Pandemia e Transformação no setor têxtil: Análise das Estratégias da Inditex e H&M face ao COVID-19

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Carolina Carvalho Correia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Profª. Doutora Cláudia Matias

dezembro de 2025

Declaração de Integridade

Eu, Carolina Carvalho Correia, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M11600 de/o Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

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

Universidade da Beira Interior, Covilhã 17 /12 /2025

Assinado por: Carolina Carvalho Correia
Identificação: BI15146156
Data: 2025-12-20 às 09:01:41

Agradecimentos

O desenvolvimento e conclusão deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu profundo agradecimento.

À Professora Doutora Cláudia Matias que, no meio das minhas inseguranças e, por vezes, displicência, sempre me deu todo o apoio e motivação para que a conclusão do projeto fosse possível.

Aos meus Pais, pois são eles o cerne de tudo isto. Sem eles, sem a sua passagem dos valores e resiliência (muitas vezes disfarçada de obrigações a cumprir), isto não teria sido possível.

À minha irmã, Dra. Cristiana, que sem dúvida é o meu pilar em praticamente todas as áreas da minha vida e que fez a revisão vezes sem conta do trabalho. Consequentemente, agradeço igualmente ao Guilherme, que me ajudou com a minha irmã, nos seus momentos de mau humor.

E por fim, e igualmente importante, ao André que, embora já não esteja fisicamente comigo, é sempre a quem recorro nos momentos bons e menos bons. Por me continuar a acompanhar todos os dias e a estar presente em todos os momentos da minha vida.

Um grande bem-haja a todos!

Resumo

A pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2 originou uma crise sanitária e económica de escala global que expôs a vulnerabilidade dos modelos de negócio tradicionais e obrigou as organizações a reconfigurarem as suas estratégias de atuação.

O setor têxtil, dada a sua forte dependência de cadeias de abastecimento internacionais e a sua inserção num mercado altamente competitivo, foi especialmente afetado, enfrentando constrangimentos logísticos, diminuição da procura e alterações no comportamento dos consumidores. Ao mesmo tempo, a pandemia evidenciou a relevância estratégica deste setor na recuperação económica, impulsionando a adoção de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis.

Neste contexto, a presente dissertação analisa as estratégias de marketing internacional adotadas pelos Grupos Inditex e Hennes & Mauritz (H&M), com o intuito de compreender como estas organizações, líderes no setor têxtil, responderam aos desafios impostos pelo contexto pandémico entre 2019 e 2023.

O estudo adota uma abordagem qualitativa, recorrendo ao método do estudo de caso e à análise documental dos relatórios anuais dos grupos empresariais no período compreendido entre 2019 e 2023, identificando três eixos estratégicos centrais: marketing digital, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. Estes eixos apresentam-se como pilares fundamentais na adaptação das empresas ao novo contexto de mercado, caracterizado por disrupções nas cadeias de abastecimento, alterações no comportamento do consumidor e crescente pressão social, ambiental e económica.

Os resultados evidenciam que ambos os Grupos conseguiram mitigar os efeitos da crise, ao alinhar as suas estratégias de marketing com as exigências emergentes de consumidores e mercados globais.

A análise permite, assim, concluir que a pandemia impulsionou transformações profundas no setor, acelerando tendências já existentes e promovendo modelos de negócio mais resilientes e sustentáveis. Apesar da relevância dos casos analisados, as conclusões não devem ser generalizadas. São sugeridas investigações futuras que ampliem o universo de análise e explorem outras realidades empresariais, bem como estudos empíricos que aprofundem a relação entre marketing, sustentabilidade e desempenho organizacional em cenários de crise.

Palavras-chave

Marketing; Setor Têxtil; COVID-19; Sustentabilidade; Responsabilidade Social Empresarial; Marketing Digital;

Abstract

The pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus led to a global health and economic crisis that exposed the vulnerability of traditional business models, forcing organizations to rethink their operating strategies.

The textile sector, given its strong dependence on international supply chains and its insertion into a highly competitive market, was particularly impacted, facing logistical constraints, including decreased demand, and changes in consumer behavior. At the same time, the pandemic also highlighted the strategic relevance of this sector when it came to the economic recovery, boosting the adoption of sustainable and socially responsible practices.

In this context, the present dissertation analyzes the international marketing strategies adopted by the companies Inditex and Hennes & Mauritz (H&M), with the aim of understanding how these organizations, which are leaders in the textile sector, responded to the challenges imposed by the pandemic context between 2019 and 2023.

The study adopts a qualitative approach, using the case study method and documentary analysis of the annual reports of business groups for the period 2019-2023, identifying three central strategic axes: digital marketing, sustainability, and corporate social responsibility. These axes represent fundamental pillars in companies adaptation to the new market context, characterized by supply chains disruptions, changes in consumer behavior, and increasing social, environmental, and economic pressures.

The results show that both companies managed to mitigate the effects of the crisis by aligning their marketing strategies with the emerging demands of global consumers and markets.

The analysis thus allows us to conclude that the pandemic spurred profound transformations in the sector, accelerating existing trends and promoting more resilient and sustainable business models. Despite the relevance of the analyzed cases, the conclusions should not be generalized. Future investigations are suggested to broaden the universe of analysis and explore other business realities, as well as empirical studies that delve deeper into the relationship between marketing, sustainability, and organizational performance in crisis scenarios.

Keywords

Marketing; Textile Sector; COVID-19; Sustainability; Corporate Social Responsibility; Digital Marketing;

Índice

Declaração de Integridade ..... **iii**
Agradecimentos ..... **v**
Resumo ..... **vii**
Abstract ..... **x**
Lista de Tabelas ..... **xvi**
Lista de Acrónimos ..... **xviii**
1. Introdução **1**
2. Enquadramento Teórico **4**
2.1. Conceitos Introdutórios – Marketing Internacional 4
2.2. O Setor Têxtil 8
2.2.1. Caracterização do Setor Têxtil 8
2.2.2. O Setor Têxtil na União Europeia 9
2.3. Impacto da COVID-19 no Setor Têxtil 11
2.3.1. Visão geral do impacto 11
2.3.2. Mudanças na cadeia de abastecimento 14
2.3.3. Mudanças no Comportamento do Consumidor 16
2.4. Estratégias de Marketing 18
2.4.1. Marketing Digital 18
2.4.2. Sustentabilidade 21
2.4.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE) 23
3. Metodologia **28**
3.1. Métodos de Recolha dos Dados 29
3.2. Caracterização da Amostra 30
4. Análise dos Dados **32**
4.1. Estudos de Caso 32
4.1.1. Caso A - Inditex 32
4.1.1.1. Contexto Internacional 32
4.1.1.2. Estratégias de Marketing 33
4.1.1.2.1. Ano 2019 33
4.1.1.2.2. Ano 2020 35
4.1.1.2.3. Ano 2021 37
4.1.1.2.4. Ano 2022 40
4.1.1.2.5. Ano 2023 42
4.1.2. Caso B: Grupo Hennes & Mauritz – H&M 44

4.1.2.1. Contexto Internacional 44
4.1.2.2. Estratégias de Marketing 45
4.1.2.2.1. Ano 2019 45
4.1.2.2.2. Ano 2020 47
4.1.2.2.3. Ano 2021 50
4.1.2.2.4. Ano 2022 52
4.1.2.2.5. Ano 2023 54
5. Discussão dos Resultados 57
5.1. Casos 57
5.1.1. Grupo Inditex (2019 – 2023) 57
5.1.2. Grupo H&M (2019 – 2023) 58
5.2. Tendências emergentes 59
6. Conclusões 61
6.1. Principais conclusões 61
6.2. Limitações do Estudo e Futuras Investigações 64
Referências Bibliográficas 65

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese das fontes documentais utilizadas 31

Lista de Acrónimos

AMA	American Marketing Association
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
CRM	Customer Relationship Management
EPIs	Equipamentos de Proteção Individual
EUA	Estados Unidos da América
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
OMS	Organização Mindial da Saúde
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SEK	Coroa sueca
SINT	*Integrated Stock Management*

1. Introdução

A 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, oficialmente, a propagação da pandemia SARS-CoV-2 e, por consequência, o marco do início de uma era de restrições e limitações que transformaram radicalmente o modo como a sociedade via o mundo (OMS, 2020 citado por Puig *et al.*, 2022).

Na sequência da pandemia SARS-CoV-2, comumente denominada por COVID-19, em que o mundo fora envolvido, o setor empresarial viu-se confrontado com desafios avassaladores decorrentes daquela que se afigurava ser uma crise de impacto global, a qual se refletiu numa recessão económica que atingiu todos os setores de atividade, independentemente das dimensões e/ou natureza (Wilson, 2020; Hilmola *et al.*, 2020; Coronado Robles e Darke, 2020; Ranjbari *et al.*, 2021, citado por Vătămănescu *et al.*, 2021).

Perante esta crise mundial, as empresas careceram de se reinventar mediante a adoção de novas estratégias e novos modelos de negócio, para efeitos de adaptação a um mercado brusca e profundamente transformado (Alexandru *et al.*, 2020; Bratianu, 2020; Bratianu e Bejinaru, 2020; Qi *et al.*, 2020; Fasan *et al.*, 2021, citado por Vătămănescu *et al.*, 2021).

Embora este evento disruptivo tenha afetado, de forma transversal e mundialmente, todos os setores de atividade, consubstanciando o setor têxtil, de acordo com a Comissão Europeia (2020) citado por Puig *et al.* (2022), um dos setores económicos mais importantes, releva proceder à análise dos impactos que a pandemia lhe causou. Na mesma linha de pensamento, o Relatório da Eurostat (2020) veio corroborar a pertinência de tal setor (têxtil) atento o seu valor social e estratégico inegável, não carecesse a construção de carros, aviões, edifícios, equipamento agrícola e máquinas militares de defesa e segurança, de materiais têxteis.

O setor têxtil, uma indústria global e muito competitiva, desempenhando um papel crucial na economia mundial, tal como realçado pela Comissão Europeia (2020) enfrentou desafios sem precedentes durante o período pandémico. Poucas semanas após o anúncio oficial da OMS, a dependência externa de materiais têxteis evidenciou-se, o que, de acordo com McMaster *et al.* (2020), e em virtude da deficiência que se detetou nas cadeias de abastecimento, obrigou as empresas a recorrer a fornecedores locais, desacelerando ou colocando, efetivamente, em risco a globalização.

As deficiências nas cadeias de abastecimento a nível global, provocadas pelas interrupções de produção em empresas têxteis chinesas (Gereffi, 2020), aliadas às mudanças comportamentais dos consumidores (Lemes *et al.*, 2021), tornaram

fundamentais à sobrevivência das empresas do setor têxtil, as estratégias de marketing internacional por elas adotadas, afigurando-se, por conseguinte, relevante, proceder à sua análise durante o contexto pandémico vivido no período de 2020 a 2023, para efeitos de conferir à comunidade académica e às empresas da indústria, informação relativamente às estratégias que mais eficácia revestiram, proporcionando a estas últimas uma melhor preparação para enfrentar crises e/ou desafios emergentes.

Assim sendo, e partindo do contexto previamente apresentado, o presente estudo pretende analisar e comparar as estratégias adotadas por Grupos líderes do setor têxtil, Inditex e H&M, durante a pandemia COVID-19, com vista a compreender de que forma estes responderam aos desafios impostos, dando especial atenção às estratégias de marketing que se revelaram mais proeminentes durante esse período.

Para tal, a identificação de padrões no estudo em apreço pretende responder à questão de investigação central: Como é que as empresas do setor têxtil, com presença internacional, se posicionaram estrategicamente perante a pandemia COVID-19?

Com vista a atingir o objetivo delineado, a presente dissertação encontra-se estruturada em partes distintas. A primeira parte, de carácter introdutório, apresenta o enquadramento temático do estudo, no qual se clarifica a pertinência do tema, se manifestam os objetivos e se expõe a estrutura adotada ao longo do trabalho.

Na segunda parte é desenvolvido o enquadramento teórico, alicerçado numa breve revisão da literatura existente. Esta secção contempla a exposição de conceitos fundamentais e a caracterização do setor têxtil, numa perspetiva tanto global como europeia. Ainda nesta parte são analisadas as condicionantes provocadas pela pandemia da COVID-19, com especial foco no impacto sobre o setor têxtil, bem como as principais estratégias de marketing internacionais identificadas no decurso da pesquisa.

A terceira parte está dedicada à metodologia, onde se explicita a abordagem adotada, o tipo de pesquisa e os procedimentos metodológicos que sustentam a elaboração dos resultados.

Na quarta parte desenvolve-se a análise empírica com base na estratégia de estudo de caso, sendo apresentadas as empresas selecionadas – Inditex e H&M -, o seu enquadramento internacional e as estratégias adotadas em três momentos distintos: pré-pandemia, durante a pandemia e no período pós-pandémico.

A quinta parte apresenta e discute os principais resultados obtidos, destacando as tendências emergentes e as suas implicações, com base na comparação entre dois casos analisados.

Por fim, a sexta e última parte é dedicada às conclusões, onde se sintetizam os principais resultados obtidos, bem como das suas contribuições, culminando com a identificação das limitações do estudo e se propõem sugestões para futuras investigações.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Conceitos Introdutórios – Marketing Internacional

O conceito de marketing pode assumir diversos entendimentos. Para Kotler e Keller (2016) trata-se de um conjunto de atividades e ferramentas orientadas para satisfazer, de forma rentável, as necessidades de um mercado. A American Marketing Association (AMA), por sua vez, define-o como um processo que envolve o desenvolvimento, a comunicação e a entrega ou troca de produtos e serviços com valor para os consumidores. Neste sentido, Drucker (1973, citado por Kotler e Keller, 2016) reforça que o verdadeiro propósito do marketing passa por conhecer tão bem o cliente, que o produto se adapte naturalmente às suas necessidades, tonando a própria venda, por conseguinte, algo supérfluo.

Para além da sua função tradicional de comunicação e venda, o marketing, de acordo com Arons e Driest (2010, citado por Kotler e Keller, 2016), tem vindo a assumir um papel mais estratégico nas organizações, uma vez que desempenha, também, um papel fundamental na criação de valor empresarial, ao promover ativos intangíveis como a fidelização dos clientes. Este valor é gerado através de uma gestão estratégica assente no planeamento, na organização e no compromisso das empresas, pelos quais o marketing é responsável, o que, por consequência, se espelha na construção de marcas fortes e na constituição de um dos ativos intangíveis mais valiosos para qualquer organização (Haderspeck, 2013; Zmuda, 2013; Feifer, 2012; Stanford, 2010; MacArthur, 2011 citado por Kotler e Keller, 2016).

Neste contexto, e considerando a crescente globalização dos mercados, importa analisar de que forma o marketing se adapta às dinâmicas internacionais e como as empresas moldam as suas estratégias para atuar eficazmente. Com o crescimento económico, impulsionado pelos avanços tecnológicos, de comunicação, de marketing e de gestão, e perante empresas cada vez mais orientadas para o lucro em ambientes competitivos, emergem os mercados globais (Theodore Levitt, 1983, citado por Agnihotri e Santhanam, 2002). Perante este cenário, torna-se essencial compreender a forma de atuação das empresas nestes mercados externos e de que forma o podem/devem fazer para alcançar sucesso, o que nos leva a procurar entender o papel do marketing internacional nas empresas que desejam expandir a sua atividade a outros mercados.

A American Marketing Association (AMA) define marketing internacional como sendo o processo multinacional que envolve princípios de marketing em diferentes mercados

internacionais, os quais incluem o planeamento e adaptação de produtos, de preços e das suas estratégias de comunicação e de distribuição, por forma a atender a objetivos organizacionais e preferências regionais (citado por Onkvisit e Shaw, 2004).

Onkvisit e Shaw (2004), reconhecem que as empresas não devem simplesmente lançar um produto sem previamente procurar entender as necessidades do mercado onde vai transacionar, considerando lógico entender as necessidades dos consumidores e, posteriormente por forma a colmatá-las, decidir relativamente à necessidade que as empresas podem ter de adaptar ou, inclusive, de criar um produto novo. Neste sentido, e de acordo com a mesma fonte, é importante realçar o papel do marketing internacional, uma vez que uma mera transação de internacionalização, que não tenha em consideração fatores culturais, governamentais, entre outros, pode não ser bem-sucedida quando uma empresa pretende expandir o seu produto para mercados externos.

Onkvisit e Shaw (2004) reiteram que numa economia progressivamente mais global, as empresas estão mais propicias à internacionalização. A internacionalização, de acordo com Freire (1997) citado por Galvão *et al.* (2021), proporciona o aumento de competências e experiência empresariais, no entanto, é um processo que tem de ser ajustado às tendências de mercado e à concorrência.

Cantoni *et al.* (2019) exploraram as motivações que conduzem as empresas à internacionalização, tendo concluído que fatores económicos e comportamentais estariam nas principais razões. No que a fatores económicos diz respeito, os mesmos autores identificaram, entre outros, o desenvolvimento organizacional, a procura de expansão (Wiedershein-Paul, Olson e Welch, 1978; Welch, 1990, citado por Cantoni *et al.*, 2019), a disponibilidade financeira (Doherty, 2007 citado por Cantoni *et al.*, 2019), a estabilidade política e económica do mercado internacional (Hackett, 1976; Hutchinson *et al.*, 2004 citado por Cantoni *et al.*, 2019), a pressão competitiva e a saturação do mercado nacional (Eroglu, 1992; Welch, 1990; Doherty, 2007 citado por Cantoni *et al.*, 2019). No que concerne aos fatores comportamentais, Eroglu (1992) aponta a tolerância ao risco por parte da organização, bem como a perceção de vantagem competitiva alavancada pela internacionalização (citado por Cantoni *et al.* (2019). Em complemento, para Hutchinson *et al.* (2007), são fatores comportamentais que motivam à internacionalização das organizações, a relação pessoal de gestores com os mercados externos, a visão empreendedora da empresa e a sua mentalidade.

Para Hollensen (2008), Tatoglu *et al.* (2003) e Katsikeas *et al.* (1997) existem motivações proativas e motivações reativas na decisão de internacionalização (citado por Galvão *et al.*, 2021). Os autores consideram que as motivações proativas se referem a

estímulos que vêm alterar a estratégia da empresa, enquanto as motivações reativas procuram responder a estímulos vindos de pressões exteriores de mercados nacionais ou internacionais (citado por Galvão *et al.*, 2021). Hollensen (2008) considera ainda que a principal e suficiente motivação para a internacionalização é o lucro que advém deste processo (citado por Galvão *et al.*, 2021).

Ainda no que diz respeito às motivações para a internacionalização, Bell (1995) e Tybejee (1994), citados por Galvão *et al.* (2021), distinguem motivações internas – crescimento da empresa, lucro, entre outros – de motivações externas – saturação do mercado doméstico, competitividade, economias de escala, entre outros -, ao passo que, Cavusgil (1984), Leonidou (2011) e Tesar *et al.* (1982), citados por Galvão *et al.* (2021), vêm corroborar que a decisão de internacionalização pode ser impulsionada por diversos fatores, de entre os quais destacam, o prestígio para a empresa, o crescimento em mercados estrangeiros e, entre outros, o lucro.

De entre as várias motivações que levam as empresas a decidir expandir para mercados internacionais, Knight (1994), citado por Fischer e Green (2018), insiste que as empresas não devem integrar a crença de considerar a internacionalização como uma "moda passageira", uma vez que esta se encontra inteiramente dependente da cultura, das políticas e dos processos organizacionais.

Tan e Sousa (2013) esclarecem que, num mundo cada vez mais globalizado, o crescimento da economia interna depende de mercados externos, o que implica que o processo de internacionalização das empresas seja fundamental para o crescimento e desenvolvimento económico de cada país. Nesse sentido, e no entendimento destes autores, as empresas, optando por se internacionalizarem, devem ponderar sobre a questão de saber se devem manter/padronizar ou alterar as suas estratégias de marketing por forma a serem bem-sucedidas noutros mercados.

As estratégias de marketing internacional, segundo Ghauri e Cateora (2010) e Cavusgil *et al.* (2014), citados por Cantoni *et al.* (2019), consistem na definição de um plano de ação perante mercados internacionais que visam orientar as empresas na decisão de padronizar ou adaptar o seu marketing-mix (preço, produto, distribuição e comunicação) em cada país.

Uma estratégia de marketing adaptada, de acordo com Zou e Cavusgil (2002), pode implicar o desenvolvimento de novos produtos ou mudanças no produto já existente, alterações de preço e alterações nas estratégias de distribuição e comunicação, com vista a uma maior aceitação do consumidor do mercado externo.

Uma estratégia de marketing padronizada, conforme indicado por Cavusgil *et al.* (2014), citado por Cantoni *et al.* (2019), implica a manutenção dos componentes do marketing-mix

independentemente do mercado onde atua, o que, segundo Keegan (2005) e Szymanski *et al.* (1993), citados por Cantoni *et al.* (2019), permite à empresa criar uma imagem consistente e beneficiar de custos reduzidos relativamente à produção e à definição e execução de um plano de marketing. Jain (1989), citado por Tan e Sousa (2013), esclarece que uma estratégia de marketing padronizada se refere à aplicabilidade de marketing-mix em mercados estrangeiros, comum ao do mercado nacional.

Uma abordagem padronizada tem, em regra, um impacto negativo em mercados estrangeiros em virtude das pressões da concorrência (Cui e Lui, 2005; Grewal e Tansuhaj, 2001 citado por Tan e Sousa, 2013) e das diferenciadoras necessidades que em mercados mais desenvolvidos se fazem sentir (Lages e Montgomery, 2004 citado por Tan e Sousa, 2013). Empresas com mais experiência em mercados externos preferem, geralmente, estratégias de marketing adaptadas (Wong e Merrilees, 2008 citado por Tan e Sousa, 2013), uma vez que, de acordo com Lages *et al.* (2008), também estão, também, mais predispostas a esse facto.

No entanto, de acordo Schilke *et al.* (2009), atendendo a que a dimensão da empresa tem influência nas estratégias de marketing a adotar em mercados externos, empresas maiores podem beneficiar mais com estratégias de marketing padronizadas, devido a economias de escala e a estruturas menos flexíveis. A adoção de estratégias de marketing internacional padronizadas oferece vantagens às organizações em termos de rentabilidade (Özsomer e Simonin, 2004), de crescimento das vendas (Chung 2009) ou, entre outras, através da criação de uma imagem mundial consistente (Shoham 2003).

Zou e Cavusgil (2002) esclarecem que uma abordagem de marketing padronizada impossibilita as empresas de atender às necessidades mais especificas. Por outro lado, Douglas e Craig (2011) consideram que a adaptação de estratégias com impacto local, depende dos recursos e da capacidade das empresas, o que nem sempre viabiliza a sua adoção.

Neste sentido, e como referido anteriormente, a decisão de uma empresa entrar em mercados externos implica, de acordo com Tan e Sousa (2013), a implementação de uma estratégia de marketing direcionada para cada mercado externo, no entanto, é de ressalvar que, conforme ratificado por Serra *et al.* (2007), a presença das empresas em mercados internacionais permite-lhes criar valor mediante a diferenciação dos seus produtos e/ou serviços, diferenciação esta que advém da aprendizagem de novas técnicas de gestão e inovação, flexibilização de processos e consciência acerca das preferências dos consumidores.

2.2. O Setor Têxtil

2.2.1. Caracterização do Setor Têxtil

O setor têxtil teve origem no final do século XVIII com a Revolução Industrial (DGAE, 2018), consubstanciando-se um setor revestido de grande importância na economia mundial devido à sua dimensão e dependência de mão-de-obra barata, bem como de grande interesse político que, ao longo dos tempos, se tem repercutido na delineação de acordos comerciais internacionais (Allwood *et al.*, 2006).

De acordo com a Comissão Europeia (2020), o setor têxtil é classificado como a indústria responsável pela transformação de produtos, que vão desde fios sintéticos derivados de alta tecnologia a artigos de moda de alta-costura, englobando uma vasta gama de indústrias, processos e estruturas de mercado. Complementarmente, a Comissão Europeia (2021) esclarece que tal setor contende com diversas atividades interligadas que incluem a transformação de fibras naturais, sintéticas e artificias em fios, tecidos e vestuário; a produção de couro e peles; e, ainda, consubstanciando a principal indústria do setor, a indústria da moda, a qual incorpora o fabrico de produtos e a sua distribuição aos mercados.

Por forma a clarificar a abrangência do setor alvo do presente estudo, o Parlamento Europeu (2022) vem identificar que o setor têxtil abrange a indústria têxtil, a qual se refere à produção de fios, têxteis e tecidos e a indústria de vestuário, caracterizada pela produção de vestuário. Mais esclarece que têxteis para o lar e têxteis industriais, como é o caso de têxteis utilizados na produção de filtros industriais, produtos de higiene ou na produção de têxteis utilizados na indústria automóvel e médica, também se enquadram no setor (Parlamento Europeu, 2022).

A China é o país que regista maiores níveis de produção e exportação neste setor, sendo que, apenas no domínio da indústria do couro, a União Europeia apresenta, mundialmente, níveis de exportação superiores, resultantes do facto dos fabricantes europeus se terem tornado os fornecedores preferenciais de marcas de luxo de alta qualidade nos setores da moda, do design de interiores e do setor automóvel (Comissão Europeia, 2021).

O setor têxtil, de acordo com a Comissão Europeia (2021), é das cadeias dotadas de maior valor global, uma vez que se apresenta, desde a sua origem (na Revolução Industrial), como o motor da industrialização na transformação estrutural mundial. Neste seguimento,

países com economias em desenvolvimento têm procurado, através da diversificação e atuação em diferentes mercados e em setores de valor acrescentado, reforçar a sua competitividade (Comissão Europeia, 2021).

De acordo com o Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) (2024), a indústria têxtil e de vestuário apresenta-se como um setor estratégico para a economia uma vez que fomenta a criação de emprego e o aumento das exportações. Ao nível da competitividade, países como a China e o Vietname destacam-se pelos baixos custos de produção, o que lhes confere, por conseguinte, vantagem competitiva, atento o facto da produção mundial de têxteis e vestuário se concentrar, maioritariamente, na Ásia onde a China é responsável por 36,4% das exportações globais (GEE, 2024).

Não obstante o valor inegável que o setor reveste na economia de um país, este tem vindo a confrontar-se com desafios decorrentes da globalização, como é o caso do aumento da competitividade, da inovação e das transições climática e digital (GEE, 2024).

2.2.2. O Setor Têxtil na União Europeia

A indústria têxtil e de vestuário constitui um setor de enorme relevância económica em diversas regiões da Europa, devido à sua diversidade e impacto global, conforme destacado pela DGAE (2018). A mesma fonte esclarece que o setor é dotado de importância acrescida, dado tratar-se de uma indústria com grandes fluxos comerciais por todo o mundo e que tem vindo a desenvolver, por parte da Comissão Europeia, mecanismos de equidade relativamente ao comércio internacional, através de acordos que visam a regulamentação e cumprimento de normas estabelecidas pela Organização Mundial do Comércio.

Considerada uma das indústrias de consumo mais pertinentes, de acordo com dados da EURATEX (2017), a indústria têxtil e de vestuário, caracterizada como sendo uma cadeia de abastecimento longa e complexa, representa mais de 37% do total da atividade industrial europeia.

A nível mundial, a União Europeia, apresenta-se como o segundo maior interveniente tanto na indústria têxtil como na indústria da moda, exportando em 2019, para o resto do mundo 36% da totalidade das suas vendas (Comissão Europeia, 2021).

Segundo a Comissão Europeia (2021), embora a indústria têxtil na União Europeia (UE) dependa da importação de matérias-primas, como são exemplo a seda ou o algodão, a mesma tem-se mostrado uma indústria inovadora para o setor a nível mundial. Neste

seguimento, e de acordo com a mesma fonte, países como Itália, Alemanha, França e Espanha ocupam posições de destaque, uma vez que apresentam valores produtivos e de volume de negócios substanciais decorrentes do facto das maiores empresas da União Europeia se encontrarem sediadas nesses países.

No entanto, a produção de têxteis na União Europeia enfrentou desafios ao longos das últimas décadas, particularmente devido à eliminação progressiva de quotas têxteis pela Organização Mundial de Comércio (Parlamento Europeu, 2022). Este fenómeno contribuiu para o aumento expressivo das importações, que passaram de 33% em 2004 para 87% em 2012 (Parlamento Europeu, 2022). Grande parte dos produtos importados provém de países com normas ambientais e laborais menos rigorosas, como é o caso da China, Vietname, Turquia, Coreia e Bangladesh (Comissão Europeia, 2021).

Neste contexto, a China ocupa uma posição central, uma vez que, além de ser a principal fonte de importações para a União Europeia, detém uma posição estratégica na produção de matérias-primas e exportações, reforçando a sua importância como parceiro comercial de destaque (Comissão Europeia, 2021). Este domínio global é ilustrado pela liderança da China nas exportações têxteis, com uma quota de 36,4% do mercado mundial em 2022 (GEE, 2024). O Vietname surge em segundo lugar com 5,2%, ao passo que países europeus como a Alemanha e Itália apresentam quotas de 4,8% e 4,5%, respetivamente (GEE, 2024).

Face à crescente dependência de cadeias de abastecimento globais, a União Europeia tem vindo a implementar estratégias para reforçar a sua autonomia industrial (GEE, 2024). Um exemplo é o movimento de *reshoring* que visa reindustrializar a Europa e reduzir a deslocalização para países asiáticos, uma prática recorrente nas últimas décadas (GEE, 2024). Este esforço é acompanhado por medidas que fomentam a transição para modelos de negócio mais sustentáveis e digitais, promovendo a competitividade a longo prazo (GEE, 2024).

A estratégia industrial delineada pela Comissão Europeia em 2020 reflete um compromisso, ao impulsionar a transição digital e ecológica no setor têxtil (GEE, 2024). Esta transformação visa não apenas aumentar a competitividade, mas também alcançar a neutralidade carbónica até 2050 (GEE, 2024). Neste cenário, a pandemia COVID-19 acelerou a adoção de soluções digitais, como o comércio digital e as plataformas online, enquanto *startups* dedicadas à tecnologia têxtil digital têm contribuído para a introdução de ferramentas como a Inteligência Artificial, Realidade Virtual, Blockchain, entre outras (GEE, 2024).

A integração destas transições permite um desenvolvimento mais eficiente e sustentável do setor, refletindo-se na transformação de modelos de negócio, desde a

utilização de matérias-primas até ao retalho e à reciclagem, com base em princípios de circularidade (GEE, 2024). Este alinhamento está em consonância com os objetivos do Pacto Ecológico Europeu, que promove uma economia mais sustentável e neutra em carbono (GEE, 2024).

Apesar dos avanços, o setor enfrenta desafios significativos como a dependência de matérias-primas de fora da União Europeia, a necessidade de melhorar o rastreio nas cadeias de valor e a adaptação às mudanças climáticas (GEE, 2024). Entre as medidas prioritárias identificadas, estão a introdução de requisitos obrigatórios de conceção ecológica, a eliminação da destruição de têxteis devolvidos ou não vendidos, a redução da poluição por microplásticos, a criação de passaportes digitais para os produtos, a regulamentação das alegações ecológicas, limitando-as a têxteis verdadeiramente sustentáveis, a implementação da responsabilidade alargada do produtor e a promoção da reutilização e reciclagem de resíduos têxteis (GEE, 2024). Iniciativas estas que visam reduzir a pegada ambiental dos têxteis ao longo do seu ciclo de vida, fortalecer a resiliência e a competitividade do setor, melhorar as condições de trabalho em conformidade com as normas laborais internacionais e assegurar a permanência do valor dos têxteis na economia durante o maior tempo possível, diminuindo a dependência de matérias-primas específicas (GEE, 2024).

Num contexto de crescente competitividade, a inovação e a adoção de estratégias eficazes são essenciais para que a indústria têxtil e de vestuário europeia enfrente a concorrência de países asiáticos, caracterizados por baixos custos de produção e preços reduzidos (GEE, 2024). Apesar deste cenário desafiante, o setor tem demonstrado resiliência, apostando na criação de cadeias de valor mais sustentáveis, circulares e tecnologicamente avançadas, que prometem moldar o futuro da indústria têxtil na União Europeia (GEE, 2024).

2.3. Impacto da COVID-19 no Setor Têxtil

2.3.1. Visão geral do impacto

No decorrer da pandemia COVID-19, de acordo com He e Harris (2020), as organizações reajustaram a sua forma de operar em virtude de imposições mundiais e

governamentais de distanciamento social e de livre circulação, os quais resultaram em interrupções nas cadeias de abastecimento por todo o mundo, levando, consequentemente, à sua rutura local em todos os setores de atividade. Simultaneamente, e consoante os mesmos autores, o encerramento forçado de muitos setores obrigou as empresas a operar quase exclusivamente no formato online, pressionando as organizações ao desenvolvimento de estratégias ágeis e flexíveis.

A resposta estratégica de uma empresa depende de um conjunto de fatores organizacionais que fazem com que as mesmas, em situações semelhantes, possam diferenciar-se na identificação de problemas e na implementação de planos (Chen, 1996 citado por Puig *et al.,* 2022), fatores estes, que em tempos de crise, segundo Wenzel *et al.* (2020), atendem à dimensão e atividade setorial das empresas. Segundo Fromhold-Eisebith *et al.* (2021), também a localização é um fator que influencia as decisões estratégicas das empresas.

No que respeita à resposta estratégica à pandemia COVID-19, He e Harris (2020) referem que a mesma se demonstrou mais desafiante para empresas com presença global, devido não só às alterações e interrupções nas cadeias de abastecimento, mas também às alterações de compra por parte dos consumidores que, durante este período, ficaram limitadas a pontos de venda e produtos locais.

Neste que se demonstrou ser um período conturbado para a sociedade, onde a segurança transmitida aos seus consumidores devia ser a prioridade das empresas atendendo aos medos e receios causados por momentos disruptivos (Lemes *et al.*, 2021), as estratégias de marketing que se baseiam em trocas com consciência de valor e de comunicação, feitas num período antecedente à pandemia COVID-19, maioritariamente em formato presencial, foram abruptamente dominadas por trocas online devido às limitações governamentais impostas por todo o mundo, assistindo-se a uma inevitável transferência dos meios de comunicação entre consumidores e fornecedores, para plataformas digitais, passando a vigorar a Era Digital do Marketing Online (He e Harris, 2020).

A pandemia COVID-19 teve um impacto sem precedentes em todas as indústrias globais, e o setor têxtil não foi exceção. De acordo com o relatório *The State of Fashion 2021* da Mckinsey and Company, a pandemia resultou numa série de desafios significativos, bem como em algumas oportunidades inesperadas para o setor. Entre os desafios, e segundo a mesma fonte, destacam-se as interrupções nas cadeias de abastecimento, a diminuição da procura por parte dos consumidores decorrente das alterações no comportamento destes e a pressão financeira que este período pandémico fez impender sobre as empresas, atenta a queda nas receitas e o aumento dos custos operacionais verificados.

Decorrente das várias restrições mundialmente impostas durante o surto pandémico, nomeadamente limitações à livre circulação, indústrias globais como é o caso da indústria têxtil e de vestuário ficaram expostas a deficiências nas cadeias de abastecimento devido à dependência de matérias-primas chinesas, causando diminuição da produção e do consumo e, consequentemente, abrandamento da economia mundial (Comissão Europeia, 2021).

A indústria têxtil na União Europeia no ano de 2020, e de acordo com o Parlamento Europeu (2022), diminuiu 9% do seu volume de negócios devido à pandemia COVID-19, afetando negativamente o consumo de produtos de vestuário e calçado. No entanto, e no seguimento da mesma fonte, o segmento de têxteis para o lar apresentou tendência positiva durante o referido período pandémico, uma vez que, de acordo com a Comissão Europeia (2021), apresentou valores positivos nas exportações, pese embora o setor têxtil tenha sido afetado de uma forma geral, causando uma diminuição das exportações no setor. Para além deste segmento, também o segmento do vestuário desportivo registou um aumento das suas vendas (Comissão Europeia, 2021).

Contudo, no meio de tais obstáculos e restrições, a pandemia fez emergir, igualmente, como previamente se aludiu, oportunidades no setor têxtil, entre as quais a aceleração da transformação digital, a inovação de produtos e a sustentabilidade, novos modelos de negócio e a resiliência e diversificação nas cadeias de distribuição (Mckinsey and Company, 2021).

A pandemia COVID-19, de acordo com a Comissão Europeia (2021), veio evidenciar a importância do setor têxtil, conotando-o de elevado interesse económico, não se tivesse este revelado durante tal período um setor estratégico na recuperação da economia e relevante para outras indústrias, como é o caso da saúde. A par do exposto, a pandemia acelerou a transformação digital que, mediante a sua inovação, permite às empresas ir ao encontro do consumidor e gerir com maior eficiência as suas cadeias de abastecimento (Comissão Europeia, 2021). Barrie (2021), citado por Comissão Europeia (2021), complementa as oportunidades alavancadas pela pandemia, corroborando a importância que a sustentabilidade se revestiu neste período.

Apontado como um dos grandes impulsionadores da economia global, o setor têxtil apresenta um grande consumo de recursos, designadamente de água, o que caracteriza este setor como sendo uma das indústrias mais poluentes (D'Adamo e Lupi, 2021; Tebaldi *et al.*, 2022). Desta forma e por justaposição, o papel da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e da Sustentabilidade veio ganhar destaque no seio empresarial da indústria têxtil (Arrigo, 2021; D'Adamo e Lupi, 2021). A transformação estratégica com a adoção de medidas sustentáveis e com foco na Responsabilidade Social Empresarial, e cuja implementação se iniciou num período pré-pandemia COVID-19, veio intensificar-se

durante este período pandémico, uma vez que as medidas governamentais impostas em todo o mundo, que afetaram, sobretudo, o setor têxtil, obrigaram as organizações a um ajustamento operacional e estratégico (Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

Neste seguimento, as empresas da indústria têxtil intensificaram o comércio eletrónico (Vătămănescu *et al.*, 2021) e procuraram agir no sentido de atender aos interesses de todas as partes interessadas de uma organização, através de medidas de Responsabilidade Social Empresarial (McKinsey and Company, 2022).

Devido às drásticas mudanças causadas pela pandemia COVID-19, as organizações, como He e Harris (2020) previram, sentiram, de facto, a necessidade de repensar as suas visões, missões e objetivos, entre outras, as mudanças nos consumidores e concorrentes, alterações que, certamente, terão tido em conta metas e objetivos de longo prazo, com incorporação de estratégias de responsabilidade social.

A pandemia COVID-19, de acordo com a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) (2021), revelou-se um poderoso catalisador, ao acelerar tendências que já se encontravam em desenvolvimento antes da crise. Entres estas, de acordo com a mesma fonte, salientam-se o crescente interesse e consciência dos consumidores em relação à sustentabilidade, bem como o aumento das expectativas relativamente ao compromisso social e ambiental, enfatizando o papel da responsabilidade social empresarial.

O setor têxtil e de vestuário desempenha um papel fundamental na recuperação económica pós-pandemia, afirmando-se como um motor de industrialização, tornando-se crucial, neste contexto, adotar estratégias de negócio sustentáveis que coloquem princípios ambientais, sociais e de transparência no centro das decisões (ATP, 2021).

2.3.2. Mudanças na cadeia de abastecimento

De acordo com a Mckinsey and Company (2021), devido às restrições à livre circulação e ao encerramento temporário de fábricas durante a pandemia COVID-19 com impacto na produção de produtos têxteis, as cadeias de abastecimento ficaram mundialmente afetadas, levando à escassez de materiais.

A cadeia de abastecimento, de acordo com Jalees (2023), envolve fabricantes, redes de distribuição, comerciantes, fornecedores, retalhistas e consumidores, sendo responsável pela gestão de todas as partes interessadas de forma direta ou indireta, por forma a atender

às necessidades do consumidor, abrangendo atividades de desenvolvimento de produtos, distribuição, atividades financeiras, operacionais e de marketing e serviço ao cliente.

Sayankar (2024) considera que a gestão da cadeia de abastecimento pode ser definida como o conjunto de atividades que envolvem todos os processos que vão desde o armazenamento de matérias-primas até à entrega do produto final ao consumidor, compreendendo os fluxos de entrada e saída entre a organização, os seus fornecedores e clientes, com o objetivo de satisfazer as necessidades do mercado.

A crise pandémica da COVID-19, de acordo com Yassin *et al.* (2024), trouxe um impacto significativo no futuro da globalização da produção industrial e na expansão das cadeias de abastecimento globais, tendo afetado os principais pilares que as sustentam, nomeadamente, os meios de transporte, a liberdade e a facilidade comercial, bem como o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Os mesmos autores referem que a pandemia perturbou a eficácia das cadeias de distribuição por todo o mundo e a flexibilidade do comércio internacional, comprometendo o processo de globalização da produção e a integração das indústrias nacionais nas cadeias de abastecimento e de valor mundiais. De acordo com a mesma fonte, embora se espere um grande avanço tecnológico e novas formas de comunicação, a natureza das cadeias de abastecimento serão inevitavelmente alteradas, carecendo de se mostrarem mais curtas e próximas para responder à crescente necessidade de produção flexível, prazos de entrega mais curtos e respostas rápidas em contexto de incerteza.

No que diz respeito ao setor têxtil, e segundo Jalees (2023), a sua cadeia de abastecimento caracteriza-se por ser complexa e por depender fortemente de mão de obra, englobando atividades como a aquisição e gestão de matérias-primas, a conceção do produto acabado e processos de armazenamento e logística. Ou seja, de acordo com a mesma fonte, a cadeia de abastecimento no setor têxtil compreende três fases: compra, produção e distribuição.

Com o surgimento da pandemia COVID-19, de acordo com Mondal (2020) citado por Jalees (2023), o setor têxtil enfrentou uma crise expressiva relativamente à gestão das cadeias de abastecimento globais. Tal resultou, segundo a mesma fonte, em virtude do encerramento das fábricas, do cancelamento de encomendas por parte dos clientes e em consequência das crescentes dificuldades na obtenção de matérias-primas de países como a China. Jalees (2023) refere que a China, considerado o maior produtor de têxteis e vestuário, foi o primeiro país a sentir o impacto da pandemia COVID-19, o que desencadeou bloqueios e atrasos significativos nas cadeias de abastecimento por todo o mundo no setor produtivo.

Tal como anteriormente referido, o período pandémico vivido causou diversas interrupções na cadeia de abastecimento da indústria têxtil, resultando em escassez de matérias-primas e transporte, atrasos nas entregas, ausência de mão de obra e de tecnologia, aumentando os custos de produção e, consequentemente, uma diminuição de exportações (Jalees, 2023). Na sequência destes eventos, de acordo com o mesmo autor, o valor das marcas e, consequentemente, os lucros foram inevitavelmente afetados, causando preocupação às organizações.

2.3.3. Mudanças no Comportamento do Consumidor

O cenário de instabilidade financeira, económica e de saúde que a pandemia da COVID-19 manifestou, de acordo com Oana (2020), causou insegurança e preocupações acrescidas na comunidade em geral que, inevitavelmente, alteraram os seus hábitos e comportamentos.

Sheth (2020) afirma que as cadeias de produção, de abastecimento e o consumo são inevitavelmente afetados na sequência de desastres naturais, pandemias ou conflitos, o que, de acordo com Kaur e Malik (2020), influencia o comportamento do consumidor. Para Cici e Özsaatci (2021), o comportamento de compra do consumidor é afetado por fatores de ordem social, cultural, demográficos ou situacionais, e sendo a pandemia COVID-19, segundo Choudhary e Neeraj (2024), um fator social, este período pandémico provocou mudanças neste âmbito.

Num período conturbado como foi o caso da crise sanitária da COVID-19, as pessoas passaram a agir com prudência, evitando locais públicos para reduzir o risco de propagação do vírus Sars-Cov-2, o que se repercutiu numa instabilidade económica, principalmente em áreas de consumo (Kaur e Malik, 2020).

Neste seguimento, e devido às restrições de circulação impostas, de acordo com Oana (2020), as pessoas priorizaram o consumo de produtos de primeira necessidade (produtos de higiene, limpeza e desinfeção, medicamentos, alimentos e bebidas) e, segundo Safara (2020), diminuíram a procura por bens não essenciais, como é o caso de produtos da indústria têxtil, evidenciando a necessidade de adaptação por parte das empresas deste setor aos novos hábitos de consumo.

A adaptação das empresas do setor têxtil durante o período pandémico foi inevitável para a sua sobrevivência, o que, concomitantemente, se repercutiu na necessidade de

reajustar a forma de comunicação. De acordo com Avis *et al.* (2022), a comunicação influencia os comportamentos de compra dos consumidores, retratando-se, na opinião dos mesmos autores, a forma como as empresas decidem comunicar e quais as informações que decidem transmitir.

Para além da opinião que o consumidor tem de uma empresa/marca que influencia a sua decisão de compra, a longo prazo a sua decisão de permanência é feita com base na capacidade de satisfação das suas necessidades (Avis *et al.*, 2022). De acordo com Swan *et al.* (1999) as relações de longo prazo entre empresas e o consumidor acontecem com base na confiança, fator determinante este, que de acordo com Martínez e Del Bosque (2013), leva à satisfação do cliente.

A satisfação do cliente, que de acordo com Martínez e Del Bosque (2013), é considerada um conceito central de marketing utilizado como um indicador geral de eficácia, uma vez reconhecido como um dos principais determinantes da fidelidade (Pérez e Del Bosque, 2015 citado por Islam *et al.*, 2021) reflete sentimentos positivos (Herrmann *et al.*, 2007 citado por Islam *et al.*, 2021), resultantes da comparação entre expectativas reais e expectativas percebidas (Pan e Nguyen, 2015 citado por Islam *et al.*, 2021) que influenciam, diretamente, a confiança e a intenção de compra repetida, não apontasse/determinasse a satisfação dos clientes, a tendência e realização de compras repetidas (Gustafsson *et al.* (2005) e Liang e Wen-Hung, 2004 citados por Islam *et al.*, 2021) e cimentasse uma relação de fidelidade com a empresa (Rychalski e Hudson, 2017) e Yoo *et al.*, 2015 citados por Islam *et al.*, 2021).

Face ao exposto, durante a crise pandémica do COVID-19 as empresas ficaram sujeitas a mudanças nos hábitos de consumo dos consumidores e, por este motivo, careceram de se adaptar a estas, por forma a não colocar em causa a sua satisfação, uma vez que, de acordo com He e Harris (2020), em momentos de crise, a tomada de decisão do consumidor, movida pelo medo, ansiedade e pelo interesse próprio, pode ser irracional. No entanto, e consoante previsto pelos mesmos autores, durante o referido período, muitos consumidores revelariam comportamentos altruístas e de consumo responsável, uma vez que tomariam consciência do impacto das escolhas de cada um na sociedade e no meio ambiente.

Para além do consumo responsável, os consumidores passaram igualmente a priorizar produtos locais e nacionais, em virtude da interrupção das cadeias de abastecimento sentida em todo o mundo, e a ter preocupações com a saúde e bem-estar (He e Harris, 2020).

As alterações provocadas pela pandemia COVID-19, no que aos hábitos e comportamentos do consumidor diz respeito, vieram incentivar os consumidores a utilizar serviços online (Baicu *et al.*, 2020). Na sua sequência, os consumidores passaram a olhar

para as compras online de forma positiva, uma vez que estas lhes conferem maior segurança, confiança, conforto e comodidade (Safara, 2020).

Nesta linha de pensamento, Sheth (2020) afirma que, no decurso das várias restrições e regulamentações impostas durante o período pandémico Sars-CoV-2 seja possível que alguns hábitos e comportamentos de consumo permaneçam e que as compras online apresentem valores significativos quando comparados com os apresentados em período pré-pandémico.

2.4. Estratégias de Marketing

2.4.1. Marketing Digital

De acordo com Castanheira *et al.* (2022), com os avanços tecnológicos e a expansão do marketing e da comunicação, através do aparecimento de inúmeras plataformas digitais, a forma como as empresas interagem com os consumidores tem vindo a ser alterada, atenta a necessidade de acompanhar essa transformação. Consoante a mesma fonte, movidas por essas mudanças, as organizações, expostas a novos desafios, tendem a proceder ao desenvolvimento de novas estratégias de comunicação voltadas para o seu mercado-alvo.

Neste contexto, o marketing digital, segundo Choudhary e Neeraj (2024), emergiu como uma ferramenta essencial para as empresas no alcance do seu público-alvo, especialmente com o crescimento das redes sociais, do comércio eletrónico e de outras plataformas digitais, permitindo-lhes atingir os consumidores de forma económica e eficiente.

Marketing digital é definido como o modo como as organizações comunicam com os seus clientes, mediante a utilização de canais e tecnologias digitais (Kotler *et al.*, 2010, citado por Castanheira *et al.*, 2022). Da mesma forma, Chaffey *et al.* (2006) conceituam o termo como um mecanismo tecnológico que permite atingir os objetivos organizacionais de marketing através da difusão de marcas ou produtos, conforme mencionado por Cintra (2010), ressalvando que, de acordo com Holliman e Rowley (2014), a comunicação direcionada aos consumidores deve sempre ser esclarecedora e compreensível, por forma a evitar impactos negativos (citado por Castanheira *et al.*, 2022).

Clark (2012) esclarece que o marketing digital consiste na implementação de estratégias de marketing em plataformas digitais, representando uma adaptação das

técnicas tradicionais de negócios ao ambiente virtual onde emergem novas ferramentas que permitem imediata interação e a possibilidade de medições precisas quanto à eficácia de cada estratégia aplicada (citado por Salazar-Corrales *et al.*, 2017).

Salazar-Corrales *et al.* (2017) expõem que o marketing digital envolve a utilização de tecnologias e plataformas, incluindo sites, e-mails, aplicações digitais (comumente designadas "APP") e redes sociais. Para estes autores, esta estratégia pode, igualmente, ocorrer em canais como a televisão, a rádio e mensagens de texto SMS ("short message servisse"). Castanheira *et al.* (2022) identificam o website, o marketing de automação, o sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) e, entre outros, o marketing de conteúdo, como as principais ferramentas digitais que auxiliam na implementação de estratégias de marketing digital.

O marketing digital desenvolve-se, principalmente, pela Internet, onde as empresas comunicam com os seus clientes e potenciais clientes, abrangendo atividades que utilizam dispositivos eletrónicos e canais digitais, como redes sociais, e-mails e sites digitais e requerem a aplicação, de forma eficaz, de princípios clássicos do marketing, na medida em que envolvem a transferência de produtos e serviços de produtores para consumidores, utilizando os canais digitais, quer para a comunicação, quer para a distribuição dos mesmos (Dimitrijević *et al.*, 2023).

De acordo com Orzan *et al.* (2020), a expansão do ambiente online exige a adoção de ferramentas de marketing que permita às organizações alcançar os seus objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo e, cujos resultados, devem refletir-se no desempenho de marketing das mesmas e, consequentemente, no seu desempenho financeiro, abrangendo fatores como a reputação organizacional, a participação de mercado, o número de clientes e a fidelização dos mesmos. Neste contexto, também a Comissão Europeia (2021) refere que a adoção de comércio eletrónico por fabricantes e retalhistas obriga à realização de ajustes quer de logística, quer tecnológicos, por forma a acompanharem as exigências do mercado.

Para que as empresas obtenham sucesso nas suas campanhas de marketing digital é crucial que as mesmas estabeleçam, com precisão, os seus objetivos e o mercado-alvo que pretendem atingir, bem como quais os clientes que pretendem fidelizar, sendo relevante para o efeito que estas tenham delineado planos de ação acerca da gestão de plataformas digitais, onde englobem as estratégias a aplicar em cada fase e duração das mesmas, por forma a que a eficácia dos mesmos se traduza nos resultados financeiros desejados (Gómez, 2018 citado por citado por Castro e Bourne, 2021).

Para Lemes *et al.* (2021), o marketing digital desempenha um papel essencial nas empresas, quer em termos económicos quer na capacidade de influenciar o comportamento do consumidor. Neste sentido, os mesmos autores enfatizam a necessidade de as empresas penetrarem no mercado virtual, uma vez que o formato de compras online, que se intensificou com a pandemia COVID-19, tem tendência para aumentar.

Com o surgimento daquela que aparentava ser a nova realidade económica, a incorporação de tecnologia pelas empresas seria propícia, considerando o facto da sua adoção lhes permitir maior resiliência e eficiência em toda a sua cadeia de valor (Coronado Robles e Drake, 2020 citado por Vătămănescu *et al.*, 2021).

Um estudo de Dash e Chakraborty (2021) demonstrou que a pandemia COVID-19 acelerou a adoção do comércio eletrónico e de estratégias digitais personalizadas, impulsionados pela utilização de canais de marketing digital, como redes sociais, marketing através de e-mail e marketing através de motores de pesquisa online, o que influenciou, significativamente, o comportamento do consumidor, reforçando a confiança destes em plataformas digitais e aumentando a sua propensão para realizar compras online.

Nesta linha de pensamento, Sheth (2020) afirma que, no decurso das várias restrições e regulamentações impostas durante o período pandémico Sars-CoV-2 seja possível que alguns hábitos e comportamentos de consumo permaneçam e que as compras online apresentem valores significativos quando comparados com os apresentados em período pré-pandémico.

De acordo com Andrade (2016), os consumidores estão cada vez mais informados e familiarizados com a utilização de meios digitais, acompanhando o crescimento contínuo do mercado de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o que exige às organizações uma adaptação a estas constantes mudanças. Neste seguimento, e de acordo com o mesmo autor, o marketing digital mostra-se, assim, essencial na transmissão de valores de uma marca através de plataformas tecnológicas que influenciam o consumo, transformando dados obtidos nestas plataformas em informação relevante para as organizações, permitindo-lhes fortalecer a sua relação com os clientes, através da compreensão das suas interações com as marcas e direcionando os produtos de forma eficaz, por forma a potenciar as vendas.

Nesta linha de pensamento, Ochoa *et al.* (2020) referem que a adoção de estratégias de marketing digital se revelam preponderantes para o desempenho financeiro das empresas, especialmente, em tempos de crise, nos quais a pandemia COVID-19 se insere e que impactou diversas áreas (saúde, política e económica), uma vez que esta abordagem se repercute no estímulo necessário para garantir a sustentabilidade financeira.

Assumindo que a presença digital está incorporada nas rotinas diárias do consumidor, o marketing digital assume-se cada vez mais útil e crucial para as pequenas e médias empresas devido aos avanços tecnológicos e às constantes e significativas mudanças no comportamento do consumidor (Kotler, 2007 citado por Salazar-Corrales *et al.*, 2017).

No seio de constantes mudanças e necessidades por parte das empresas, pelo facto de se ajustarem a uma nova realidade imposta pelo período pandémico vivido, as marcas de moda introduzem, nos dias que correm, modelos de negócio híbrido, onde procuram combinar o comércio eletrónico e as lojas físicas numa perspetiva omnicanal (Comissão Europeia, 2021).

A integração de tecnologias nas estratégias de inovação é crucial para as empresas (Pandey e Pal, 2020 citado por Khurana, 2022), especialmente na indústria da moda, onde a digitalização não apenas revoluciona os tradicionais métodos de venda (Sun e Zhao, 2018 citado por Khurana, 2022), como otimiza o processo de produção ao reduzir o *lead time,* os custos e o tempo de inatividade das máquinas, mediante a criação de um ambiente de produção mais eficiente (Tareque e Islam, 2020 citado por Khurana, 2022).

2.4.2. Sustentabilidade

De acordo com a Agência Europeia do Ambiente citado por Parlamento Europeu (2022), e reportando ao ano de 2020, o setor têxtil representa um grande impacto ambiental, na medida em que o consumo de têxteis - consumo este que se apresenta através do vestuário, do mobiliário, em equipamento médico e de proteção, nos edifícios e nos veículos -, se traduz no fator que tem o quarto maior impacto ambiental na União Europeia, o terceiro em termos de utilização de recursos hídricos e do solo, e o quinto no que respeita a emissão de gases com efeito de estufa, mediante a utilização de matérias-primas primárias. Dados estes, igualmente corroborados pela Agência Portuguesa do Ambiente (APA) relativamente ao consumo de têxteis na Europa.

Neste seguimento, e embora reconhecida como uma das indústrias mais influentes na economia mundial, a indústria têxtil e de vestuário é vista como uma indústria muito poluente (Bostrom e Micheletti, 2016; Greenpeace International (2012) citado por Franco, 2017), pelo que releva abordar a amplitude que a sustentabilidade tem vindo a ganhar no setor e que, de acordo com Resta *et al.* (2016), se centra em quatro pontos desafiantes:

materiais não reutilizáveis, uso de água, utilização de produtos químicos perigosos e preocupações com os direitos humanos.

O longo processo de produção têxtil, o qual envolve fases de fiação, de branqueamento e de tingimento, caracteriza-se por um elevado consumo de recursos naturais, combustíveis e diversos produtos químicos, os quais provocam uma poluição considerável para o meio ambiente (Parisi *et al.*, 2015). Por conseguinte, e devido aos impactos negativos relacionados com o setor, o papel da sustentabilidade tem vindo a ganhar ênfase no sentido de atenuar os graves problemas ambientais (de Oliveira Neto *et al.*, 2019).

A fase da produção, de acordo com o Parlamento Europeu (2022), representa 80% das alterações climáticas globais no que ao setor têxtil diz respeito, existindo, neste sentido, um forte estímulo para tornar esta fase mais sustentável através do prolongamento e longevidade da vida útil dos produtos têxteis (roupas). Todavia, segundo a mesma fonte, este é um processo complexo, uma vez que a redução do impacto ambiental pode exigir preços mais elevados para os consumidores, decorrentes do aumento de custos dos materiais na sequência das alterações de hábitos por parte das empresas neste sentido.

As mudanças no processo produtivo mediante a utilização de matérias-primas recicladas, a redução de consumo de recursos (água e energia) e/ou substituição por fontes de energia eficiente e renováveis, bem como a adoção de medidas de economia circular (reciclar, reutilizar e recuperar) onde o pensamento de "comprar, utilizar e desperdiçar ("fast fashion") seja substituído pelo pensamento "compre menos, compre melhor" (slow fashion") são práticas sustentáveis no setor têxtil (Arrigo, 2021; D'Adamo e Lupi, 2021; Vatamanescu *et al.*, 2021, citado por Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

De acordo com Weerasinghe *et al.* (2023) a inclusão de práticas sustentáveis no seio empresarial, melhora o desempenho das empresas, mesmo em tempos de crise, na qual se insere a crise pandémica COVID-19.

O crescimento da procura por têxteis e vestuário nas últimas décadas, aliado à globalização da indústria e à expansão do *fast fashion,* resultaram num aumento significativo da produção e do consumo a nível global (GEE, 2024). Este cenário tem provocado uma maior utilização de recursos não renováveis na produção, uma redução na duração de uso dos produtos e um elevado volume de desperdício e incineração, criando desafios significativos para o setor, sobretudo, no que respeita à sustentabilidade económica, social e ambiental (GEE, 2024).

De acordo com o GEE (2024), a transição climática, um dos principais desafios da Indústria Têxtil e de Vestuário, tem impulsionado um maior compromisso empresarial com

práticas sustentáveis, visando a redução do impacto ambiental através da descarbonização, da bioeconomia sustentável e da eficiência energética.

Na última década, o setor têxtil e de vestuário tem demonstrado um compromisso crescente com práticas sustentáveis focadas na redução do impacto ambiental e na responsabilidade social (CITEVE, 2023). Este esforço abrange todo o ciclo de vida dos produtos, desde a produção até à sua gestão final, priorizando processos sustentáveis e a utilização de materiais de baixo impacto ambiental (CITEVE, 2023). As iniciativas incluem a redução de emissões, a gestão responsável de recursos como a energia e a água, e o desenvolvimento de produtos sustentáveis com certificações que atestam padrões ambientais e sociais (CITEVE, 2023).

A circularidade emerge como uma estratégia central, promovendo a reutilização e reciclagem de materiais, prolongando o ciclo de vida dos produtos e reduzindo o desperdício (CITEVE, 2023). Adicionalmente, a substituição de plásticos descartáveis por alternativas biodegradáveis e o design de embalagens sustentáveis refletem o compromisso do setor em minimizar os resíduos (CITEVE, 2023). Estas práticas, alinhadas às tendências de descarbonização e inovação tecnológica, respondem aos desafios impostos pelas alterações climáticas, destacando a necessidade de uma transição acelerada para modelos mais sustentáveis circulares (CITEVE, 2023).

No âmbito dos compromissos de sustentabilidade, de acordo com o GEE (2024), o setor têxtil tem adotado diversas práticas das quais se destacam a utilização de uniformes sustentáveis e a realização de *webinares* sobre sustentabilidade, o que denota um esforço contínuo de sensibilização e alinhamento com os princípios de responsabilidade ambiental e social.

As empresas do setor têm também investido em ferramentas de controlo e monitorização, como relatórios de sustentabilidade, nos quais são detalhadas as metas definidas, os progressos alcançados e os novos indicadores de desempenho ambiental e social (GEE, 2024). Este tipo de documentação não só reforça o compromisso das empresas com a sustentabilidade, como promove a comunicação mais transparente com os diversos intervenientes da cadeia de valor (GEE, 2024).

2.4.3. Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Empresas que operem em mercados internacionais, tal como anteriormente referido por Serra *et al.* (2007), poderão ser mais competitivas, uma vez que devido à sua experiência

e contacto com diversos mercados conseguem criar valor junto dos consumidores. Neste contexto, conforme apontado pela mesma fonte, empresas expostas a mercados diversificados e sofisticados, caracterizados por diferenças culturais e valores distintos, enfrentam uma crescente pressão para adotar práticas de responsabilidade social. De acordo com os autores, embora estas práticas não sejam formalmente exigidas em contexto internacional, assumem-se cada vez mais como um fator determinante para o sucesso na atuação internacional.

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE), também denominada por Corporate Social Responsibility Policy (CSR), é definida por Carroll (1979) como a responsabilidade assumida pelas empresas no sentido de estimularem o desenvolvimento económico, enquanto, simultaneamente, contribuem para melhorar a qualidade de vida da sociedade e do meio ambiente (citado por Oliveira *et al.*, 2015).

De acordo com Brammer e Pavelin (2006), as doações, consideradas ações que se enquadram em medidas de RSE, influenciam o desempenho social das empresas, no entanto, estas (doações sociais), segundo Cherry (2013) citado por Galan-Ladero e Sánchez-Hernández (2022), podem, por vezes, apresentar uma conotação negativa ao ser associadas a práticas de *greenwashing*[1] e de aproveitamento manipulador.

Hsieh (2004) afirmou que, de entre as várias razões que motivam as organizações a fazer doações sociais, e embora considere que estas não possuam efeito de alívio na pressão competitiva, os apelos externos e as influências da gestão seriam aqui apontados como os motivos mais ressaltados. De acordo com a mesma fonte, empresas que utilizem doações sociais como forma de promover a sua imagem e aumentar a venda dos seus produtos e/ou serviços comportam um efeito organizacional menos positivo.

Para Morris *et al.* (2013), empresas que façam doações com recurso aos lucros obtidos, logram uma conotação positiva por parte dos consumidores, facto este, corroborado por Van Steenburg *et al.* (2022), ao constatarem que as organizações orientadas para o consumidor e dotadas de melhor reputação são as que mais doações efetuam.

A reputação empresarial, ou organizacional, é definida por Chowdhury (2019) como a ideia ou imagem que se tem de uma organização, tendo conotações psicológicas e sociais, ao que acresce o facto de, segundo Resnick (2004) e Cabral (2016), dizer igualmente respeito às suas práticas internas, dotando-as, como referido por Flatt e Kowalczyk (2008),

[1] Com origem em 1986 pelo ambientalista americano Jay Westerveld, diz respeito a práticas intencionais de marketing que, embora não sejam falsas, podem exagerar a natureza ecológica de um produto, e consequentemente, enganar os consumidores (The Seven Sins, UNDERWRITERS LABS, citado por Cherry, 2013).

num ambiente cada vez mais complexo e exigente, de uma capacidade intangível com influência na competitividade (citado por Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

Fombrun (1996) citado por Serra *et al.* (2007), define reputação empresarial, como o conjunto de perceções que as pessoas dentro e fora da empresa têm desta, a qual, uma vez elevada, segundo Barney (1991) citado por Serra *et al.* (2007), pode constituir-se numa fonte de vantagem competitiva a longo prazo na criação de valor. De forma complementar, Roberts e Dowling (2002) definem reputação corporativa, como uma imagem mental instantânea que se desenvolve na mente do consumidor ao longo do tempo, resultante da alta qualidade e da padronização de operações com foco no cliente que, de acordo com Walsh e Wiedmann (2004), sendo considerada um ativo intangível para as organizações que lhes proporciona vantagem competitiva e a satisfação e fidelização do cliente e, consequentemente, lhes permite praticar preços elevados, traduzindo-se numa técnica estratégica essencial para atingir os objetivos empresariais.

Neste contexto, de acordo com Vavrova (2022), os consumidores estão cada vez mais conscientes do papel que as empresas têm no desenvolvimento da sociedade e, conforme destacado por Metzker *et al.* (2021), do facto da incorporação de medidas de RSE nas estratégias empresariais impulsionar a competitividade, o desempenho financeiro e, decorrente disso, segundo Vishwanathan *et al.* (2020), a reputação organizacional.

No que diz respeito às motivações para as empresas incorporarem medidas de RSE na sua estratégia, Bian *et al.* (2021) destacam os baixos custos na sua implementação e/ou o risco elevado no que concerne à assunção de comportamento social corporativo irresponsável. Por outro lado, Tangngisalu *et al.* (2020) sublinham a importância da reputação interna e externa das empresas, uma vez diretamente relacionada com a lealdade e satisfação dos funcionários. Kodua *et al.* (2022) referem que a RSE melhora a qualidade e a fidelidade à marca, resultando num aumento do valor percebido pelo cliente e da reputação organizacional (citado por Ruschak *et al.*, 2023).

Husted e Salazar (2006) reconhecem que a RSE atua como uma alavanca para a inovação e diferenciação competitiva, pois empresas que incorporem medidas de RSE, segundo Harrison *et al.* (2010), estão mais predispostas a desenvolver relações de maior proximidade com as partes interessadas (ou *stakeholders*), o que lhes permite identificar novas oportunidades e, de acordo com Hart e Dowell (2011), no decurso de mais conhecimento, inovar.

Kim *et al.* (2020) defendem que, à medida que a influência social das empresas se expande, as atividades de RSE tornam-se num fator crucial na gestão organizacional, tornando-se fundamental para a reputação empresarial e para os resultados empresariais positivos a perceção dos clientes acerca dessas práticas.

Contudo, Waldman e Siegel (2008) referem que os líderes empresarias devem adotar medidas de RSE apenas quando isso signifique, simultaneamente, a obtenção de lucros para as empresas.

Neste contexto, a adoção de medidas de RSE, conforme mencionado por Calabrese *et al.* (2016), passou a ser vista como uma estratégia competitiva na medida em que se verifica capaz de aumentar os lucros, a satisfação e fidelidade do cliente e a reputação organizacional. Também David *et al.* (2005) corroboraram a relação positiva entre as medidas de RSE e a tomada de decisão do consumidor no processo de compra.

A RSE influencia positivamente a reputação organizacional (Van Marrewijk, 2003), uma vez que ajuda a construir relações sólidas com os seus *stakeholders* (Husted e Allen, 2007). Neste âmbito e segundo Maignan *et al.* (2005), a adoção de práticas de RSE são consideradas como estratégias eficazes no alinhamento de políticas empresariais com os valores sociais e no fortalecimento do vínculo com os clientes, uma vez que estes levam em consideração, para além do desempenho financeiro, o desempenho ético. Assim sendo, e segundo He *et al.* (2011), empresas que se envolvam em iniciativas de RSE, consideradas atividade éticas, resultam em clientes satisfeitos e leais. De forma complementar, Park e Kim (2019) referem que medidas de RSE induzem confiança nos consumidores e que, por este motivo, a sua adoção se traduz em estratégias eficazes para as organizações obterem indivíduos satisfeitos e leais.

Por outro lado e, de acordo com Berens *et al.* (2005), a adoção de práticas de RSE pelas empresas, descorando a qualidade dos seus produtos/serviços, não irá ser benéfico, uma vez que o facto de as empresas investirem muito em causas sociais não constrói, por si só, uma imagem positiva das mesmas, sendo necessário que isso seja um complemento da estratégia organizacional. Neste seguimento, também Sen e Bhattacharya (2001) referem que considerar apenas práticas de RSE, afetam negativamente a intenção de compra dos consumidores.

Embora a implementação de práticas de RSE seja benéfica para as organizações, em tempos de crise, como foi o período pandémico da COVID-19, as empresas viram-se envoltas numa crise económica que as obrigou a posicionar estrategicamente e onde nem sempre a adoção destas medidas na sua estratégia era prioritária, ainda mais quando, conforme mencionado por He e Harris (2020), os recursos eram escassos e a sobrevivência de muitas se colocou em causa.

Não obstante, a pandemia veio, também, oferecer oportunidades para as empresas fortalecerem as suas iniciativas de RSE mediante o estabelecimento de relações mais duradouras com os seus clientes, demonstrando-lhes que o sucesso organizacional está

dependente do equilíbrio entre medidas de responsabilidade social e de resultados positivos (lucro) (He e Harris 2020).

3.Metodologia

Para a realização do presente estudo, assente numa abordagem qualitativa, adotou-se o método de investigação do estudo de caso.

A pesquisa qualitativa, segundo Kripka *et al.* (2015), tem como principal característica a valorização da compreensão profunda dos fenómenos a partir da sua ocorrência em contextos naturais e da perspetiva dos participantes. De acordo com os mesmos autores, esta abordagem enfatiza a interpretação contextualizada e significativa das realidades investigadas, sem generalizar os resultados.

Reichardt e Cook (1986), Lincoln e Guba (1985), Colás (1998) e Bogdan e Biklen (1992) indicam que um dos métodos mais comuns na abordagem qualitativa é o estudo de caso (citado por Aires L., 2015). Miles e Huberman (1994), Tesch (1987) e Colás (1998) referem que a dimensão complexa da análise da informação nesta metodologia reside no carácter aberto e flexível da mesma, bem como na diversidade de perspetivas e, por vezes, na escassez de orientações (citado por Aires, 2015).

O método de estudo de caso, adequado para abordagens causais, propõe a existência de um determinado facto ou a sua ausência mediante determinados contextos, pelo que este método de pesquisa se adequa a investir questões de natureza longitudinal através da análise de documentos históricos empresariais ou através de entrevistas (Johnston *et al.*, 1999). Para Bogdan e Biklen (1992) citados por Aires (2015), o método de estudo de caso consiste na investigação detalhada de uma situação ou acontecimento.

No que respeita às técnicas de recolha de dados e no âmbito da presente dissertação, no método de estudo de caso, Colás (1998) destaca na técnica indireta os documentos oficiais (internos e externos), os quais proporcionam informação acerca das organizações a vários níveis (citado por Aires, 2015).

Neste seguimento, inserida nas estratégias da abordagem qualitativa, a pesquisa documental, que consiste na análise de documentos ainda não sistematicamente examinados sob uma perspetiva analítica, como relatórios institucionais, cartas, atas, autobiografias, entre outros, permite aceder a vestígios da ação humana e interpretá-los à luz de um problema de investigação (Kripka *et al.*, 2015). Esta estratégia, de acordo com Kripka *et al.* (2015) é particularmente útil quando se pretende estudar fenómenos passados ou pouco acessíveis por métodos interativos.

Como vantagens da pesquisa documental, Kripka *et al.* (2015) destacam o acesso a dados extensos, contextualizados e não intrusivos. Contudo, os mesmos autores alertam

para as suas limitações, como é o caso da subjetividade na produção dos documentos e a possível falta de representatividade, exigindo, por isso, uma leitura crítica e reflexiva.

Assim sendo, no âmbito da abordagem qualitativa, a pesquisa documental apresenta-se como uma técnica metodológica robusta, desde que sustentada por critérios rigorosos de seleção e interpretação, contribuindo para uma compreensão aprofundada da realidade (Kripka *et al.*, 2015).

3.1. Métodos de Recolha dos Dados

Os dados recolhidos foram tratados mediante uma análise qualitativa de conteúdo, procurando identificar padrões e temas recorrentes nos documentos analisados. A análise foi organizada em torno dos três eixos estratégicos identificados: marketing digital, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.

Através dos sites oficiais de ambos os Grupos, recorreu-se aos relatórios anuais dos grupos num período temporal de 2019 a 2023, por forma a averiguar a estratégia empresarial dos dois grupos num período antecedente à pandemia COVID-19, durante e após esta crise. Com a análise destes documentos pretende-se analisar a evolução e adaptação do plano estratégico ao longo destes últimos anos, com especial destaque para o período compreendido entre 2020 e 2022 no qual enfrentaram desafios acrescidos. Desta forma, esta delimitação temporal permite observar a evolução estratégica das empresas ao longo de diferentes fases da crise pandémica.

Por forma a assegurar a coerência metodológica do presente estudo, estabeleceu-se uma correspondência direta entre os objetivos definidos, as questões de investigação formuladas e a estrutura da dissertação. O objetivo central consiste em analisar e comparar as estratégias de marketing internacional adotadas pelos Grupos Inditex e H&M durante o período pandémico da COVID-19. Para operacionalizar este objetivo serão abordados os seguintes aspetos: caracterização do setor têxtil, com foco na sua estrutura e relevância económica global e europeia; avaliação dos principais impactos da pandemia COVID-19 nas cadeias de abastecimento e no comportamento do consumidor no setor têxtil; identificação e análise das estratégias de marketing adotadas pelos Grupos Inditex e H&M antes, durante e após o período pandémico; e consideração do papel da responsabilidade empresarial, da sustentabilidade e do marketing digital nas respostas estratégicas dos Grupos do setor durante a pandemia.

3.2. Caracterização da Amostra

As unidades de análise selecionadas foram os Grupos Inditex e Hennes & Mauritz (H&M), dois dos maiores Grupos do setor têxtil com presença internacional consolidada. A escolha da amostra alvo da presente pesquisa - Inditex e H&M - decorreu do facto de se tratar de Grupos com significativa presença a nível mundial, com atuação em diferentes mercados, sendo, inclusive, líderes a nível europeu e mundial no setor da indústria têxtil, facto este corroborado pela Consultora Brand Finance[2]. Os rankings anuais da Consultora anteriormente mencionada demonstram que durante o período temporal de 2015 a 2023, no que diz respeito ao seu valor de marca, empresas como a Zara (Grupo Inditex) e Hennes & Mauritz (H&M) ocuparam posições de relevo.

Pela sua predominância e valor no mercado global, mas também pela disponibilidade pública de relatórios anuais e documentos oficiais, foram selecionados os dois Grupos mencionados para efeitos de análise das estratégias de que as marcas se socorreram em períodos pré, durante e pós-pandémico. Para além do exposto, cumpre realçar que a escolha da presente amostra se fundou, igualmente, no facto de ambos os Grupos se encontrarem sediados na Europa, o que possibilitará uma análise mais regional (União Europeia), inviabilizando suscetíveis desvios à presente pesquisa.

Neste sentido, o presente estudo norteia-se pela seguinte questão central: Quais as estratégias de marketing que no setor têxtil se mostraram relevantes no período de crise de pandemia COVID-19?

Tendo em conta a relevância e predominância dos dois Grupos selecionados, torna-se pertinente proceder à sua caracterização de forma comparativa. A sistematização apresentada na Tabela 1 permite identificar aspetos fundamentais da Inditex e da H&M, nomeadamente no que respeita à sua origem, dimensão, volume de negócios, presença internacional e principais orientações estratégicas. Esta síntese fornece um enquadramento claro sobre as unidades de análise, justificando a sua escolha como casos de estudo e servindo de base para análise empírica desenvolvida nas secções seguinte.

[2] Centro de Relatórios da Consultora Brand Finance. Site consultado a 13-07-2024: Apparel Top Brand Values all years Overview | Brandirectory

Tabela 1 - Síntese das fontes documentais utilizadas

Critério	**Inditex**	**H&M**
Sede	Arteixo, Corunha, Espanha	Estocolmo, Suécia
Fundação	1963 (origem como Confecciones GOA; 1975 1ª loja Zara)	1947 (fundada por Erling Persson; 1974 na Bolsa)
CEO (2023)	Óscar García Maceiras	Daniel Ervér
Presidente (2023)	Marta Ortega Pérez	Helena Helmersson CEO em 2020; família Persson ligada à liderança
Número de colaboradores (2023)	161 281 colaboradores, 174 nacionalidades	143 000 colaboradores, 177 nacionalidades
Mercados / presença	Operações em mais de 200 mercados	Presença em 78 mercados; comércio digital em 60
N.º de marcas principais	7 (Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home)	Várias: H&M, COS, Weekday, Monki, Cheap Monday (até 2018), H&M Home
Estratégias digitais	Inditex Open Platform, SINT, "Store Mode", "Pay&Go", "Shop&Go"	Comércio omnicanal, lojas como hubs logísticos, blockchain (TextileGenesis), espelhos inteligentes COS, Sellpy (revenda)
Sustentabilidade	Metas: 100% energias renováveis até 2022, zero emissões líquidas 2040	Metas: 30% materiais reciclados até 2025, 100% sustentáveis até 2030, zero emissões líquidas 2040

Fonte: Elaboração própria com base nos relatórios anuais dos Grupos Inditex e H&M entre os anos de 2019 a 2023.

4.Análise dos Dados

4.1. Estudos de Caso

4.1.1. Caso A - Inditex

4.1.1.1. Contexto Internacional

Atualmente considerada uma das maiores multinacionais a operar no seu setor e uma líder global na indústria da moda, a Industria de Diseño Textil, S. A., segundo o site oficial do Grupo Inditex, mais conhecida como Inditex, teve a sua origem em 1963 numa pequena oficina de costura chamada Confecciones GOA fundada por Amancio Ortega.

Em 1975, Amancio Ortega expande a sua atividade de fabricante a retalhista com a abertura da primeira loja na Corunha, local onde nasce a marca do grupo Zara (site oficial do Grupo Inditex).

Entre o período de 1988 a 1990, de acordo com o site oficial do Grupo Inditex, o Grupo e a marca Zara, num processo de globalização e internacionalização, expandem-se abrindo lojas no Porto (Portugal), em Nova Iorque (EUA) e em Paris (França).

Segundo o site oficial do Grupo Inditex, entre 1991 e 2003 a Inditex integra novas marcas e abre capital na Bolsa de Madrid. Anos mais tarde, entre 2007 e 2017, as marcas do grupo iniciam o processo de vendas em formato online e tornam-se uma referência mundial.

Atualmente, Óscar García Maceiras é o CEO do Grupo e Marta Ortega Pérez a Presidente sendo, à data, este grupo constituído por sete marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho e Zara Home, segundo o site oficial do Grupo Inditex.

No ano de 2022, a sua presença digital alcançava 215 mercados, enquanto as suas mais de 6000 lojas físicas se distribuíam mundialmente. O foco central do modelo de negócio do Grupo, o cliente, permaneceu inalterado, uma vez que as suas práticas comerciais continuam a ser orientadas por pilares que sustentam a estratégia do modelo de negócio: Moda, Experiência do Consumidor, Pessoas e Sustentabilidade (Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

A Inditex, em 2001, período em que o Grupo entrou na Bolsa de Valores, intensificou as medidas de Responsabilidade Social e Empresarial por forma a evitar informação negativa que pudesse prejudicar e afetar a sua reputação internacional e a sua cotação na Bolsa. Neste seguimento, o Grupo desenvolveu um Código de Conduta destinado a todas as partes envolventes da mesma e aderiu ao Dow Jones Sustainability Index, desenvolvendo um plano ambiental estratégico e marcando presença em diversas iniciativas sociais e de solidariedade, colaborando com diferentes Organizações Não Governamentais (ONG) (Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

Ainda no ano de 2001, o Grupo criou a Fundação Amancio Ortega cujo propósito com base em valores como a solidariedade, a compreensão, a autenticidade e a lealdade passa por contribuir com ações na área da educação e na área da assistência social, por forma a oferecer oportunidades iguais para todos (Fundação Amancio Ortega, 2022 citado por Galan-Ladero e Sánchez-Hernández, 2022).

4.1.1.2. Estratégias de Marketing

4.1.1.2.1. Ano 2019

De acordo com o Relatório Anual de 2019 do Grupo Inditex, o Grupo apresenta um modelo de negócio integrado e sustentável, assente na flexibilidade, inovação e compromisso ambiental e social. Segundo a mesma fonte, a estratégia do Grupo está fortemente alinhada com os princípios da economia circular e com o processo de descarbonização, em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas e da agenda 2030.

A Inditex delineou um plano estratégico de sustentabilidade, o *Sustainability Roadmap*, com metas concretas a atingir até 2025 (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Entre os principais compromissos assumidos destacavam-se o uso exclusivo de materiais e processos sustentáveis, a redução das emissões líquidas de carbono até 2050 e a adoção de estratégias de circularidade, como a reciclagem e o reaproveitamento de têxteis (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

No sentido de reforçar a sua atuação sustentável, o Grupo comprometeu-se a eliminar completamente os sacos de plástico, a instalar contentores para a recolha de roupas usadas em todas as lojas e a implementar o *Zero Discharge Commitment*, com o

objetivo de minimizar a poluição química ao longo da cadeia produtiva (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Paralelamente, a Inditex garantiu que 100% das fibras de celulose utilizadas nas coleções seriam certificadas, assegurando o controlo e a sustentabilidade dos materiais (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

No domínio da investigação e desenvolvimento, a Inditex investiu 3,5 milhões de euros no reforço do seu compromisso com a inovação sustentável, procurando impulsionar novas tecnologias de reciclagem e fomentar soluções inovadoras para o setor da moda em parceria com o *Massachusetts Institute of Technology*, (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

No ano de 2019, a gestão da cadeia de abastecimento manteve-se como um dos pilares estratégicos da Inditex, garantindo a monitorização total dos seus fornecedores e fábricas e assegurando a conformidade com padrões ambientais e sociais rigorosos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

O Relatório Anual do Grupo Inditex do ano de 2019 revela que o compromisso ambiental deste se traduziu na implementação de estratégias ambientais estruturadas em três áreas fundamentais: energia, gestão da água e biodiversidade. No campo energético, e com base na mesma fonte, a Inditex reforçou a utilização de energias renováveis e implementou medidas para reduzir as emissões de gases com efeito de estufa. Na gestão da água, promoveu a otimização do consumo e a redução de desperdícios (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Relativamente à biodiversidade, o Grupo focou-se na minimização da extração de recursos naturais e na mitigação dos impactos ambientais das suas operações (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

A digitalização, de acordo com o Relatório Anual do Grupo Inditex de 2019, foi outro eixo estratégico central neste período, na medida em que aprofundou a integração entre lojas físicas e plataformas digitais, reforçando a aposta em tecnologias inovadoras como a identificação por radiofrequência (RDIF) utilizada para otimizar a gestão de inventário e melhorar a experiência do cliente. A expansão da presença digital das suas marcas, segundo o mesmo relatório, permitiu otimizar a eficiência operacional e reforçar a proximidade com os consumidores.

Ao nível financeiro, a Inditex registou em crescimento sólido em 2019, com um volume de negócios de 28,28 mil milhões de euros, representando um crescimento de 8% face ao ano anterior (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). O lucro líquido ascendeu a 3,63 mil milhões de euros, evidenciando a robustez do modelo de negócio e o investimento total do Grupo que atingiu 1,2 mil milhões de euros direcionado sobretudo para a tecnologia e para a sustentabilidade (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Além do exposto, a Inditex

contribuiu com 6,75 mil milhões de euros em impostos a nível global, consolidando a sua relevância económica e social (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

A responsabilidade social do Grupo Inditex também assumiu um papel central na estratégia do mesmo, através da promoção de diversas iniciativas com impacto social, incluindo o projeto *Sankalp* na Índia realizado em parceria com a Organização Não Governamental *Pratham* com o objetivo de prevenir o trabalho infantil e sensibilizar comunidades para os seus riscos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

Ainda no campo da responsabilidade social, o Grupo, em parcerias com a *United Work* e a Organização Internacional do Trabalho na Turquia, também lançou programas de apoio a migrantes e refugiados, com o intuito de promover a integração de trabalhadores sírios e formando mais de 15000 trabalhadores e 73 fornecedores para a criação de ambientes laborais mais inclusivos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Simultaneamente, através do programa EPGO II, a Inditex beneficiou mais de 70000 pessoas em 11 países da América Latina e de África, proporcionando-lhes formação profissional e oportunidade de capacitação (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

Outras iniciativas sociais incluíram a melhoria das condições de trabalho e o acesso a necessidades básicas, como água potável e alimentação adequada nas fábricas do Myanmar (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019). Adicionalmente, o Grupo desenvolveu projetos de combate à pobreza e inclusão social, colaborando com universidades e organizações não governamentais (Relatório Anual Grupo Inditex, 2019).

4.1.1.2.2. Ano 2020

O Relatório Anual de 2020 da Inditex reflete um ano particularmente desafiante, marcado pela pandemia COVID-19, que exigiu do Grupo um esforço notável de adaptação e resiliência. Segundo a mesma fonte, o Presidente Executivo, em 2020, Pablo Isla, sublinhou a solidez do modelo de negócio da Inditex face às adversidades causadas pela pandemia.

O ano de 2020 foi marcado pelo reforço da integração entre as lojas físicas e o comércio online, o que resultou num crescimento significativo das vendas digitais que aumentaram em 77% em relação ao ano anterior, representando 32% das vendas totais do Grupo (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). Além disso, a Inditex reafirmou o seu compromisso com a sustentabilidade, superando a meta de utilização de energia renovável,

que atingiu 81% do total consumido (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). A ampliação do selo *Join Life* também se destacou com mais de 35% das peças vendidas produzidas com materiais sustentáveis, superando a meta de 25% definida (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). No plano social, o Grupo reforçou a sua responsabilidade na cadeia de produção, assegurando a estabilidade dos seus fornecedores e a manutenção dos postos de trabalho durante a crise sanitária global (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

Apesar de um cenário desafiante, a Inditex demonstrou resiliência e capacidade de adaptação. A receita líquida do ano 2020 foi de 20,4 mil milhões de euros, representando uma queda de 24,5% face a 2019 devido ao impacto do encerramento temporário de lojas em vários mercados (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). O lucro líquido foi de 1,1 mil milhões de euros, o que traduziu uma redução de 69,8% em relação ao ano anterior. Contudo, o Grupo manteve uma posição financeira sólida com uma caixa líquida de 7,6 mil milhões de euros (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). A eficiência operacional também foi reforçada com a redução do stock em 9%, garantindo a preservação das margens (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

A sustentabilidade manteve-se um pilar central na estratégia da Inditex em 2020. De acordo com o Relatório Anual Grupo Inditex de 2020, o Grupo fez progressos substanciais nas suas metas ambientais, reforçando o compromisso com a economia circular e a redução do impacto ambiental das suas operações. Entre as principais metas, o Relatório Anual Grupo Inditex 2020 destaca a eliminação dos plásticos descartáveis até 2023, a utilização de 100% de algodão, poliéster e linho sustentáveis até 2025 e a utilização exclusiva de energia renovável para todas as lojas, escritórios e centros logísticos. Adicionalmente, todas as lojas da Inditex foram integradas no programa "*Closing the Loop*", que promove a reutilização e reciclagem de vestuário (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

O compromisso social da Inditex também se intensificou ao longo do ano de 2020, com um investimento de 71,8 milhões de euros em iniciativas sociais, beneficiando diretamente 3,3 milhões de pessoas (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). O Grupo colaborou com diversas organizações humanitárias, incluindo uma parceria com o Alto Comissariado das Nações Unidas para os refugiados, através da doação de 875000 peças de vestuário para refugiados e, com a *Water.org*, garantindo acesso a água potável a 2,3 milhões de pessoas em países como Bangladesh, Camboja e Índia (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

O Grupo, durante este período conturbado – pandemia Covid-19 -, manteve o seu compromisso com a proteção dos direitos humanos e das condições de trabalho em toda a

sua cadeia de abastecimento, realizando 11997 auditorias para assegurar a conformidade com os padrões sociais e ambientais (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

A digitalização foi outro fator crucial para a Inditex em 2020. A pandemia acelerou a transformação digital do Grupo, consolidando o seu modelo omnicanal (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). A implementação da *Inditex Open Platform*, um sistema digital que integra as lojas físicas e o comércio online, aprimorou a experiência do cliente e otimizou a gestão do stock (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020). O SINT (*Integrated Stock Management*) permitiu que os stocks das lojas físicas fossem utilizados para cobrir os pedidos online, garantindo maior eficiência e flexibilidade operacional (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

A expansão global do comércio digital da Inditex foi igualmente uma prioridade, levando todas as marcas do Grupo disponíveis para compras online em mais de 200 mercados (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

A pandemia exigiu uma resposta rápida e eficaz da Inditex para mitigar os seus efeitos sobre os colaboradores, clientes e fornecedores. De acordo com o Relatório Anual Grupo Inditex de 2020, foram implementados rigorosos protocolos de segurança sanitária nas lojas, armazéns e escritórios, assegurando a proteção da saúde de todos. O Grupo também prestou suporte financeiro aos seus fornecedores para garantir a continuidade da cadeia produtiva, evitando o cancelamento de pedidos e assegurando a estabilidade do setor têxtil (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

No plano social, a Inditex desempenhou um papel muito ativo no combate à pandemia, doando 46 milhões de euros para infraestruturas de saúde e transportando mais de 177 milhões de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para hospitais e profissionais de saúde em diversos países (Relatório Anual Grupo Inditex, 2020).

4.1.1.2.3. Ano 2021

O ano de 2021 foi um período de recuperação e transformação para a Inditex após os desafios enfrentados devido à pandemia da COVID-19 (Relatório Anual Grupo Inditex 2021). O Grupo, de acordo com o Relatório Anual Grupo Inditex de 2021, demonstrou resiliência e capacidade de adaptação, consolidando o seu modelo de negócios omnicanal e reforçando o seu compromisso com a sustentabilidade e a inovação.

A Inditex manteve-se fiel à sua filosofia empresarial centrada no cliente, implementando mudanças estratégicas que fortaleceram a sua posição de liderança no setor da moda (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). A digitalização e a integração das operações físicas e online foram cruciais para melhorar a experiência do consumidor e otimizar a cadeia de abastecimento (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). Ainda neste seguimento estratégico, o Grupo investiu em tecnologia avançada para gerir inventários e melhorar a eficiência operacional, consolidando um modelo de negócios ágil e flexível (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A estratégia da Inditex, de acordo com o Relatório Anual do Grupo Inditex de 2021, foi impulsionada por um investimento superior a 13 mil milhões de euros, possibilitando uma integração eficiente entre as lojas físicas e as plataformas digitais, permitindo uma resposta rápida às constantes mudanças do mercado. O Grupo, segundo a mesma fonte, também reforçou a transparência e o controlo em toda a sua cadeia de abastecimento, assegurando um modelo de produção sustentável.

Em 2021, a Inditex registou uma recuperação significativa face ao ano anterior. A receita líquida alcançou os 20,4 mil milhões de euros, refletindo um crescimento de 36% em relação a 2020 (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). O lucro líquido situou-se nos 3,24 mil milhões de euros, um aumento expressivo em comparação com o período anterior, evidenciando uma sólida recuperação da empresa (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

As vendas online mantiveram-se num pilar fundamental no crescimento da Inditex, representando 25,5% do total das vendas (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). As plataformas digitais foram expandidas para mais mercados, o que permitiu ao Grupo manter um elevado nível de serviço ao cliente, mesmo em momentos de restrições operacionais devido à pandemia (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A Sustentabilidade continuou a ser uma prioridade estratégica para a Inditex, o que reforçou os seus compromissos ambientais e sociais. O Grupo antecipou para o ano de 2040 a sua meta de emissões líquidas zero, alinhando-se com os objetivos do Acordo de Paris e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

No âmbito da economia circular, alinhada com metas estabelecidas anteriormente, a Inditex avançou com a eliminação do plástico descartável em todas as suas operações, comprometeu-se com a redução em 25% do consumo de água na sua cadeia de abastecimento até 2023 e a utilizar exclusivamente energias renováveis até 2022 (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

Em termos sociais, a Inditex investiu 71,8 milhões de euros em iniciativas comunitárias, beneficiando mais de 2,2 milhões de pessoas (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). Neste âmbito foram desenvolvidos 735 projetos em colaboração com 427 organizações, com foco na inclusão social, apoio a refugiados e no acesso a serviços essenciais, como água potável e educação (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A digitalização foi um dos principais motores de crescimento da Inditex no ano de 2021. O Grupo expandiu a sua *Inditex Open Platform* que integra operações de vendas online e gestão de inventário, proporcionando maior eficiência e rapidez na entrega de produtos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). Além disso, investiu na implementação de novas funcionalidades digitais nas lojas, como os sistemas "*Store Mode*", "*Pay&Go*" e "*Shop&Go*" que melhoraram a experiência de compra dos clientes (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A utilização de inteligência artificial - *machine learning* e análise de dados - foi reforçada para otimizar a previsão de procura, tendências de consumo e, consequentemente, uma melhor gestão de stock (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). A integração entre lojas físicas e lojas digitais permitiu uma melhor gestão de recursos, oferecendo um serviço mais ágil e eficiente (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A Inditex manteve a sua estratégia de expansão seletiva, consolidando a sua presença em mercados estratégicos. Apesar da redução do número total de lojas físicas, o Grupo priorizou a abertura de lojas conceito, maiores e tecnologicamente avançadas, integradas no ecossistema digital (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

A inovação também foi um destaque de 2021, com novos desenvolvimentos em materiais sustentáveis e processos de produção com menos impacto para o meio ambiente. O Grupo continuou a colaborar com instituições como a *Ellen MacArthur Foundation* e a Universidade de Cambridge para desenvolver soluções inovadoras para a indústria da moda (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

De acordo com o Relatório Anual de 2021 da Inditex, o Grupo foi capaz de se adaptar aos desafios do contexto pandémico, reforçando a sua liderança através da digitalização, sustentabilidade e inovação. A recuperação financeira, segundo a mesma fonte, foi acompanhada por um forte compromisso ambiental e social, consolidando um modelo de negócios sustentável e preparado para desafios futuros (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021). Neste sentido, o Grupo reafirmou, neste período, o seu papel como referência global no setor têxtil e da moda, combinando crescimento económico com responsabilidade social e ambiental (Relatório Anual Grupo Inditex, 2021).

4.1.1.2.4. Ano 2022

O ano de 2022 para a Inditex reflete um ano marcado por desafios significativos, mas também por um desempenho financeiro robusto e de avanços tecnológicos. O Grupo consolidou a sua posição como um dos principais grupos de retalho de moda a nível mundial, reforçando o seu modelo integrado de lojas físicas e comércio eletrónico enquanto impulsionou o seu compromisso com a sustentabilidade e com a inovação (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

De acordo com o Relatório Anual Grupo Inditex de 2022, Marta Ortega Pérez, que assumiu o cargo de presidente não executiva em 2022, destacou a força da marca sustentada pelo talento e pela dedicação dos seus colaboradores. Segundo a mesma fonte, a então Presidente enalteceu o compromisso do Grupo com a criatividade, qualidade e responsabilidade, sublinhando a importância de manter um modelo de negócio ágil e relevante, focado na transformação do setor e na criação de impacto positivo. Para Ortega Pérez, a Inditex não visa apenas o crescimento em escala, mas sim a liderança com inovação e valores sólidos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

Óscar García Maceiras, no seu primeiro ano completo como CEO do Grupo Inditex, destacou os resultados excecionais alcançados pelo Grupo, num contexto global desafiante (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). O Grupo registou um aumento de 18% na receita (32,57 mil milhões de euros), impulsionado pelo crescimento das vendas em todo o mundo (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Este desempenho foi acompanhado por um aumento da rentabilidade, com uma margem bruta recorde de 57% e um controlo rigoroso das despesas operacionais, resultando num crescimento de 27% do lucro líquido (4,13 mil milhões de euros) (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Pela primeira vez, a Inditex atingiu *cash-flow* líquido superior a 10 mil milhões de euros (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

A Inditex reforçou o seu compromisso com a sustentabilidade, avançando significativamente no uso de materiais ecológicos e na economia circular (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Um dos principais avanços traduziu-se na transição para eletricidade proveniente de fontes renováveis em 100% das operações dos centros logísticos, mas também nas lojas e escritórios do Grupo (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

O Grupo, no ano de 2022, expandiu a plataforma *Zara Pre-Owned* para novos mercados, promovendo a reutilização, reparação e revenda de peças e implementou um modelo de produção e logística mais eficiente, permitindo-lhe a redução de desperdícios e emissões de carbono (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Para impulsionar a inovação

sustentável, a Inditex intensificou parcerias com *startups* e organizações ambientais, investindo significativamente no *Sustainability Innovation Hub* (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

A digitalização foi um dos principais focos estratégicos em 2022, impulsionando a experiência do consumidor e a eficiência operacional (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). O Grupo expandiu o "*Store Mode*", permitindo que os clientes consultassem o stock em tempo real e efetuassem compras online para levantamento em loja e foi igualmente integrada a tecnologia "*Pay&Go*" que possibilita pagamentos sem necessidade de passar pela caixa (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Houve um reforço da automação e da inteligência artificial para personalizar recomendações de produtos e melhorar a eficiência logística (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). A combinação entre lojas físicas inovadoras e um comércio eletrónico dinâmico permitiu à Inditex manter um crescimento sustentado, consolidando a sua posição de liderança no setor de retalho de moda (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

A Inditex continuou a promover condições laborais justas e sustentáveis em toda a sua cadeia de abastecimento, reforçando o compromisso com os direitos humanos e a inclusão social (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). Durante o ano de 2022 celebrou 15 anos de parceria com a *IndustriALL Global Union*, promovendo a liberdade sindical e a negociação coletiva. Para além disso, anunciou a estratégia "*Workers at the Centre* 2023-2025" cujo objetivo passa por melhorar as condições de trabalho no setor têxtil (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

Segundo o Relatório Anual Grupo Inditex de 2022, o Grupo investiu 89,7 milhões de euros em projetos comunitários, beneficiando mais de 3 milhões de pessoas em vários países e comprometeu-se em duplicar o número de funcionários com incapacidade nos dois anos seguintes, no âmbito da inclusão e diversidade.

O ano de 2022 para a Inditex demonstrou ser um ano de resiliência e de um forte crescimento apesar das adversidades globais. O Grupo conseguiu absorver os impactos negativos da guerra na Ucrânia e da inflação global através de uma gestão eficiente dos custos e da otimização da cadeia de abastecimento (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

Neste período (2022), a Inditex manteve o seu compromisso com a inovação, digitalização e sustentabilidade, consolidando-se como um dos principais líderes no setor de atuação (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022). O reforço do modelo omnicanal, aliado a um compromisso social e ambiental mais ambicioso, posiciona a Inditex para um futuro de crescimento sustentável e impacto positivo no mercado global (Relatório Anual Grupo Inditex, 2022).

4.1.1.2.5.Ano 2023

O ano de 2023 no Grupo Inditex, ficou marcado por um ano de crescimento sustentado, de inovação e compromisso com a sustentabilidade. O Grupo evidenciou a sua capacidade de adaptação perante um cenário global desafiante, impulsionando a digitalização, a eficiência operacional e a responsabilidade social (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). A sólida cultura empresarial e a flexibilidade estratégica permitiram à Inditex consolidar-se como uma referência no setor têxtil, equilibrando crescimento económico e impacto ambiental positivo (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

Conforme mencionado no Relatório Anual Grupo Inditex de 2023, a presidente do Grupo Inditex, Marta Ortega, ressaltou a importância de uma cultura empresarial centrada no esforço contínuo e na inovação. A mesma fonte refere que o talento e a dedicação das equipas foram essenciais para alcáçar um crescimento sólido, mantendo a confiança dos milhões de clientes que escolhem as marcas do Grupo. Nesta linha de pensamento, a inovação e a economia circular continuaram a guiar as operações do Grupo, permitindo-lhes manter uma posição de liderança no cenário global da moda (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

No ano de 2023, a Inditex reforçou o seu compromisso com a qualidade e sustentabilidade, garantindo que os seus produtos fossem produzidos cumprindo normas de responsabilidade ambiental e social (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

Óscar García Maceiras, CEO do Grupo, destacou a resiliência do Grupo e a sua capacidade de adaptação às mudanças do setor (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). O desempenho financeiro da Inditex permaneceu forte, com um crescimento superior a 10% no volume de negócios consolidado (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). Para que tal fosse possível, a criatividade das equipas de design e produto, combinadas à integração das lojas físicas com os canais digitais, foram cruciais para o sucesso (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

A Inditex alcançou 35,95 mil milhões de euros em vendas e 5,38 mil milhões de euros de lucro líquido, refletindo uma gestão eficiente dos recursos e um modelo de crescimento sustentável (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). Para além disso, o Grupo também contribuiu com 8,68 mil milhões de euros em impostos e manteve um quadro de 161281 colaboradores, representando 174 nacionalidades, com uma expressiva presença feminina, constituindo esta 74% da força de trabalho (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

A sustentabilidade continuou a ser um pilar central da Inditex. O Grupo implementou medidas significativas para reduzir o impacto ambiental da sua cadeia de

valor e aumentar a circularidade dos produtos (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). Entre as metas ambientais, destacam-se a redução de 50% das emissões de CO2 até 2030 e a ambição de atingir zero emissões líquidas até 2040, com uma redução de pelo menos 90% da pegada de carbono em relação ao ano de 2018 (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). Também houve o comprometimento de utilizar exclusivamente matérias-primas sustentáveis até 2030, assegurando que 40% das fibras utilizadas sejam recicladas, 25% provenientes de cultivos orgânicos ou regenerativos e 25% de fibras inovadoras. Neste seguimento, a proteção da biodiversidade foi reforçada, com a restauração e regeneração de 5 milhões de hectares (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

A transformação digital foi um motor essencial para o crescimento da Inditex em 2023. As plataformas online do Grupo registaram mais de 6,5 mil milhões de visitas ao longo do ano de 2023, sublinhando a importância do comércio digital na estratégia da empresa (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). Desta forma, o Grupo continuou a investir na integração dos seus canais físicos e digitais, melhorando a gestão de inventário e a experiência do cliente (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). O modelo omnicanal foi expandido, permitindo uma interação mais fluída entre as lojas e o comércio digital (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

A utilização da análise de dados e inteligência artificial foram otimizadas para apoiar a tomada de decisões estratégicas, aumentando eficiência operacional e a capacidade de resposta às exigências do mercado global (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

A gestão da cadeia de abastecimento continuou a ser uma prioridade, com um forte compromisso com os direitos laborais e a inclusão social. A estratégia "Trabalhador no Centro" teve impacto direto em mais de 1,46 milhões de trabalhadores da cadeia de valor, promovendo o diálogo social, salários justos e melhores condições de trabalho (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). A Inditex fortaleceu parcerias com organismos internacionais como a ONU, a Organização Internacional do Trabalho e a *Ellen MacArthur Foundation*, consolidando práticas éticas e sustentáveis em todas as suas operações (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

De acordo com o Relatório Anual Grupo Inditex de 2023, a governação corporativa e transparência foram reforçadas com investimentos adicionais em segurança da informação e privacidade. A mesma fonte refere que o Grupo implementou medidas robustas de cibersegurança para lidar com ameaças digitais emergentes, aumentando em 10% o orçamento dedicado à proteção de dados e à automação de processos. A cultura ética da Inditex e a sua conformidade com os regulamentos internacionais garantiram uma operação estável e alinhada com os desafios de um ambiente de negócios dinâmico, conforme mencionado pela fonte anterior.

O ano de 2023 do Grupo Inditex demonstrou a sua capacidade de crescer de forma sustentável, equilibrando inovação, digitalização e responsabilidade social. O Grupo reafirmou o seu compromisso com a excelência e com a sustentabilidade, consolidando-se uma referência global no setor onde opera (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023). O reforço do modelo omnicanal, aliado a uma estratégia ambiental ambiciosa, posiciona a Inditex para continuar a liderar a transformação do setor (Relatório Anual Grupo Inditex, 2023).

4.1.2. Caso B: Grupo Hennes & Mauritz – H&M

4.1.2.1. Contexto Internacional

Em 1947, de acordo o site oficial do Grupo H&M, o sueco Erling Persson, inspirado por uma viagem a Nova York, abriu uma loja de roupas femininas em Västerås, Suécia, chamada Hennes, que significa "dela" em sueco. Em 1952, a primeira loja Hennes foi inaugurada em Estocolmo, em 1954 (site oficial do Grupo H&M). Em 1968, Hennes adquiriu a Mauritz Widforss, passando a chamar-se Hennes & Mauritz e expandindo para roupas masculinas e infantis (site oficial do Grupo H&M). Até 1969, a Hennes & Mauritz já contava com 42 lojas e iniciava a sua expansão internacional pela Noruega, seguida pela Dinamarca, Reino Unido e Suíça (site oficial do Grupo H&M).

Segundo o site oficial do Grupo H&M, em 1973, Hennes & Mauritz começou a vender roupas íntimas com a cantora Anni-Frid Lyngstad do grupo musical ABBA como modelo. Conforme indicado pela mesma fonte, em 1974, o Grupo entra na Bolsa de Valores de Estocolmo e passou a adotar a abreviação H&M. No final dos anos 70, a linha Implus foi lançada para adolescentes, juntamente com a introdução de cosméticos (site oficial do Grupo H&M). Nos anos 80, o Grupo começou a expansão global com novas lojas na Alemanha e Holanda e adquiriu a Rowells, uma empresa sueca de vendas por correio (site oficial do Grupo H&M).

Stefan Persson, filho de Erling, tornou-se CEO em 1982 e o Grupo lançou as suas campanhas de roupas íntimas na década de 90, ganhando a atenção da imprensa (site oficial do Grupo H&M). Em 1998, H&M começou a oferecer compras online na Suécia e abriu a sua primeira loja em Paris (site oficial do Grupo H&M). A expansão para os EUA começou em 2000 em Nova York e em 2004, em colaboração com Karl Lagerfeld, marcou o início de parcerias com designers de renome (site oficial do Grupo H&M).

Em 2007, a H&M expandiu para Xangai e Hong Kong e lançou a marca COS, em Londres. Nos anos seguintes adquiriu a Weekday, Monki e Cheap Monday e, em 2009, lançou a H&M Home (site oficial do Grupo H&M). Em 2010, H&M lançou sua primeira coleção de materiais sustentáveis (site oficial do Grupo H&M). No ano de 2013 entrou na alta-costura (com desfiles durante a Paris Fashion Week), lançou a Fundação H&M (uma fundação sem fins lucrativos e financiada pela família Stefan Persson) e iniciou a recolha de roupas com o objetivo de reutilizar e reciclar (site oficial do Grupo H&M). Neste seguimento surge, em 2015, o Global Change Award, um projeto que visa incentivar a inovação sustentável na moda, projeto este que se traduz na alavancagem de mudança de uma indústria de moda linear para uma circular (site oficial do Grupo H&M). No ano de 2019, a H&M tornou-se a primeira grande marca de moda a prestar informações detalhadas acerca dos seus produtos, materiais e cadeias de distribuição (site oficial do Grupo H&M).

Em 2020, Karl-Johan Persson assumiu a presidência do Grupo e Helena Helmersson e tornou-se CEO (site oficial do Grupo H&M). Nos anos seguintes, a H&M continuou a expandir a marca em mercados globais, a lançar iniciativas sustentáveis e a assumir compromissos neste âmbito, como a meta de redução de emissão de gases (site oficial do Grupo H&M). Nesta linha de compromisso, em 2023, o Grupo lançou em conjunto com a Remondis, um consórcio para recolher, reciclar e vender tecidos usados e indesejados denominado Looper Textile Co (site oficial do Grupo H&M).

Atualmente, com Daniel Ervér como CEO do Grupo, a H&M opera em mais de 75 mercados mundiais, com presença em comércio digital em quase 60 destes (site oficial do Grupo H&M).

4.1.2.2. Estratégias de Marketing

4.1.2.2.1. Ano 2019

O ano de 2019 representou um período de transformação e consolidação para o Grupo H&M marcado por investimentos estratégicos na digitalização, sustentabilidade e eficiência operacional.

De acordo com o Relatório Anual do Grupo H&M de 2019, o Grupo registou um crescimento sólido das vendas, tanto no segmento físico como no digital, evidenciando que a sua estratégia de adaptação às novas tendências do retalho, seguia uma trajetória correta.

Segundo a mesma fonte, o foco na satisfação do cliente, na oferta de moda acessível e sustentável e na otimização da cadeia de abastecimento foram aspetos centrais da abordagem do Grupo ao longo do ano de 2019.

Relativamente ao desempenho financeiro, o Grupo H&M registou um aumento de 11% na receita em coroas suecas (SEK) (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). Este crescimento foi impulsionado, em grande medida, pelo aumento das vendas online, que subiram 24% em SEK (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). O lucro operacional registou um crescimento de 12% ao longo do ano de 2019, com um aumento expressivo de 25% no quarto trimestre, refletindo uma melhoria na margem de lucro e uma redução dos descontos aplicados aos produtos (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). Adicionalmente, o fluxo de caixa apresentou um crescimento significativo, ultrapassando 18,5 mil milhões de SEK, reforçando assim a solidez financeira do Grupo (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019).

A sustentabilidade permaneceu uma prioridade estratégica para a H&M, com a implementação de metas ambiciosas para a transição para um modelo de negócio mais circular e positivo para o meio ambiente. Neste sentido, de acordo com o Relatório Anual do Grupo H&M de 2019, o Grupo reforçou o seu compromisso na utilização exclusiva de materiais reciclados ou provenientes de fontes sustentáveis até 2030, assumindo igualmente o objetivo de se tornar positiva para o meio ambiente em toda a sua cadeia de valor até 2040. A transição para um modelo de produção mais sustentável, consoante a mesma fonte, incluiu iniciativas como o aumento do recurso a fontes de energia renováveis e a implementação de medidas para reduzir o impacto ambiental da cadeia produtiva. Em 2019, o Grupo recolheu mais de 29000 toneladas de vestuário para reutilização e reciclagem (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019).

O Grupo H&M também fez progressos significativos na digitalização do seu modelo de negócio. A integração entre lojas físicas e o comércio digital foi reforçada, proporcionando aos clientes uma experiência omnicanal mais fluida (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). Serviços como *Click&Collect* e a possibilidade de devoluções online em loja foram alargados a um maior número de mercados, enquanto novas ferramentas digitais foram introduzidas para personalizar a experiência de compra (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). Paralelamente, o Grupo continuou a expandir a utilização da tecnologia RDIF, permitindo uma gestão mais eficiente do inventário e uma resposta mais ágil à procura dos consumidores (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019).

A estratégia de expansão da H&M procurou equilibrar a abertura de novas lojas com a otimização da rede existente. Durante o ano de 2019, o Grupo inaugurou novas unidades em mercados emergentes, enquanto reavaliou o seu portefólio de lojas, de forma a garantir uma presença comercial mais eficaz (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). Além disso, a

H&M investiu no desenvolvimento de novos conceitos de loja, apostando em experiências mais personalizadas e na introdução de espaços dedicados à moda circular, incluindo serviços de reparação de peças (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019).

O compromisso com a responsabilidade social manteve-se igualmente uma prioridade na estratégia do Grupo. Foram realizados investimentos para melhorar as condições de trabalho ao longo da cadeia de abastecimento, promovendo maior transparência e assegurando o respeito pelos direitos humanos (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). O Grupo reforçou as suas parcerias com organizações como a Better Cotton Initiative e a Sustainable Apparel Coalition, com o objetivo de impulsionar práticas mais justas e sustentáveis no setor têxtil (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019).

Com foco no futuro, a H&M manteve uma visão otimista, reconhecendo, contudo, os desafios de um setor em constante transformação (Relatório Anual do Grupo H&M, 2019). O Grupo, de acordo com informação recolhida no Relatório Anual do Grupo H&M de 2019, reafirmou o seu compromisso com a inovação, digitalização e sustentabilidade, posicionando-se para continuar a crescer de forma sustentável e responsável. A mesma fonte indica que os investimentos contínuos em tecnologia, logística e novos modelos de consumo, como a moda circular, evidenciam a ambição do Grupo em liderar a mudança na indústria global da moda.

4.1.2.2.2. Ano 2020

O ano de 2020 foi um ano marcante e desafiante para o Grupo H&M devido à pandemia COVID-19. A conjuntura económica e extraordinária vivida neste período exigiu uma capacidade de adaptação rápida e eficaz por parte do Grupo que, embora tenha iniciado o ano de 2020 com resultados promissores e continuidade da tendência positiva de 2019, enfrentou uma súbita e severa quebra no segundo trimestre com até 80% das lojas encerradas temporariamente em vários mercados (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

Face a esta nova realidade – a pandemia COVID-19 -, o Grupo implementou uma série de medidas de mitigação que atravessaram todas as áreas do Grupo, incluindo o ajustamento dos planos de compras e a renegociação de custos operacionais e administrativos, sem comprometer os princípios de responsabilidade junto dos seus fornecedores (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

A prioridade máxima foi sempre a segurança de clientes e colaboradores, sendo notório que, mesmo perante as adversidades, o Grupo manteve firme o compromisso com os seus valores essenciais e a sua cultura empresarial baseada no respeito, no espírito empreendedor e na procura pela melhoria contínua (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). A rápida resposta operacional refletiu-se não só na contenção de custos, como na aceleração do processo de transformação digital, um eixo estratégico que já tinha vindo a ser reforçado nos anos anteriores e que se revelou crucial para garantir a continuidade da relação com os clientes e da atividade comercial durante os períodos de encerramento físico (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

A digitalização surge, assim, como um dos pilares centrais da estratégia do Grupo H&M, com as plataformas online a ganhar uma preponderância inédita em 2020, representando 28% das vendas líquidas nesse ano (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Esta transformação digital seguia profundamente alinhada com os objetivos de proporcionar uma experiência para o consumidor mais fluida, personalizada e omnicanal (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Neste sentido, e de acordo com o Relatório Anual do Grupo H&M de 2020, foram desenvolvidas e expandidas diversas funcionalidades digitais como o "*Scan & Buy*" que permite a compra imediata de artigos em loja através da leitura de *QR codes*, o "*Find in Store*" que permite e facilita a localização de produtos disponíveis em lojas específicas e o "*Visual Search*" que utiliza o reconhecimento de imagem para recomendar artigos semelhantes. Além disso, o Grupo continuou a apostar em serviços como o "*Click & Collect*", as devoluções online em loja e sistemas de fidelização digital, que no ano de 2020 contavam com mais de 114 milhões de membros em 26 mercados (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

A par da digitalização, a sustentabilidade consolidou-se como um vetor estruturante na estratégia de marketing e desenvolvimento do Grupo H&M. Em 2020, 64% dos materiais utilizados nas coleções provinham de fontes recicladas ou de produção mais sustentável, demonstrando um compromisso contínuo em direção à meta de atingir os 100% até 2030 (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). O Grupo fixou ainda um novo objetivo intermédio em atingir 30% de materiais reciclados até 2025, uma meta impulsionada por avanços tecnológicos relevantes, como o desenvolvimento dos parceiros na reciclagem de tecidos mistos à escala industrial (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Além das coleções mais sustentáveis, o Grupo expandiu o seu leque de serviços circulares como aluguer de vestuário, reparações, revenda e recolha de têxteis em loja, promovendo ativamente um estilo de vida mais consciente juntos dos consumidores (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

O posicionamento estratégico do Grupo H&M é evidente na forma como este diversifica a sua atividade. A criação e desenvolvimento de novos modelos de negócio como a plataforma de revenda de artigos em segunda mão denominada Sellpy, a iniciativa B2B Treadler que permite a outras empresas acederem à cadeia de fornecimento do Grupo e o braço de investimento CO:LAB, demonstram uma abordagem proativa à inovação e à captação de novas fontes de receita (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Estas iniciativas refletem a capacidade do Grupo em explorar as suas vantagens competitivas à escala global e as relações sólidas com fornecedores para gerar valor acrescentado a longo prazo (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

Em termos de marca, o Grupo H&M manteve e aprofundou a identidade única das suas marcas, entre as quais se destacam a H&M, COS, Weekday, Monki, & Other Stories, ARKET, H&M Home e Afound (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Cada uma das marcas apresenta uma proposta de valor distinta e segmentada, mas todas partilham a missão comum de oferecer moda e design de qualidade a preços acessíveis, com forte enfase na responsabilidade ambiental e social (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). Esta estratégia de segmentação de mercado baseada na diferenciação e na complementaridade das marcas permite ao grupo uma penetração diversificada e eficaz em diferentes públicos-alvo e geografias, estando, em 2020, presentes em 75 mercados dos quais 52 com vendas online (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

Em termos de desempenho financeiro, o Grupo H&M, no ano 2020, revelou uma retração acentuada nas vendas líquidas que caíram 20% em comparação com o ano de 2019 (de 232755 milhões de SEK para 187031 milhões de SEK) (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). O lucro operacional registou uma quebra significativa, situando-se nos 3099 milhões de SEK, com uma margem operacional de apenas 1,7%. Ainda assim, o Grupo apresentou lucro líquido de impostos neste período de 1243 milhões de SEK, devido a reduções eficazes de custos e a vendas a um preço mais elevado (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

As decisões tomadas durante 2020 denotam igualmente uma orientação clara para a otimização do portefólio físico de lojas, com o encerramento líquido de 58 nesse ano e planos para um ajustamento mais expressivo em 2021 (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020). A evolução do comportamento do consumidor e o crescimento acelerado do comércio eletrónico levaram à reavaliação da função das lojas físicas no ecossistema comercial do Grupo, que passou a encarar estes espaços não só como pontos de venda, mas também como centros de serviço e apoio às vendas online (Relatório Anual do Grupo H&M, 2020).

4.1.2.2.3. Ano 2021

A análise do Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M referente ao ano de 2021 permite compreender como o Grupo respondeu estrategicamente aos desafios impostos pela pandemia COVID-19, promovendo simultaneamente uma transformação significativa nos seus modelos operacionais, digitais e de sustentabilidade. Após um ano particularmente difícil em 2020, de acordo com a mesma fonte, o Grupo iniciou uma trajetória de recuperação sustentada, evidenciada por indicadores financeiros positivos e por um conjunto de iniciativas que refletem a adaptação da empresa a um novo paradigma de consumo.

Do ponto de vista financeiro, o ano de 2021 marcou um regresso ao crescimento, tendo o Grupo registado nesse ano, vendas líquidas no valor de 198967 milhões de coroas suecas (SEK) (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). A margem operacional subiu de 1,7% em 2020 para 7,7% em 2021, com um lucro operacional de 15255 milhões de SEK (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). O lucro, após impostos, situou-se nos 11010 milhões de SEK, superando largamente os 1243 milhões de SEK registados no ano anterior (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). A melhoria expressiva do desempenho financeiro, apesar dos efeitos persistentes da pandemia, reflete a capacidade de resposta do Grupo a um ambiente macroeconómico volátil, caracterizado por restrições sanitárias, disrupções na cadeia de abastecimento e alterações no comportamento do consumidor (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

Neste contexto, a transformação digital assumiu um papel central na estratégia do Grupo. O reforço dos canais de venda online, que em 2021 representaram já 32% das vendas totais, foi decisivo para mitigar os impactos da limitação da atividade das lojas físicas (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). O Grupo adotou uma abordagem omnicanal integrada, garantindo uma experiência de compra fluida entre o digital e o físico, adaptando a sua oferta de forma dinâmica às condições de cada mercado (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Esta estratégia foi acompanhada por investimentos significativos em inteligência artificial, análise de dados e automatização logística, que permitiram melhorar a eficiência dos processos, a alocação de produtos e a personalização da experiência do cliente (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). A pandemia evidenciou a importância desta capacidade de adaptação, sendo que a H&M demonstrou flexibilidade ao realocar produtos entre mercados e canais de venda sempre que necessário, assegurando uma resposta rápida às mudanças na procura (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

Paralelamente, o Grupo intensificou o compromisso com a sustentabilidade, não apenas como valor corporativo, mas também como eixo estruturante da sua estratégia de diferenciação e crescimento (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Em 2021, o Grupo H&M triplicou a percentagem de materiais reciclados nas suas coleções, passando de 5,8% para 17,9%, com a meta de atingir os 30% até 2025 (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Adicionalmente, o Grupo lançou a ferramenta "*Circulator*" destinada a orientar os processos de design para a circularidade, com o objetivo de que todos os produtos sejam concebidos, até 2025, segundo o princípio de que 80% dos materiais utilizados sejam reciclados ou provenientes de fontes mais sustentáveis (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

A sustentabilidade foi igualmente reforçada através de iniciativas de economia circular, como a expansão da plataforma Sellpy dedicada à revenda de artigos em segunda mão presente em 24 mercados (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Além disso, foram disponibilizados serviços complementares como aluguer, reparação e recolha de peças para reciclagem, promovendo o prolongamento do ciclo de vida dos produtos e envolvendo os consumidores num estilo de vida mais consciente (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Também a transparência no processo produtivo foi priorizada através da aplicação da ferramenta "*Higg Index*" em diversos produtos, permitindo aos clientes aceder a informações detalhadas sobre o impacto ambiental e social de cada artigo (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

No domínio da responsabilidade social, o Grupo manteve um foco claro na promoção da igualdade, diversidade e inclusão. No final de 2021, o Grupo H&M contava com aproximadamente 155000 colaboradores em todo o mundo, dos quais 71% dos cargos de responsabilidade ocupados por mulheres (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). O Grupo reforçou os seus compromissos com os direitos laborais e com ambientes de trabalho seguros, sendo signatário do novo acordo internacional para a segurança no setor têxtil em Bangladesh. Internamente promoveu ambientes inclusivos, defendendo a liberdade de associação e o diálogo aberto com os trabalhadores (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). Estas práticas foram reconhecidas externamente com a H&M a ser nomeada como empresa LEAD no âmbito do Pacto Global das Nações Unidas e ocupando o segundo lugar no *Fashion Transparency Index* de 2021 que avalia a abertura das empresas do setor quanto às suas práticas ambientais e sociais (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

Neste cenário, importa sublinhar que os bons resultados alcançados pelo Grupo H&M em 2021 não foram apenas fruto de uma recuperação conjuntural, mas refletem uma

transformação estrutural do modelo de negócio, orientada para a inovação, para a sustentabilidade e para a responsabilidade social (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021). A capacidade de combinar rentabilidade com impacto positivo revela uma abordagem estratégica coesa, procurando responder às exigências de um consumidor cada vez mais digital, informado e consciente (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2021).

4.1.2.2.4. Ano 2022

O ano de 2022 foi determinante para a afirmação do Grupo H&M como uma empresa resiliente, capaz de responder com eficácia a um ambiente global caracterizado por incerteza, disrupções e transformações estruturais. Após os impactos significativos da pandemia de COVID-19, seguidos pelas consequências da guerra na Ucrânia, inflação global e interrupções nas cadeias de abastecimento, o Grupo adotou uma abordagem estratégica centrada na reconfiguração da sua proposta de valor, reforçando a sua capacidade de adaptação com base em inovação, digitalização, sustentabilidade e foco no consumidor (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

Neste contexto, de acordo com o Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo do ano de 2022, a H&M registou um crescimento de 12% nas vendas líquidas em relação ao ano anterior, alcançando os 223,6 mil milhões de coroas suecas (SEK), apesar da saída de mercados como a Rússia e a Bielorrússia e do encerramento de 336 lojas. Segundo a mesma fonte, este crescimento demonstra não só a eficácia da redistribuição de esforços comerciais e operacionais como a capacidade de captar valor em mercados em crescimento e reforçar a ligação com o consumidor através de canais digitais. Ainda assim, a rentabilidade foi afetada por fatores externos adversos, tendo o lucro operacional descido para 7,2 mil milhões de SEK, refletindo custos acrescidos com transporte, matérias-primas e energia (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

Entre as medidas tomadas para responder a este cenário, destacam-se a aposta no reforço e diversificação da oferta. O lançamento da H&M Move, uma linha dedicada ao vestuário desportivo, é revelador da capacidade do Grupo em identificar novas tendências de consumo e segmentar os públicos de forma eficaz (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022). Esta nova marca foi bem recebida, contribuindo para o crescimento da marca H&M e ilustrando a estratégia de desenvolvimento de propostas que valorizam o

equilíbrio entre funcionalidade, estilo e acessibilidade (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

A integração dos canais físicos e digitais foi aprofundada numa lógica de complementaridade e reforço mútuo. Com cerca de 30% das vendas a decorrerem através de plataformas online, a empresa apostou na digitalização da experiência de compra, nomeadamente através da personalização com base em inteligência artificial, da otimização logística e da criação de novos pontos de contacto (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022). Este processo visou oferecer uma experiência fluída e coesa, ajustada aos hábitos e preferências dos consumidores em diferentes geografias, fortalecendo, assim, a relação com o cliente (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

Ao mesmo tempo, a sustentabilidade continuou a ser uma prioridade transversal, não só enquanto responsabilidade corporativa, mas também como eixo diferenciador na proposta de valor do Grupo. A H&M reforçou a sua transição para uma economia circular, promovendo práticas como a recolha de têxteis usados (com mais de 14700 toneladas recolhidas), o desenvolvimento de coleções com base em princípios circulares e o crescimento da plataforma Sellpy, que registou um aumento de 85% nas vendas e se consolidou como uma das maiores plataformas de segunda mão na Europa (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

Complementarmente, a aposta em rastreabilidade e transparência foi reforçada através da expansão da plataforma *TextileGenesis*, baseada em blockchain, que permitiu acompanhar milhões de peças desde a origem da matéria-prima até ao produto final (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022). Esta abordagem visa fortalecer a confiança com o consumidor, proporcionando acesso a informação fidedigna sobre a origem e o impacto dos produtos adquiridos (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

O Grupo também demonstrou sensibilidade à transformação do papel das lojas físicas, redefinindo o seu papel dentro de uma rede integrada. As lojas passaram a desempenhar funções logísticas (como pontos de recolha e devolução), além de oferecerem uma experiência personalizada e sensorial, reforçada por soluções como os espelhos inteligentes testados nas lojas da sua marca COS nos Estados Unidos da América (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022). Estas inovações refletem a estratégia do Grupo em adaptar os seus esforços físicos às novas exigências de consumo, conferindo-lhes um papel ativo e relevante no ecossistema comercial da marca (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

A solidez da estrutura financeira da H&M, evidenciada por um fluxo de caixa operacional de 24,5 mil milhões de SEK e uma reserva de liquidez robusta, permitiu manter e reforçar os investimentos em inovação e tecnologia (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022). O Grupo anunciou um aumento de capital de investimento de 7 mil milhões de SEK em 2022 para 10 mil milhões de SEK em 2023, com o objetivo de garantir o crescimento contínuo e sustentável das suas operações globais (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

A análise do desempenho da H&M ao longo de 2022 revela, assim, uma estratégia bem delineada, que alia a solidez operacional à capacidade de antecipação e resposta às dinâmicas do mercado global. O Grupo conseguiu não só recuperar dos efeitos da pandemia como transformar os desafios em oportunidades de inovação e diferenciação, colocando o consumidor no centro das suas decisões e reforçando o compromisso com um crescimento sustentável, inclusivo e orientado para o futuro (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2022).

4.1.2.2.5. Ano 2023

De acordo com o Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2023 do Grupo H&M, o Grupo encontrava-se em profunda transformação estratégica, orientada pela inovação, sustentabilidade e compromisso social. Numa conjuntura global ainda marcada pelos efeitos económicos da pandemia COVID-19, pela inflação elevada e por tensões geopolíticas, segundo a mesma fonte, o Grupo demonstrou resiliência e adaptação, alcançando resultados financeiros robustos e consolidando uma abordagem empresarial centrada no cliente e nos princípios de responsabilidade corporativa.

Em termos financeiros, o Grupo registou, no ano de 2023, um aumento de 6% nas vendas líquidas em comparação com o ano anterior, atingindo 236 mil milhões de SEK (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). O lucro após impostos ascendeu a 8,7 mil milhões de SEK, quase triplicando os resultados de 2022, enquanto o fluxo de caixa proveniente das atividades operacionais atingiu 33,9 mil milhões de SEK (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Estes indicadores refletem a eficácia das medidas de controlo de custos, a otimização da cadeia de abastecimento e o reforço da eficiência operacional, mesmo num contexto de redução do poder de compra dos consumidores em vários mercados (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

Estratégica e comercialmente, a H&M reforçou o seu modelo de negócio omnicanal, procurando integrar de forma fluída os canais físico e digital, oferecendo uma experiência de compra mais conveniente, personalizada e centrada no consumidor (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Iniciativas como "*click & collect*", devoluções em loja de compras online e o uso de inteligência artificial para otimização do inventário e da previsão de procura destacam-se como pilares fundamentais desta transição (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Apesar de uma redução líquida de 96 lojas em 2023, o Grupo planeia reequilibrar a sua presença física global com a abertura de cerca de 100 novas lojas em 2024, consolidando uma estratégia de presença seletiva em localizações estratégicas (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

No período de 2023, o Grupo manteve o foco na valorização do cliente através de um portefólio de marcas bem posicionadas (H&M, COS, & Other Stories e Monki). Cada marca possui uma identidade própria e direcionada a diferentes segmentos de mercado, sustentada por campanhas inclusivas e colaborações de alto perfil (ex.: Mugler e Rabanne) que visam reforçar a atratividade e a diferenciação (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). O posicionamento das marcas é, de forma transversal, orientado pela proposta de "moda e qualidade ao melhor preço, de forma sustentável", refletindo uma clara intenção de alinhamento com as exigências éticas e ambientais do consumidor contemporâneo (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

A sustentabilidade, transversal às operações e comunicações do Grupo, assumiu um papel de relevo em 2023. O Grupo atingiu a meta de 85% dos materiais utilizados reciclados ou de origem sustentável, aproximando-se do objetivo dos 100% até 2030 (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Verificou-se ainda uma redução de 22% nas emissões de gases com efeito de estufa face a 2019, integrando os esforços rumo a metas científicas de descarbonização (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Estas iniciativas são suportadas por investimentos contínuos em inovação de produto, economia circular e parcerias estratégicas, como o investimento no primeiro parque eólico offshore do Bangladesh, em colaboração com a Global Fashion Agenda (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

De forma particularmente relevante, o Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M de 2023 evidencia um forte compromisso com a responsabilidade social empresarial, integrando práticas que promovem a equidade, o respeito pelos direitos humanos e o desenvolvimento comunitário. A mesma fonte indica que a diversidade e a inclusão são valores assumidos institucionalmente: cerca de 74% da força de trabalho do Grupo são mulheres, sendo que 64% dos cargos de liderança são também ocupados por mulheres. Adicionalmente, a H&M demonstra sensibilidade com questões de identidade de

género, comprometendo-se a adaptar os seus sistemas internos para serem mais inclusivos dentro dos limites legais de cada jurisdição (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

A valorização e o envolvimento dos colaboradores são igualmente notórios. Em 2023, o Grupo alocou 177 milhões de SEK ao H&M Incentive Program, beneficiando todos os colaboradores como forma de reconhecimento pelo seu contributo coletivo (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). O Grupo promove ainda o desenvolvimento interno, oferecendo oportunidades de mobilidade funcional e encorajando lideranças que inspiram e capacitam as equipas (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

Do ponto de vista externo, a H&M reforça o seu papel como agente de mudança social através de iniciativas como o programa "*Move Together*" (promovido pela marca H&M Move), que visa remover barreiras ao acesso à atividade física para jovens de contextos socioeconómicos desfavorecidos, promovendo inclusão social e bem-estar (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

A empresa mantém também um compromisso com a transparência e prestação de contas, refletido nas classificações de topo em diversos rankings internacionais, como o *Fashion Transparency Index* (6º lugar em 250 marcas), o *Stand.earth Fossil Free Fashion Scorecard* (1º lugar) e o *Material Change Index* da *Textile Exchange* (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023). Estes reconhecimentos validam a eficácia das políticas de sustentabilidade e de responsabilidade social implementadas.

Em suma, no ano de 2023, o Grupo H&M evidenciou não só uma recuperação financeira sólida, mas também uma visão estratégica que conjuga crescimento sustentável, inovação tecnológica, foco no cliente e responsabilidade social. A forma como integrou a sustentabilidade e os princípios éticos no cerne do seu modelo de negócio reforça a sua posição como referência no setor têxtil global, uma vez que demonstrou ser capaz de se adaptar proactivamente a desafios complexos, como os impostos pela pandemia COVID-19 e pelas novas exigências sociais que daqui surgiram, sem comprometer a sua competitividade, propósito e responsabilidade perante os seus múltiplos stakeholders (Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M, 2023).

5. Discussão dos Resultados

5.1. Casos

5.1.1. Grupo Inditex (2019 – 2023)

Para o Grupo Inditex, o ano de 2019 ficou marcado pela estabilidade e consolidação estratégica, demonstrando um desempenho sólido, com um volume de negócios de 28,28 mil milhões de euros e um lucro líquido de 3,63 mil milhões de euros. Nesse período (2019) a digitalização já era uma prioridade estratégica, com um forte investimento em integração entre lojas físicas e lojas digitais, nomeadamente através da tecnologia RDIF e da plataforma global de vendas online.

A resposta rápida à crise sanitária global marcou o Grupo Inditex no ano de 2020, tendo demonstrado uma notável capacidade de adaptação. No ano que viria a marcar uma nova realidade (2020), a receita líquida caiu 24,5%, mas a empresa manteve uma caixa líquida robusta de 7,6 mil milhões de euros. Neste seguimento, o Grupo acelerou a digitalização com o comércio online a crescer 77% e a representar 32% das suas vendas totais. O sistema omnicanal, através da plataforma "*Inditex Open Platform*" e do sistema SINT de gestão de stock, revelou-se, assim, essencial neste período, corroborando o estudo de Orzan *et al.* (2020) onde se aborda a importância das ferramentas de marketing, uma vez que a sua adoção permite às organizações alcançar os seus objetivos estratégicos e melhorar o seu desempenho financeiro.

No ano 2020 a sustentabilidade permaneceu igualmente como uma estratégia central na Inditex, com o consumo a representar 81% de energia renovável e mais de 35% das peças produzidas com materiais sustentáveis. Paralelamente, o Grupo destacou-se pelo compromisso com a responsabilidade social através de diversos programas de inclusão, direitos laborais e investimento social em vários continentes.

Em 2021 o Grupo reforçou a interação digital, aumentou a transparência na cadeia de abastecimento e investiu em tecnologia para melhorar a experiência do cliente. A inovação em materiais sustentáveis e as colaborações estratégicas com instituições internacionais reforçaram a posição de liderança do Grupo mesmo perante um mercado ainda instável.

O ano de 2022 ficou marcado pelo crescimento e eficiência operacional, com a Inditex a registar um crescimento de 18% nas receitas (32,57 mil milhões de euros) e um

aumento de 27% no lucro líquido. No mesmo ano (2022), o Grupo lançou o serviço "*Zara Pre-Owned*", investiu na automação logística e na Inteligência Artificial personalizada e manteve um forte compromisso com a inclusão, a sustentabilidade e os direitos laborais. O reforço do modelo omnicanal e a economia circular consolidaram a sua resiliência operacional.

O Grupo Inditex alcançou, em 2023, um período de impacto global e consolidação estratégica. O Grupo manteve um crescimento superior a 10% nas receitas, com foco na inovação, digitalização e responsabilidade social, através do reforço da sua presença online, da eficiência da sua cadeia de abastecimento e da consolidação de projetos de economia circular. O Grupo manteve, neste período, investimentos estratégicos em inclusão social e sustentabilidade, reforçando o seu papel como líder global do setor têxtil o que, de acordo com os estudos de Vavrova (2022) e Metzker *et al.* (2021), vem confirmar que a adoção de medidas de responsabilidade social melhoram o desempenho e a reputação empresarial.

5.1.2. Grupo H&M (2019 – 2023)

O ano de 2019 no Grupo H&M ficou marcado pela continuidade e eficiência do negócio. Neste período, o Grupo H&M mantinha uma trajetória de crescimento sustentável, com planos de expansão digital em curso através da transformação do papel das lojas físicas, com vista à integração com o comércio online.

A aceleração digital e a redução operacional marcaram o ano de 2020 para o Grupo. A pandemia impactou fortemente o Grupo, o qual se viu obrigada a encerrar temporariamente 80% das suas lojas, levando a uma queda de 20% das suas vendas. Por conseguinte, o Grupo respondeu com corte de custos, renegociação de contratos e foco no reforço dos meios digitais, corroborando, este último, o estudo de Lemes *et al.* (2021) que aborda a importância da presença empresarial em comércio digital como forma de resiliência económica perante adversidades, como foi o período pandémico da Covid-19. Não obstante, no ano de 2020, as vendas online do Grupo aumentaram para 28% do total e, mesmo num cenário adverso, este manteve o compromisso com os fornecedores e trabalhadores, reforçando a sua responsabilidade social.

O ano de 2021 foi, para o Grupo H&M, um período de recuperação financeira e estratégica. Com vendas líquidas de 198.967 milhões de SEK (+12% face a 2020), o Grupo evidenciou sinais de recuperação. Neste período, o comércio online representava já 32% das

vendas e a estratégia omnicanal ganhou relevância. No mesmo ano, o Grupo investiu em Inteligência Artificial para previsão da procura, otimizou inventários e continuou a apostar em práticas sustentáveis e inclusão social.

Em 2022 a H&M demonstrou uma forte capacidade de antecipação e resiliência, apostando em monitorização via blockchain (*TextileGenesis*), lojas como *hubs* logísticos e espelhos inteligentes nas suas lojas da marca COS. Manteve, igualmente, um forte investimento em tecnologia, moda circular e inovação num contexto de recuperação económica e mudança de comportamento do consumidor.

O Grupo registou no ano de 2023 um aumento de 6% nas vendas (236 mil milhões de SEK) e quase triplicou o lucro, consolidando o modelo omnicanal com soluções como "*click & collect"* e reforçando a personalização da experiência do cliente. Destacaram-se, neste ano, os avanços na sustentabilidade (85% dos materiais reciclados ou sustentáveis) e o envolvimento social, através da diversidade, igualdade de género e bem-estar dos colaboradores, que se demonstraram eixos centrais na estratégia de responsabilidade social do Grupo.

5.2. Tendências emergentes

Num contexto marcado pela incerteza, o período pandémico da COVID-19 foi caracterizado por profundas disrupções nas cadeias de abastecimento, alterações nas preferências dos consumidores e pelo início de uma crise económica à escala global (Mckinsey & Company, 2021). Estes desafios, que afetaram transversalmente todos os setores da economia – incluindo, em particular, a indústria têxtil – fomentaram um contexto de transformação, impulsionando novas dinâmicas de competitividade que, de acordo com o Relatório Anual de 2021 da McKinsey & Company, a pandemia veio acelerar significativamente.

Tal como se verificou em ambos os Grupos alvo da presente análise, a crescente procura por soluções digitais, potenciando a inovação e abrindo caminho a novas oportunidades de expansão empresarial, foi catalisada pelas exigências impostas pela crise sanitária (Mckinsey & Company, 2021). Paralelamente, temas como a sustentabilidade e a responsabilidade social ganharam relevo acrescido durante este período (Mckinsey & Company, 2021). A capacidade de resposta das empresas, refletida na sua adaptação aos desafios emergentes e na sua aptidão para capitalizar oportunidades revelou-se

determinante para a sua resiliência e sucesso futuro (Mckinsey & Company, 2021). Conforme mencionado nos relatórios *The State of Fashion 2021* da McKinsey and Company e *Global Powers of Retailing 2021* da Deloitte, as empresas que adotem uma postura ágil e orientada para a inovação estarão mais bem posicionadas para prosperar num contexto marcado pela mudança e evolução constantes.

A necessidade de adaptação ao comércio eletrónico impulsionou uma transformação estrutural no setor têxtil (Mckinsey & Company, 2021). As empresas que conseguiram implementar estratégias digitais eficazes demonstraram maior capacidade para mitigar as perdas decorrentes da pandemia e, simultaneamente, para aceder a novos mercados (Mckinsey & Company, 2021), facto este verificado nos casos da presente pesquisa.

Verificou-se ainda que, adicionalmente, o contexto pandémico fomentou a inovação ao nível do produto, com especial incidência na sustentabilidade, resultante do aumento da procura por bens que respeitem normas éticas e ambientais (Mckinsey & Company, 2021). Este fator obrigou muitas empresas a reavaliar os seus métodos de produção bem como os materiais utilizados (Mckinsey & Company, 2021).

6.Conclusões

6.1. Principais conclusões

A presente dissertação teve como objetivo central a identificação e análise das estratégias de marketing adotadas por empresas do setor têxtil que, em contexto internacional, se verificaram relevantes, com especial foco na análise dos Grupos Inditex e Hennes & Mauritz (H&M), durante o período pandémico COVID-19.

Cada um dos Grupos identificados para o presente estudo foi analisado de forma individual por forma a clarificar as especificidades das estratégias de marketing utilizadas por cada um destes antes e durante a pandemia COVID-19.

A análise dos resultados obtidos ao longo dos anos de 2019 a 2023 para os Grupos Inditex e H&M, permite identificar padrões estratégicos comuns e boas práticas que servem de exemplo para o setor têxtil em contexto de crise. Apesar das suas diferenças em termos estruturais, dimensionais e ao nível dos recursos, ambos os Grupos revelaram uma forte capacidade de adaptação e inovação, baseando as suas decisões em pilares fundamentais: transformação digital, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial.

Um dos aspetos onde o comportamento de ambos os Grupos se revelou mais similar/convergente foi a aceleração da transformação digital, já iniciada em anos anteriores, mas amplamente impulsionada pela crise pandémica. Em ambos os Grupos foi reforçada a sua presença digital com investimentos significativos em plataformas digitais, integração de lojas físicas e virtuais (estratégia omnicanal) e no uso de tecnologias de inteligência artificial para previsão de procura e tendências de consumo, personalização da experiência do cliente e gestão de inventários.

A Inditex destacou-se pelo desenvolvimento de plataformas como o sistema SINT e a plataforma "*Inditex Open Platform*", enquanto a H&M apostou na otimização logística, com as lojas a funcionar como hubs de distribuição, no uso de espelhos inteligentes e acompanhamento por blockchain. Estas estratégias permitiram em ambos os Grupos responder eficazmente à redução da mobilidade dos consumidores, manter o contacto com os seus mercados-alvo e garantir a continuidade das operações comerciais mesmo em contexto de confinamento.

A pandemia acelerou a transição do setor têxtil para práticas mais sustentáveis, refletindo uma tendência já identificada antes da crise, mas que se consolidou como pilar

estratégico em tempos de incerteza. A sustentabilidade foi, assim, integrada como eixo estratégico e não apenas como resposta reativa à pressão externa.

Tanto a Inditex como a H&M definiram metas ambiciosas em matéria de uso de materiais reciclados e/ou sustentáveis, redução de emissões de carbono, eficiência energética e economia circular. Medidas estas que não se limitaram ao plano ambiental, tendo-se, também, articulado com práticas de justiça social na cadeia de valor, especialmente no apoio a fornecedores em contextos vulneráveis.

A criação de novas linhas de negócio sustentáveis como o serviço *Zara Pre-Owned* ou a revenda e aluguer de vestuário por parte da H&M, demonstra um reposicionamento do modelo de negócio face às exigências de um consumidor mais consciente e informado (Mckinsey & Company, 2021; CITEVE, 2023).

A Responsabilidade Social Empresarial assumiu um papel central na narrativa e na prática dos dois Grupos alvo do presente estudo. Ambos procuraram adotar posturas mais éticas e humanas, nomeadamente no apoio aos trabalhadores das suas cadeias de abastecimento, na comunicação transparente com stakeholders e no envolvimento em projetos sociais e educacionais.

A Inditex manteve uma estratégia institucional de RSE estruturada através da Fundação Amancio Ortega e ações multissetoriais. A H&M, por sua vez, destacou-se por políticas de inclusão, diversidade e bem-estar no trabalho, além de ações de solidariedade global durante os períodos mais críticos da pandemia. Estas ações reforçaram a reputação corporativa de ambos os Grupos, permitindo-lhes consolidar a fidelização do cliente e manter o valor da marca em tempos de crise, tal como já tinha sido afirmado por Galan-Ladero e Sánchez-Hernández (2022).

Ambos os Grupos revelaram uma cultura organizacional voltada para a inovação, flexibilidade e resposta rápida ao contexto de crise, o que se traduziu em decisões estratégicas céleres, reorientações operacionais e investimentos contínuos mesmo em momentos de dúvida.

A inovação não se limitou à dimensão tecnológica, tendo-se estendido ainda à oferta do produto, com foco na circularidade e sustentabilidade, à diversificação dos canais de distribuição, nomeadamente, com a implementação de modelos como o "*click & collect*", e ao estabelecimento de parcerias com *startups* tecnológicas e plataformas digitais orientadas para o acompanhamento e transparência da cadeia de valor.

Estas decisões permitem ilustrar a capacidade de ambos os Grupos em operar com pensamento estratégico de longo prazo, mesmo sob pressão, reforçando a ideia de que resiliência empresarial não resulta apenas da capacidade de resistir à crise, mas da

capacidade de se reinventar perante ela, conforme anteriormente referido por He e Harris (2020).

Ao longo do estudo foi possível constatar que a pandemia atuou como catalisador de mudanças estruturais nas práticas empresariais, nomeadamente na aceleração da transformação digital, no reforço do compromisso com a sustentabilidade e na intensificação das iniciativas de responsabilidade social empresarial.

Tanto a Inditex como a H&M revelaram uma capacidade notável de adaptação, implementando medidas que além de responderem às exigências imediatas do contexto pandémico, também projetaram os seus modelos de negócio para uma lógica mais resiliente, digital e sustentável.

Verificou-se que o marketing digital assumiu um papel preponderante nas estratégias de ambos os Grupos, com forte investimento em plataformas de comércio eletrónico, integração de tecnologias de informação nas operações e redefinição dos canais de comunicação com os consumidores. Esta aposta no digital impulsionada por restrições físicas ao consumo traduziu-se não só numa resposta eficaz à crise sanitária, como também na consolidação de vantagens competitivas num mercado em rápida evolução.

Simultaneamente, os Grupos analisados reforçaram os seus compromissos em matéria de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial. A implementação de práticas ambientalmente conscientes, a promoção de cadeias de abastecimento mais curtas e transparentes, bem como a intensificação de ações solidárias e sociais contribuíram para o fortalecimento da reputação organizacional e para o alinhamento com as novas exigências de consumidores cada vez mais informados e exigentes.

Do ponto de vista das implicações práticas, este estudo fornece contributos relevantes para o setor têxtil e para outras indústrias de consumo global, demonstrando que a adoção de estratégias integradas de marketing digital, sustentabilidade e responsabilidade social empresarial pode constituir um importante fator de diferenciação e sucesso mesmo em contextos adversos. As empresas que neste período souberam antecipar tendências, adaptar-se de forma ágil e comunicar com autenticidade reforçaram a sua posição no mercado e criaram bases mais sólidas para enfrentar futuras crises.

Conclui-se, assim, que a pandemia COVID-19, apesar de ter imposto inúmeros desafios ao setor têxtil, abriu igualmente oportunidades para uma reconfiguração estratégica, impulsionando transformações que, longe de serem meramente conjunturais, tendem a consolidar-se como pilares fundamentais da atuação empresarial no século XXI.

6.2. Limitações do Estudo e Futuras Investigações

Por um lado, pese embora o presente estudo tenha permitido alcançar o objetivo proposto, constatam-se algumas limitações, nomeadamente a utilização de uma abordagem qualitativa centrada na análise documental de apenas dois Grupos.

Por outro lado, embora se trate de Grupos líderes globais no setor, as conclusões obtidas não podem ser generalizadas a todo o universo empresarial têxtil. Além disso, a análise está circunscrita ao período de 2019 a 2023, o que impossibilita uma avaliação aprofundada dos impactos de médio e longo prazo das estratégias adotadas.

Neste seguimento, sugere-se a realização de investigações futuras que possam ampliar o número de casos analisados, incluindo empresas de diferentes dimensões e geografias, de modo a permitir comparações mais amplas e abrangentes. Mais se sugere que a amplitude temporal seja alargada e que sejam incluídos estudos empíricos baseados em entrevistas com gestores de topo, colaboradores ou *stakeholders* externos, para que se possam obter perspetivas mais ricas e profundas sobre os processos de tomada de decisão estratégica em contextos de crise.

Por fim, recomenda-se a monitorização contínua dos impactos das práticas sustentáveis no desempenho organizacional a médio e longo prazo, dado o crescente peso destes domínios na competitividade empresarial.

Referências Bibliográficas

Agnihotri, P., & Santhanam, H. (2002, May). International marketing strategies for global competitiveness. In *The Seventh International Conference in Global Business And Economic Development. Bangkok, Thailand.*

Allwood, J. M., Laursen, S. E., de Rodriguez, C. M., & Bocken, N. M. (2015). Well dressed?: The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. *Journal of the Home Economics Institute of Australia*, *22*(1), 42.

Andrade Yejas, D. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista ean*, (80), 59-72.

Arrigo, E. (2021). Collaborative consumption in the fashion industry: A systematic literature review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, *325*, 129261.

APA - Associação Portuguesa do Ambiente. https://apambiente.pt/residuos/texteis (Consultado em 06/08/2024)

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal. https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/ (Consultado a 07/08/2024)

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (2021), *Visão Prospetiva e Estratégias ITV 2030. Contributo para um Plano Estratégico para o Setor Têxtil e Vestuário Português até 2030*. Consultado a 19/11/2024 https://atp.pt/wp-content/uploads/2021/07/Estudo-2030-digital.pdf

Avis, M., Konopka, R., Gregory-Smith, D., & Palakshappa, N. (2022). Disentangling consumers' CSR knowledge types and effects. *Sustainability*, *14*(19), 11946.

Baicu, C. G., Gârdan, I. P., Gârdan, D. A., & Epuran, G. (2020). The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania. *Management & Marketing*, *15*(s1), 534-556.

Berens, G., Van Riel, C. B., & Van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of marketing*, *69*(3), 35-48.

Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of management studies*, *43*(3), 435-455.

Calabrese, A., Costa, R., & Rosati, F. (2016). Gender differences in customer expectations and perceptions of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, *116*, 135-149.

Cantoni, A. D., Rocha, T. V., Galhanone, R. F., & Righetti, M. L. (2019). International marketing strategies adopted in the franchise internationalization process: A multiple case study in the apparel industry. *REMark*, *18*(2), 19.

Castanheira, R. C., Vaz, J. F., & Cardoso, P. J. R. (2022). O marketing digital nas pequenas e médias empresas da indústria têxtil e vestuário portuguesa. *International Journal of Business and Marketing*, *7*(2), 4-17.

Castro, C. R. M., & Bourne, T. M. E. (2021). El marketing digital. Factor determinante en la rentabilidad de las empresas en tiempo de Covid-19. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *3*(10), 15-25.

Cherry, M. A. (2013). The law and economics of corporate social responsibility and greenwashing. *UC Davis Bus. LJ*, *14*, 281.

Choudhary, U., & Mohali, P. (2024). Impact Of Digital Marketing On Online Consumer Buying Behaviour In The Post COVID-19 Period. *Academy of Marketing Studies Journal*, *28*(5).

Chung, H. F. (2009). Structure of marketing decision making and international marketing standardisation strategies. *European Journal of Marketing*, *43*(5/6), 794-825.

Cici, E. N., & Özsaatcı, F. G. B. (2021). The impact of crisis perception on consumer purchasing behaviors during the COVID-19 (coronavirus) period: a research on consumers in Turkey. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *16*(3), 727-754.

CITEVE, PWC (2023). "Relatório de Sustentabilidade do Setor Têxtil e do Vestuário (STV) Português". Consultado a 27 de novembro de 2024

Comissão Europeia, Direção-Geral do Mercado Interno, Indústria, Empreendedorismo e PME, *Dados sobre o ecossistema têxtil da UE e a sua competitividade – Relatório final*, Serviço das Publicações da União Europeia, (2021). https://data.europa.eu/doi/10.2873/23948

Comissão Europeia, Estado da União 2020. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/state-union/state-union-2020_pt.

D'Adamo, I., & Lupi, G. (2021). Sustainability and resilience after COVID-19: A circular premium in the fashion industry. *Sustainability*, *13*(4), 1861. https://doi.org/10.3390/SU13041861

Dash, G., & Chakraborty, D. (2021). Digital transformation of marketing strategies during a pandemic: Evidence from an emerging economy during COVID-19. *Sustainability*, *13*(12), 6735. https://doi.org/10.3390/SU13126735

David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, *17*(3), 291-313. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1703_4

de Oliveira Neto, G. C., Correia, J. M. F., Silva, P. C., de Oliveira Sanches, A. G., & Lucato, W. C. (2019). Cleaner Production in the textile industry and its relationship to sustainable development goals. *Journal of cleaner production*, *228*, 1514-1525. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.04.334

DGAE (2018). Sinopse da Indústria Têxtil e Vestuário (ITV), Direção-Geral das Atividades Económicas, https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-textil-vestuario-17-04-2019.aspx sinopse-textil-vestuario-17-04-2019-pdf, consultado em 03/08/2024

Dimitrijević, D., Dimitrijević, N., & Adamović, Ž. (2023). Digital marketing from the perspective of the producer/seller in the SMEs of textile and clothing industry. *Tekstilna industrija*, *71*(3), 52-62.

Eurostat (2017), Annual report 2017. https://euratex.eu/about-euratex/annual-reports/.

Eurostat (2020), Annual activity report 2020 – European Commission. https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2020-eurostat_en.

Gabinete de Estratégia e Estudos GEE (2024), Estudos Setoriais 2030 – Indústria Têxtil e do Vestuário em Portugal, Lisboa, outubro 2024. Consultado a 27 de novembro de 2024

Grupo Inditex (consultado a 04-03-2024). https://www.inditex.com/itxcomweb/cz/en/home

Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy. *Journal of International Marketing*, *19*(1), 82-101.

Fischer, S., & Green, W. (2018). Understanding contextual layers of policy and motivations for internationalization: Identifying connections and tensions. *Journal of Studies in International Education*, *22*(3), 242-258.

Franco, M. A. (2017). Circular economy at the micro level: A dynamic view of incumbents' struggles and challenges in the textile industry. *Journal of cleaner production*, *168*, 833-845.

Fromhold-Eisebith, M., Marschall, P., Peters, R., & Thomes, P. (2021). Torn between digitized future and context dependent past–how implementing 'Industry 4.0'production technologies could transform the German textile industry. *Technological Forecasting and Social Change*, *166*, 120620.

Galan-Ladero, M. M., & Sánchez-Hernández, M. I. (2022). Corporate donation behavior during the covid-19 pandemic. A case-study approach in the multinational Inditex. *Heliyon*, *8*(12).

Galvão, A. R., Marques, C. S., Mascarenhas, C., Braga, V., & Pereira, R. (2021). Motivations and Barriers for the Sustainable Internationalization of the Portuguese Textile Sector. *Sustainability*, *13*(23), 13147. https://doi.org/10.3390/su132313147

Gereffi, G. (2020). What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *Journal of International Business Policy*, *3*(3), 287.

Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic management journal*, *31*(1), 58-74.

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, *37*(5), 1464-1479.

He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of business research*, *116*, 176-182.

He, Y., Li, W., & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(5), 592-607.

H&M Group (consultado a 07-07-2024). https://hmgroup.com/about-us/history/

Hsieh, Y. J. (2004). Exploring corporate donation behavior: A case study of Taiwan. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *12*(1), 69-91.

Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., & Doherty, A. M. (2007). Internationalization motives and facilitating factors: qualitative evidence from smaller specialist retailers. *Journal of International Marketing*, *15*(3), 96-122.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long range planning*, *40*(6), 594-610.

Husted, B. W., & de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management studies*, *43*(1), 75-91.

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable production and consumption*, *25*, 123-135. https://doi.org/10.1016/J.SPC.2020.07.019

Jalees, M. (2023). Determine the impact of COVID-19 on the textile supply chain management. *South Asian Journal of Operations and Logistics*, *2*(2), 93-110. https://doi.org/10.57044/SAJOL.2023.2.2.2451

Johnston, W. J., Leach, M. P., & Liu, A. H. (1999). Theory testing using case studies in business-to-business research. *Industrial marketing management*, *28*(3), 201-213. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00040-6

Kaur, A., & Malik, G. (2020). Understanding the psychology behind panic buying: a grounded theory approach. *Global Business Review*, 0972150920973504.

Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, *88*, 102520.. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102520

Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control. https://archive.org/details/marketingmanagem0006kotl/page/n5/mode/2up

Khurana, K. (2022). The Indian fashion and textile sector in and post COVID-19 times. *Fashion and Textiles*, *9*(1), 15. https://doi.org/10.1186/S40691-021-00267-4

Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, *39*(2), 304-325. https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400339

Luísa Aires. (2015). Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. *Universidade Aberta*, 70.

Bausch, C. L., Milan, G. S., Graciola, A. P., Eberle, L., & Bebber, S. (2021). The COVID-19 pandemic and the changes in consumer habits and behavior. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, *18*(3), 3-25. https://doi.org/10.25112/rgd.v18i3.2846

Luvezute Kripka, R. M., Scheller, M., & de Lara Bonotto, D. (2015). Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de Investigaciones de la UNAD*, *14*(2).

Castro, C. R. M., & Bourne, T. M. E. (2021). El marketing digital. Factor determinante en la rentabilidad de las empresas en tiempo de Covid-19. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, *3*(10), 15-25. https://doi.org/10.53734/EIDEA.VOL3.ID84

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European journal of marketing*, *39*(9/10), 956-977.

Martínez, P., & Del Bosque, I. R. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. *International journal of hospitality management*, *35*, 89-99. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2013.05.009

Mckinsey and Company (2021). *The State of Fashion 2021: In search of promise in perilous times*. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive Consultado em 05/08/2024

Mckinsey and Company. (2022). *State of Fashion 2022*: An uneven recovery and new frontiers. https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive#section-header-2022. Consultado em 05/08/2024

McMaster, M., Nettleton, C., Tom, C., Xu, B., Cao, C., & Qiao, P. (2020). Risk management: Rethinking fashion supply chain management for multinational corporations in light of the COVID-19 outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, *13*(8), 173. https://doi.org/10.3390/JRFM13080173

Metzker, Z., Maroušek, J., Zvarikova, K., & Hlawiczka, R. (2021). The perception of SMEs bankruptcy concerning CSR implementation. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, *9*(2), 85-95. https://doi.org/10.37335/IJEK.V9I2.146

Morris, S. A., Bartkus, B. R., Glassman, M., & Rhiel, G. S. (2013). Philanthropy and corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, *16*(4), 285-299.

Oana, D. (2020). The impact of the current crisis generated by the COVID-19 pandemic on consumer behavior. *Studies in Business and Economics*, *15*(2), 85-99. https://doi.org/10.2478/SBE-2020-0027

Ochoa Guevara, S. P., Medina Acero, C., Santamaría Burgos, L. Y., Ramírez Campos, D. I., Paramo Renza, E. A., & Ochoa, N. E. (2020). Reto de las MIPYMES para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19. *RHS revista humanismo y sociedad*, *8*(2), 132-145.

Oliveira, M., Ferreira, M. R., & Lima, V. (2015). Responsabilidade social corporativa: conceito, instrumentos de gestão e normas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, *6*(2), 161-172.

Onkvisit, S., & Shaw, J. J. (2004). *International Marketing: Analysis and Strategy, Fourth edition* (4th ed.).

Orzan, M. C., Burlacu, S., Florescu, M. S., Orzan, O. A., & Macovei, O. I. (2020). The effects of online marketing on financial performance in the textile industry. *Industria Textila*, *71*(3), 288-293. https://doi.org/10.35530/IT.071.03.1826

Özsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, *21*(4), 397-419. https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2004.06.003

Park, E., & Kim, K. J. (2019). What drives "customer loyalty"? The role of corporate social responsibility. *Sustainable development*, *27*(3), 304-311.. https://doi.org/10.1002/SD.1901

Puig, F., Cantarero, S., & Verdone, F. (2022). Coronavirus versus the textile industry: cluster lessons for future challenges. *Fashion and Textiles*, *9*(1), 10. https://doi.org/10.1186/s40691-021-00284-3

Relatório Anual do Grupo H&M de 2019 consultado a 12 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo H&M de 2020 consultado a 12 de abril de 2025

Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M de 2021 consultado a 12 de abril de 2025

Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M de 2022 consultado a 12 de abril de 2025

Relatório Anual e de Sustentabilidade do Grupo H&M de 2023 consultado a 12 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo Inditex de 2019 consultado a 5 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo Inditex de 2020 consultado a 5 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo Inditex de 2021 consultado a 5 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo Inditex de 2022 consultado a 5 de abril de 2025

Relatório Anual do Grupo Inditex de 2023 consultado a 5 de abril de 2025

Resta, B., Gaiardelli, P., Pinto, R., & Dotti, S. (2016). Enhancing environmental management in the textile sector: An Organisational-Life Cycle Assessment approach. *Journal of Cleaner Production*, *135*, 620-632. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2016.06.135

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, *23*(12), 1077–1093. https://doi.org/10.1002/SMJ.274

Ruschak, M., Caha, Z., Talíř, M., & Konečný, M. (2023). The application of CSR in marketing communication and its potential impact on customer perceived value. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *10*(4), 223. https://doi.org/10.9770/JESI.2023.10.4(14)

Safara, F. (2022). A computational model to predict consumer behaviour during COVID-19 pandemic. *Computational Economics*, *59*(4), 1525-1538.

Corrales, A. M. S., Coque, L. M. P., & Brazales, Y. P. B. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, *3*(4), 1161-1171.

Sayankar, V. (2024). *Impact Of COVID 19 On Supply Chain Of Woollen Textile Industry*.

Schilke, O., Reimann, M., & Thomas, J. S. (2009). When does international marketing standardization matter to firm performance?. *Journal of International Marketing*, *17*(4), 24-46.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. Journal of Marketing Research, 38(2), 225-243. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838

SERRA, F. A. F. A. R. (2007). A Responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso natura.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of business research*, *117*, 280-283. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2020.05.059

Shoham, A. (2021). Standardization of international strategy and export performance: a meta-analysis. In *Strategic Global Marketing* (pp. 97-120). Routledge. https://doi.org/10.1300/J042V16N01_05

Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature. *Journal of business research*, *44*(2), 93-107. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00244-0

Tan, Q., & Sousa, C. M. (2013). International marketing standardization: a meta-analytic estimation of its antecedents and consequences. *Management international review*, *53*(5), 711-739. https://doi.org/10.1007/S11575-013-0172-5

Tangngisalu, J., Mappamiring, M., Andayani, W., Yusuf, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). CSR and firm reputation from employee perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(10), 171-182. https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.171

Tebaldi, L., Brun, A., & Bottani, E. (2022). Evidences on sustainability issues in the Fashion Supply Chain: An empirical study in Italy. *Sustainable Production and Consumption*, *33*, 651-663. https://doi.org/10.1016/J.SPC.2022.07.032

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, *44*(2), 95-105. https://doi.org/10.1023/A:1023331212247

Van Steenburg, E., Anaza, N. A., Ashhar, A., Barrios, A., Deutsch, A. R., Gardner, M. P., ... & Taylor, K. A. (2022). The new world of philanthropy: How changing financial behavior, public policies, and COVID-19 affect nonprofit fundraising and marketing. *Journal of Consumer Affairs*, *56*(3), 1079-1105. https://doi.org/10.1111/JOCA.12461

Vătămănescu, E. M., Dabija, D. C., Gazzola, P., Cegarro-Navarro, J. G., & Buzzi, T. (2021). Before and after the outbreak of covid-19: Linking fashion companies' corporate social

responsibility approach to consumers' demand for sustainable products. *Journal of Cleaner Production*, *321*, 128945. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128945

Vávrová, J. (2022). Effects of the COVID-19 pandemic on corporate social responsibility in the hotel industry–Case of the Czech Republic. *Journal of Tourism and Services*, *13*(25), 213-229. https://doi.org/10.29036/jots.v13i25.414

Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., & Van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A concept building meta-analysis. *Journal of Management studies*, *57*(2), 314-350. https://doi.org/10.1111/JOMS.12514

Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The leadership quarterly*, *19*(1), 117-131. https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2007.12.008

Walsh, G., & Wiedmann, K. P. (2004). A conceptualization of corporate reputation in Germany: An evaluation and extension of the RQ. *Corporate Reputation Review*, *6*(4), 304-312.

Weerasinghe, N., Weerasinghe, A., Perera, Y., Tennakoon, S., Rathnayake, N., & Jayasinghe, P. (2023). Sustainability practices and organizational performance during the COVID-19 pandemic and economic crisis: A case of apparel and textile industry in Sri Lanka. *Plos one*, *18*(7), e0288179. https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0288179

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, *41*(7/18), 3161.

Yassin, Marwa & Dr, Sarah. (2024). Effects and Repercussions of the COVID-19 Virus on the Fashion and Textile Industry. 9. 537:555. 10.21608/MJAF.2022.128260.2695. https://doi.org/10.21608/mjaf.2022.128260.2695

Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of marketing*, *66*(4), 40-56.