades, aproveitando a sua notoriedade (Augusto Mateus, 2020). De modo as marcas terem notoriedade e afluência nas redes sociais, devem investir nas parcerias com *influencers* e *microinfluencers* que possam comunicar a essência da marca de uma forma mais direta. O *storytelling* referido no estudo como ferramenta do branding, pode ser direcionado para o digital e para as redes sociais de forma a cativar os clientes, criando assim valor para a procura e para as marcas.

Uma das propostas referidas, relativamente às marcas de moda, durante a pandemia ou em tempos de crise, é a revisão interna da marca, para o seu autoconhecimento, e compreensão do que necessita de ser mudado, consoante as transformações no mercado, e as tendências presentes (Juliana Also, 2019). Este autoconhecimento, ou seja, quem é a marca e o que pretende transmitir para o seu público-alvo está intimamente ligado ao branding. Contudo, o branding consegue rever os aspetos que estão a falhar dentro de uma marca e as características que devem ser renovadas para que consiga atingir um maior número de pessoas. Esse alinhamento de características, são construídas ao longo da vida de uma marca, devido à constante mudança de tendências, sendo que esta deve continuar fiel a si mesma, mas pensado de uma forma estratégica consoante as novidades do mercado.

Com os avanços tecnológicos, as emoções e as relações entre o consumidor e marca, têm vindo a tornar-se muito importantes, pois essa conexão ajuda a agregar valor ao negócio e à própria marca/produto e sobretudo devido ao consumo online, que cria uma ligação mais fria/não humana, entre o consumidor e a marca. A ligação emocional é uma das razões que faz com que o consumidor escolha entre duas marcas concorrentes. Em qualquer contexto, as marcas vencedoras serão as que conseguem criar uma forte ligação emocional com o seu público, fazendo-o sentir emoções positivas, tranquilas e de esperança relativamente ao futuro.

O *storytelling* é descrito como a criação de narrativas ao redor de uma história criada para uma marca, onde esta se revê na sua identidade. Tem como objetivo a conexão emocional entre as marcas e os consumidores, apelando ao consumo da mesma. Uma das marcas notórias no setor, como referido precedentemente na revisão bibliográfica, que utiliza o *storytelling* de modo a criar essa ligação, é a marca Nike. A marca contrata escritores de ficção científica, para criarem uma história em torno da emoção que pretende transmitir ao seu público-alvo. Durante uma crise, o *storytelling* pode ser utilizado como estratégia, reforçando a ligação emocional que os clientes têm com a marca, e para que estes a consigam acompanhar. Portanto, estes momentos de crise podem ser empregues pelas marcas a seu proveito, para inovarem, reinventarem e conseguirem acompanhar todas as tendências que foram aceleradas durante este período. O *storytelling* deve ser chamativo, onde seja utilizado uma voz única que transmita o que a marca pretende comunicar, dialogando com tranquilidade, esperança, entre outros, e que sobretudo

crie uma emoção positiva no recetor. Um dos objetivos da narrativa é a valorização da marca e a criação de um ou vários impactos positivos no recetor. Necessita de ser bem analisado, fazendo uma previsão da reação do público-alvo, pois qualquer novo passo pode impactar negativamente a própria marca a longo-prazo, sobretudo em períodos de transformação. Esta estratégia, requer estudo, análise e sensibilidade por parte dos gestores das marcas, para entenderem em que fase se encontra o seu público-alvo, compreendendo o que este deseja ouvir e sentir. O facto de existir gradualmente mais uma polarização na sociedade, dificulta a investigação. Mas com o estudo das tendências e análise do perfil dos consumidores, as marcas conseguirão entender o seu público, compreendendo as suas motivações de consumo, levando a um *storytelling* que crie uma conexão com o público.

O employer branding está diretamente ligado à reputação das marcas. Consiste num conjunto de ferramentas que gere uma perceção positiva no mercado a respeito de uma empresa. Num cenário gradualmente competitivo, onde subsiste a divulgação de informações e opiniões por parte dos funcionários, principalmente nas redes sociais, o employer branding reforça os pontos positivos de modo a fortalecer a identidade das marcas de modo a atrair consumidores, e profissionais (Luiz Texeira, et al., 2020). Tendo como resultado a construção de uma equipa de funcionários que obtém melhor desempenho, aumentando a produtividade e gerando condições de competitividade no mercado. Portanto esta ferramenta, foi observada como uma vantagem a ser aplicada durante a crise pois, os funcionários começaram a expor intencionalmente ou não, informações e opiniões sobre os seus locais de trabalho e o que estava a decorrer numa altura de bastante tensão e medo. Segundo Augusto Mateus (2020), as plataformas digitais de comércio serão uma necessidade no mundo da moda, não só para as marcas estabelecidas, bem como para os designers e funcionários emergentes.

Por fim, o estudo e análise dos consumidores, é fundamental para as marcas compreenderem quais os perfis de consumidor poderão fazer parte do seu público-alvo e compreender, em que estado se encontram e o que estes desejam, de uma forma mais abrangente. O entendimento deste estudo auxilia as marcas a traçar de uma forma linear, para corresponder às expectativas de um consumidor que se encontra mais consciente e crítico. Conteúdos funcionais, empatia, sensibilidade, autenticidade, veracidade, coloração e inclusão, são algumas das estratégias mencionadas, que ajudam a criar um elo entre a procura do consumidor e o que a marca pode oferecer, correspondendo ao seu propósito e ao que o consumidor deseja/procura. No branding de moda, existe uma maior importância de criar um contexto pois, o vestuário faz parte da individualidade do ser humano. As pessoas escolhem quem querem ser, o que pretendem transmitir aos outros, quem querem representar, de quem se querem aproximar, e de quem se pretendem diferenciar. É uma das razões por quais as marcas necessitam de analisar e construir perfis de possíveis consumidores, que atendam às características, e ao estilo de vida, do público-alvo que no qual a marca pretende chegar.

Relevância do branding na evolução da sustentabilidade na moda

A sustentabilidade tem vindo gradualmente a ser abordada na indústria ao longo dos anos. Tem vindo a ser destacada como prioridade a ser aplicada, devido à crescente preocupação do lado da procura. De acordo com Augusto Mateus (2020), este crescimento da procura tem acelerado a adoção de modelos de negócio circulares, apesar de ainda pouco divulgados.

Durante a pandemia algumas marcas optaram por ter um papel de responsabilidade social, doando a instituições ou hospitais, máscaras, álcool gel, vestuário médico (como batas e outros acessórios), tal como o encerramento da produção de vestuário nas fábricas para a produção única de produtos necessários para venda ou doações. Em paralelo tomaram estratégias inovadoras e solidárias, demonstrando a sua preocupação com a sociedade, por conseguinte adquirindo a atenção por parte de algumas pessoas. Estas ações tiveram a sua importância pois, irão permanecer na memória do consumidor a longo prazo. Este papel de responsabilidade social, também se difundiu no gerenciamento das demissões de funcionários no setor durante a crise. Houve marcas que após demitirem os seus funcionários criaram soluções imediatas como indicarem-nos no *LinkedIn*, ou continuando a pagar-lhes seguros de saúde. Estas ações por parte das empresas, estão diretamente ligadas à ética e sustentabilidade, criando valor para as mesmas e para os funcionários.

A acrescida relevância dada às questões ambientais pelos consumidores levará a uma adaptação nas empresas, como por exemplo, reforçando a circularidade ou o ciclo de vida do produto (Augusto Mateus, 2020). No estudo foram apresentados modelos e ferramentas que têm como principal objetivo a geração de novos fluxos de receita, tal como a economia circular e o *sourcing* sustentável. Segundo Augusto Mateus (2020), existem dois modelos que operam de duas formas distintas: os métodos de circularização/reciclagem e os esquemas de reutilização de produtos. Ambos modelos estando em sincronia com a procura crescente dos consumidores, criará valor nas marcas de moda.

O HtoH (*human to human*) como descrito no estudo, é uma empresa humanizada na ótica do cliente, onde as marcas descrevem-se como pessoas que dialogam com pessoas. A humanização, a empatia, a marca que traz segurança, cria e acolhe na sua comunidade os consumidores, que corresponde às suas necessidades, são algumas das tendências que as marcas que desejam gerar valor, começam a adaptar. O HtoH encontra-se conectado às tendências atuais, onde dialogar sobre si mesmo não corresponde ao que os consumidores procuram, atualmente estes anseiam por veracidade, vulnerabilidade, empatia, transparência como se de uma pessoa se tratasse. As marcas que não consigam acompanhar as tendências atuais, poderão não conseguir preservar o seu valor, sendo que a sua história e histórico de vendas não será o suficiente para se destacar no mercado e atrair novos consumidores.

Conclusões

Embora pandemias não sejam novidade na história da humanidade, a pandemia da Covid-19 foi considerada algo novo para a história da moda. Sendo um risco de enorme dimensão, onde a maioria das indústrias não se encontravam preparadas, não obtendo tempo para se adaptar às ondas constantes de mudança. Colocando a indústria numa posição vulnerável, sendo a terceira mais afetada. Ocorreram inúmeros desafios, durante os diferentes estádios da crise, situando algumas empresas em risco de sobrevivência e estagnação.

Contudo subsistiram vários movimentos que afetaram toda a cadeia de valor, isto é, desde o funcionamento das empresas, à constante mudança do comportamento do consumidor, e à procura por modelos mais sustentáveis. De modo geral dentro destas mudanças subsistem: a adaptação da omnicalidade, isto é a mudança dos canais físicos para os canais *online*, devido à mudança da direção da procura; a aceleração de várias tendências num curto espaço de tempo, como o *home office*, *shape shifting consumer* (consumidor “mutante”, com novas percepções e hábitos), a procura por modelos sustentáveis, as redes sociais como meio de comunicação e interação com os clientes, bem como a colaboração das marcas com *influencers* e *microinfluencer*.

Um dos pontos positivos no setor, durante a crise, foi a capacidade de reinvenção das marcas, e a resiliência das mesmas, onde foi possível observar os seus pontos fracos, demonstrando o que necessita de ser aprimorado. Um outro ponto positivo, foi a observação e análise da reação do comportamento dos consumidores e das marcas, como estes reagiram num período de medo e sobrevivência, e que conhecimento pode ser retirado perante o caos.

Relativamente como as empresas responderam à crise e de que modo o branding teve influência, foi denotado que a maioria das marcas que conseguiram adaptar-se de uma forma rápida ou que têm vindo a demonstrar resiliência perante a situação de desconforto, desequilíbrio e anomalia, alteraram o seu posicionamento de mercado. Posicionando-se onde a procura do consumidor se situava, nos canais digitais, quer fosse este através dos sites das marcas ou pelas redes sociais. Durante os vários isolamentos, estes divergentes em cada região ou país, subsistiu uma queda exponencial de vendas pois, apesar dos canais digitais serem imprescindíveis na atualidade, a maioria do consumo de vestuário era realizado através das lojas físicas. Com um dos grandes polos de consumo a estagnar, o *travel shopping*. Demonstrando deste modo a importância da presença da omnicalidade. Também foi feito um levantamento do *nearshoring*, referindo que a dependência das marcas por indústrias de países asiáticos causou desvantagens durante o período da crise, e analisando vantagens como a proximidade dessas indústrias para centros próximos às marcas, sendo possível fazer uma melhor gestão de *stock*.

Foi observado que o comportamento do consumidor tem vindo a modificar-se consoante os vários estádios da crise. Estas transformações aceleraram tendências que se encontravam antes da pandemia, tal como a preocupação com a saúde física e mental; o consumo em lojas *online*; a mudança de pensamentos e hábitos como o consumo local (o desejo de apoiar pequenas e médias empresas), a expansão do artesanato, a preocupação com a natureza, procurando por marcas que tenham como valores intrínsecos a ética e a sustentabilidade, entre outros. Sendo

possível afirmar, que relativamente às soluções encontradas para preservar o valor face ao comportamento do consumidor, é imprescindível que as marcas acompanhem as novas tendências do consumidor, analisando os seus hábitos e procurando entender de que forma o poderá cativar, através de ferramentas como o *storytelling*. O *storytelling* pode ser utilizado de forma a preservar o valor das marcas perante a inconstante mudança dos consumidores, pois permite transmitir o seu propósito conseguindo captar sensações no consumidor de forma a cativá-lo.

No que diz respeito à sustentabilidade, a sua importância tem vindo a crescer gradualmente ao longo dos anos, sendo esta cada vez mais importante de ser levada em consideração no setor da moda. Este crescimento deve-se ao facto de os consumidores terem mais consciência sobre as questões climáticas, por conseguinte tendo atenção sob as suas ações de consumo, procurando consumir menos, ou procurando por marcas com valores relacionados à sustentabilidade, quer sejam estes modelos circulares ou de reutilização (lojas em segunda mão). Portanto o branding tem relevância na evolução da sustentabilidade na moda, por auxiliar as marcas a modificarem de estratégias referentes aos valores das mesmas. Foi encontrado durante a pesquisa o modelo HtoH ou H2H (*human to human*), que visa humanizar as empresas, tendo em consideração as pessoas e as suas relações humanas. Este modelo tem a capacidade de demonstrar a empatia, compaixão, e valores conectados à responsabilidade ambiental e social, valores estes que foram acelerados devido à crise.

Por fim, é possível afirmar que a pandemia da Covid-19 trouxe inúmeros desafios, novos riscos e problemas ao setor, no entanto, a indústria da moda demonstrou-se resiliente adaptando-se às várias adversidades. Onde as estratégias de branding auxiliaram e poderão auxiliar as marcas a longo prazo, oferecendo ferramentas de forma a cativar um consumidor em constante mutação e a chegar a um público mais abrangente, agregando valor a si e aos consumidores.

Bibliografia

Achim Berg, Imran Amed, Anita Balchandani, Saskia Hedrich, Felix Rölkens, Rob Young, Jakob Ekeløf Jensen. (2020). Coronavirus Update: The state of fashion 2020. McKinsey & Company e BOF. (consultado a 16/11/2020, à 01h36)

Achim Berg, Lara Haug, Saskia Hedrich, Karl-Hendrik Magnus. (2020). Time for change – How to use the crisis to make fashion sourcing more agile and sustainable. McKinsey & Company. (consultado a 13/10/2021, às 19h31)

ATP. (2015). ATP- Anuário Estatística ITV – 2015, Fashion from Portugal – Estatística da indústria têxtil e vestuário. ATP

Brian Gregg, Jason Heller, Jesko Perrey, Jenny Tsai. (2018). The most perfect union: Unlocking the next wave of growth by unifying creativity and analytics. McKinsey & Company. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-most-perfect-union> (consultado a 01/08/2020, à 20h50)

Deborah Drew, Genevieve Yehoume. (2017). The apparel industry's Environmental impact in 6 Graphics. World Resources Institute. Disponível em <https://www.wri.org/insights/apparel-industrys-environmental-impact-6-graphics> (consultado a 22/08/2020, à 21h58)

Ellen MaCarthur Foundation. (2017). A new textile economy: redesigning fashion's future. Disponível em https://www.circularonline.co.uk/wp-content/uploads/2017/11/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf (consultado a 01/10/2021, à 22h01)

Imran Amed, Achim Berg, Anita Balchandani, Saskia Hendrich, Felix Rölkens, Rob Young, Jakob Ekeløf Jensen, Althea Peng. (2021). The state of fashion 2021. McKinsey & Company e BOF. (consultado a 15/09/2021, às 2h07)

Julien Boudet, Brian Gregg, Kathryn Rathje, Eli Stein, Kai Vollharat. (2019). The future of personalization – and how to get ready for it. McKinsey & Company. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it> (consultado a 01/08/2020, às 19h46)

Knut Aliche, Anna Strigel. (2020). Supply chain risk management is back. McKinsey and Company. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-risk-management-is-back> (consultado a 01/08/2020, à 23h03)

Roadmap para a especialização inteligente e competitividade global da ITV Portuguesa, ATP, agosto de 2017 (consultado a 24/09/2021, à 1h20)

Morten Lehmann, Gizem Arici, Faith Robinson, Eva Kruse, Alice Roberta Taylor. (2019). CEO AGENDA 2020 – Eisght sustainability priorities for the fashion industry. Global Fashion Agenda (consultado a 15/08/2020, à 02h03)

Newsletters

Achim Berg, Saskia Hendrich, Patrício Ibanez, Sara Kappelmark, Karl-Hendrik Magnus, Marie Seeger. (2019). Fashion's new must have: sustainable sourcing at scale. McKinsey & Company. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-new-must-have-sustainable-sourcing-at-scale> (consultado a 01/08/2020, à 20h45)

Andrea Bell. (2020). O consumidor do futuro 2022. WGSN.

Andrea Bell, Joe McDonnel. (2021). Webinar: consumidor do futuro 2023. WGSN.

Portugal Têxtil. (2019). Inditex confirma importância de Portugal. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/inditex-confirma-importancia-de-portugal/>

Anna Granskog, Miriam Lobis, Karl-Hendrik Magnus. (2020). The future of sustainable fashion. McKinsey & Company. (consultado a 15/09 /2021, às 02h44)

Portugal Têxtil. (2015). Estudo de mercado – tendências no comércio mundial de têxtil e vestuário. Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/docs/emercado-fevereiro-2015/?wpdmdl=60609> (consultado a 05/10/2021, à 00h51)

Portugal Têxtil. (2019). Quer saber como será o consumidor de 2020?. Portugal Têxtil Newsletter. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/quer-saber-como-sera-o-consumidor-de-2020/> (consultado a 01/08/2020, à 19h43)

Portugal Têxtil. (2018). México e Turquia podem ser a nova China. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/mexico-e-turquia-podem-ser-a-nova-china/> (consultado a 01/08/2020, às 19h45)

Fashion Network. (2019). Parceria – Valerius e Bloggers britânicas: a mesma luta!. Fashion Network. Disponível em <https://pt.fashionnetwork.com/news/Valerius-e-bloggers-britanicas-a-mesma-luta-,1090539.html> (consultado a 01/08/2020, à 19h43)

Jornal T. (2019). Fábrica Valérius 360 arranca em setembro em Mindelo. Jornal T. Disponível em <https://jornal-t.pt/noticia/fabrica-valerius-360-arranca-em-setembro-em-mindelo/> (consultado a 01/08/2020, à 19h50)

Jornal T. (2019). Valérius aposta nos bloggers para faturar mais 10 milhões. Jornal T. Disponível em <https://pt.fashionnetwork.com/news/Valerius-aposta-nos-bloggers-para-faturar-mais-10-milhoes,1062442.html> (consultado a 01/08/2020, à 19h55)

Portugal Têxtil. (2019). Os benefícios da roupa circular. Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltextil.com/os-beneficios-da-roupa-circular/> (consultado a 21/08/2020, às 2h35)

WGSN. (2020). Macro previsões – futuras inovações 2022. WGSN.

WGSN. (2019). Ideias para 2021 – Têxteis. Portugal Têxtil Newsletter. Disponível em <https://www.portugaltextil.com/ideias-para-2021-texteis/> (consultado a 20/08/2020, às 03h47)

António Pereira, Rui Martins, António Falcão, Jorge Pereira, João Almeida, Bernardino Andrade. (2018). Diferenciar desde o fio. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltextil.com/diferenciar-desde-o-fio/> (consultado a 01/08/2020, à 19h45)

Carla Buzasi. (2020). Mudança de valores. WGSN.

Carla Buzosi, Noah Yuval, Erin Recher. (2020). Estratégias pós-coronavírus – proteja o futuro da sua marca. WGSN.

Luís Guimarães. (2019). Gostava de ver este grupo a faturar 200 milhões de euros. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltextil.com/gostava-de-ver-este-grupo-a-faturar-200-milhoes-de-euros/> (consultado a 01/08/2020, às 19h00)

Lucy Maguire. (2019). In 2019, fast fashion companies grew up. Vogue Business. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/consumers/2019-fast-fashion-misguided-boohoo-asos-prettylittlething-nastygal-revolve>

Maghan McDowell. (2019). Designers explore the future of digital clothing. Vogue Business Newsletter. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/technology/digital-fashion-virtual-clothing-3d-design> (consultado a 28/08/2020, à 01h40)

Geroge Arnett. (2019). The future of athleisure lies in the workplace. Vogue Business. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/consumers/the-future-of-athleisure>

Queennie Yang. (2019). Why chinese luxury, consumers are spending more at home. Vogue Business. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/consumers/china-luxury-consumers-domestic-spending>

Lucy Maguire. (2019). Brand collaborations: what worked in 2019. VOGUE BUSINESS. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/companies/collaborations-2019-irgill-abloh-ikea-rick-owens-birkenstock-supreme-stone-island-sacai-nike>

João Maia, Luís Figueiredo, João Neves, Fátima Santos, Maria Eugénia Errobidarte, Geraldine Wharry, Mónica Seabra Mendes, Rafic Daud, Ana Roncha, Gonçalo Cruz. (2019). O futuro da moda é digital sustentável. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/o-futuro-da-moda-e-digital-e-sustentavel/> (consultado a 21/08/2020, à 02h17)

Mário Jorge Silva, João Neves, Ricardo Silva, Carla Silva, José Morgado, Pedro Magalhães, Ana Silva, Ana Colaço, António Amorim, Nuno Mangas. (2019). Tintex de braços abertos. Newsletter Portugal Têxtil. Disponível em <https://www.portugaltexil.com/tintex-de-bracos-abertos/> (consultado a 01/08/2020, à 20h05)

Nathalie Remy, Eveline Speelman, Steven Swartz. (2016). Style that's sustainable: A new fast-fashion formula. McKinsey & Company. Disponível <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula> (consultado a 28/09/2021, à 23h36)

Patrizia Arienti. (2019). Global Powers of luxury Goods 2019 – Bridging the gap between the old and the new. Deloitte – sixth Editions of global power of luxury goods, 2019. Disponível em https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf

Thomas Y. Choi, Dale Rogers, Bindiya Vakil. (2020). Coronavirus is a Wake-Up call for Supply Chain Management. Harvard Business Review. Disponível em <https://hbr.org/2020/03/coronavirus-is-a-wake-up-call-for-supply-chain-management> (consultado a 19/11/2020, à 20h28)

Rachel Cernansky. (2020). As coronavirus spreads, supply chain workers face layoffs. Vogue Business. Disponível em <https://www.voguebusiness.com/sustainability/coronavirus-causes-closures-and-layoffs-for-workers-bangladesh-india> (acedido a 18/11/2020, à 15h55)

Júlian Coran. (2020). Coronavírus: marcas e estratégias. WGSN.

Luís Arruda. (2020). COVID-19: Percepções e sentimentos dos consumidores. WGSN.

Rachel Cernansky. (2019). The “buy local” movement comes to fashion. Newsletter VOGUE BUSINESS. (consultado a 22/08/2020, às 2h17)

Rachel Cernansky. (2020). Will Covid-19 disrupt fashion's sustainability commitment. Newsletter Vogue Business. (consultado a 01/08 /2020, às 19h49)

The WGSN Forecast Team. (2020). Sustentabilidade e inovação – pós-coronavírus – tecidos de defesa. WGSN.

The WGSN Forecast Team. (2020). Inteligência de moda – Coronavírus: prioridades de design. WGSN.

The WGSN Forecast Team. (2021). Estratégias e tendências de consumo – Coronavírus: aceleradores globais de mudança. WGSN.

The WGSN Forecast Team. (2021). Estratégias: estratégias das marcas – estratégias de negócio. WGSN.

The WGSN Forecast Team. (2021). Estratégias 2022 – Grandes ideias de moda. WGSN.

Johanna Andersson, Achim Berg, Saskia Hendrich, Karl-Hendrik Magnus. (2018). Is apparel manufacturing coming home?. McKinsey & Company. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/is-apparel-manufacturing-coming-home>

Vitória Amaral. (2019). IKEA lança colaboração com designer Virgil Abloh. Jornal de Negócios. Disponível em: <https://www.must.jornaldenegocios.pt/estilo/moda/detalhe/ikea-lanca-colaboracao-com-designer-virgil-abloh> (acedido a 23/01/2022, às 22h03)

Webgrafia

Repertório Marketing & Talks. (20 março, 2020). Covid-19 e o comportamento do consumidor: como as marcas devem reagir?”, Repertório Marketing & Talks. YouTube. <https://youtu.be/4G5Bx8mgYeg>

Anny Santos. (15 outubro 2020). O consumo do futuro pós-pandemia: Desafios e Oportunidades para os negócios de moda, Anny Santos. YouTube. <https://youtu.be/eNqbKn094MU>

Repertório Marketing & Talks. (27 de março 2020). Gestão da marca em meio à pandemia, Repertório Marketing e Tals. YouTube. <https://youtu.be/L8MFQ-QZ7Io>

Ana Couto, Lais Cobra, Renan Mozzer. (21 de julho 2020). Masterclass de Branding. YouTube. <https://youtu.be/YjwAFmqU8o8>

Eliane Doin. (12 de dezembro 2020). Comunicação das marcas: tendências para 2020. YouTube. <https://youtu.be/qSbl4byLAKY>

Francisco Barros. (15 de maio de 2020). (Re)branding em tempos de crise, Interativa Comunicação e eventos. YouTube. <https://youtu.be/rldYlqwLJeo>

Guilherme Sebastiany, Akira Goto. (13 de janeiro 2016). Como funciona o branding em tempos de crise?. YouTube. https://youtu.be/J1s_fS2_o3s

Luiz Paulo Teixeira, Suzie Clavery, Cristiano Santos, Patricia Galante de Sá. (19 maio, 2020). *Webinar IV – Branding em tempos de COVID-19*. YouTube. <https://youtu.be/OKV4X3eOG6Q>

Ladmir Carvalho, José Ronaldo da Costa. (20 de março de 2020). Como administrar crises como a pandemia do COVID-19?. Alterdata Software. YouTube. <https://youtu.be/4Co8oOSUwoA>

Marcos Hiller (14 de abril 2016). Branding: construindo marcas em tempos de crise. YouTube. <https://youtu.be/N7YOhUBg7Hw>

Má Riecken. (28 de dezembro de 2020). Branding de moda. YouTube. <https://youtu.be/LJ7lxCOtdm8>

Monica de Bolle e Breno Altman (29 de março de 2020). Entrevistando Monica Bolle: a realidade pós-pandemia. YouTube <https://youtu.be/MHernYHfYgY>

Nicolas Fabeni. (30 de abril 2020). Branding e posicionamento de marca em tempos de crise. YouTube. <https://youtu.be/XhRLOWMi9oU>

Veronica Couto. (2 de abril 2020). Impactos do coronavírus: ideias e soluções para o segmento da moda. YouTube. <https://youtu.be/GgddHIp9oyU>