



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Engenharia

**Comércio de Moda:
A Estratégia de Adaptação das Lojas Físicas Face ao
Crescimento das Lojas Virtuais**

Nathalie Teixeira Laranjeira Correia

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Design de Moda

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Rui Miguel

Covilhã, outubro de 2018

DEDICATÓRIA

À minha família, que sempre me apoiou e que tornaram possível concluir o meu percurso académico.

Aos meus colegas e amigos, que tive o prazer de conhecer ao longo destes cinco anos, em especial à Susana Rochinha que esteve sempre presente para me apoiar ao longo da minha dissertação.

E por fim ao Orlando, por estar sempre presente para me apoiar nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Quero deixar o meu profundo agradecimento ao meu Orientador, o Professor Doutor Rui Miguel, que me acompanhou atenciosamente ao longo deste percurso, orientando-me da melhor forma possível.

Aos Professores, que me transmitiram muitos dos conhecimentos ao longo dos últimos cinco anos e que tive oportunidade de aplicar nesta dissertação.

E às minhas colegas de curso, e sobretudo amigas que mantiveram sempre contacto comigo e que de diferentes formas me ajudaram a nunca desistir e me tornaram uma pessoa mais forte e corajosa, agradeço à Susana Rochinha, Ana Cláudia Faustino, Joana Trindade e Mariana Rodrigues.

RESUMO

Estamos perante uma sociedade cada vez mais acelerada e a tendência é para se intensificar ainda mais. A indústria da moda é um dos setores onde este aceleramento é mais notado, o qual arrastou com ele muitas mudanças a todos os níveis.

Este trabalho de investigação tem como objetivo analisar uma das grandes tendências que se tem verificado no sector da moda e que, pela sua dimensão e implicações, tem sido motivo de preocupação. Trata-se do redimensionamento e relocalização das lojas físicas, em virtude da evolução das ordens económica e geopolítica mundiais e regionais, ao avanço da tecnologia e dos correspondentes comportamento e *lifestyle* dos consumidores. Assim, esta dissertação pretende analisar e entender qual poderá ser o futuro das lojas físicas face a estes fatores, considerando como muito importante o crescimento das lojas virtuais. Os objetivos que se procuram alcançar são: o esclarecimento de alguns conceitos que incorporam este tema; as vantagens e desvantagens de ambos nos respetivos canais de distribuição; de que forma os espaços físicos de moda se estão a adaptar às novas realidades tecnológicas, assim como aos diferentes consumidores e preferências de consumo e quais as tendências e estratégias futuras para competirem com o crescimento das lojas virtuais.

O desenrolar da investigação, através do estudo de referências bibliográficas e de casos reais, bem como da análise da relação entre ambos, permitiu concluir que o comércio digital continuará a crescer, no entanto, o comércio físico continuará a manter a sua importância. Foi possível observar que existem, na verdade, exemplos de marcas de moda que começaram por atuar apenas no canal *online* e que encontraram razões para apostar também no físico. Assim como, marcas que sempre atuaram apenas através do físico, perceberam a vantagem do canal *online*, o que vai de encontro ao estudo da bibliografia, onde foi possível entender que os canais não devem competir entre si, pelo contrário, devem complementarem-se de forma a conseguir uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida.

PALAVRAS-CHAVE

Indústria da Moda, Comércio Eletrónico, Loja Física, Gerações de Consumo, Futuro do Comércio de Moda,

ABSTRACT

We are facing an increasingly fast-paced society and the tendency is to intensify further. The fashion industry is one of the sectors where this acceleration is most noticeable, which has brought with it many changes at all levels.

This research aims at analyzing one of the great trends that has occurred in the fashion sector and which, due to its size and implications, has been a cause for concern. These are the resizing and relocation of physical stores, due to the evolution of global and regional economic and geopolitical orders, the advancement of technology and the corresponding behavior and lifestyle of consumers. Thus, this dissertation intends to analyze and understand what the future of physical stores might be in the face of these factors, considering the growth of virtual stores as very important. The objectives that are sought are: the clarification of some concepts that incorporate this theme; the advantages and disadvantages of both in their respective distribution channels; how fashion physical spaces are adapting to new technological realities, as well as to different consumers and consumer preferences, and what are the trends and future strategies to compete with the growth of virtual stores.

The development of research, through the study of bibliographical references and real cases, as well as the analysis of the relationship between the two, has led to the conclusion that digital commerce will continue to grow, but physical commerce will continue to maintain its importance. It was possible to observe that there are, in fact, examples of fashion brands that started by acting only on the online channel and that they found reasons to bet on the physical. Just as, brands that have always acted only through the physical, they have realized the advantage of the online channel, which goes against the study of the bibliography, where it was possible to understand that the channels should not compete with each other, on the contrary, they should complement each other to achieve a successful omnichannel strategy.

KEY WORDS

Fashion Industry, E-Commerce, Physical Store, Consumer Generations, Future of Fashion Trade.

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE TABELAS.....	xv
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	xvii
capítulo i. INTRODUÇÃO	1
1. Enquadramento Temático.....	1
1.1 Breve nota sobre a temática assente numa pesquisa exploratória	1
1.2 Questão de investigação ou problemática.....	2
1.3 Objetivos gerais e específicos	2
1.4 Metodologia e organização da dissertação	2
Capítulo ii - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	5
2.1 Moda e Consumo Contemporâneos.....	5
2.1.1 Mercados de Moda Maduros.....	8
2.1.2 Mercados de Moda Emergentes - Mercados Asiáticos	10
2.1.3 A Emergência do Comércio Online na Indústria da Moda.....	12
2.2 Vantagens e Desvantagens da Loja Online em Relação à Loja Física	16
2.3 Gerações de Consumo.....	18
2.3.1 Perfis e Preferências do Consumidor.....	18
2.3.2 Comportamento do Consumidor no Processo de Compra <i>Online</i>	20
2.3.3 Comportamento no Processo de Compra em Espaços Físicos.....	22
2.4 A Importância da Comunicação/Marketing de Moda	24
2.4.1 Comércio Omnichannel.....	25
2.5 Estratégias das Lojas Físicas de Atração e Fidelização dos Consumidores.....	28
2.5.1 Redimensionamento de Lojas Físicas	28
2.5.2 O Novo Conceito de Loja Física	30
2.5.3 A Importância do Visual <i>Merchandising</i> de Moda	32
2.5.4 A Tecnologia Aplicada no Visual <i>Merchandising</i> de Moda	34
2.5.5 A Realidade Aumentada Aplicada no Visual <i>Merchandising</i> de Moda.....	37
2.5.6 Extensões da Marca	39
CAPÍTULO III. ESTUDO EMPÍRICO	43
3.1 Estudos de Caso	43
3.2 Metodologia do Estudo Empírico	43
3.3 - Estudo de Caso - FARFETCH	44

3.3.1 Caracterização da Marca	44
3.4 Estudo de Caso - GUCCI	52
3.4.1- Caracterização da Marca	52
3.5 Estudo de Caso - TOPSHOP	59
3.5.1 Caracterização da Marca	59
3.6 - Estudo de Caso - ASOS.....	65
3.6.1 - Caraterização da marca	65
3.7 - Estudo de Caso - MISSGUIDED	71
3.7.1 - Caracterização da Marca	71
3.7.2 - Análise SWOT- MISSGUIDED	75
3.8 Análise e Discussão da Temática em Estudo	78
3.9 Conclusões	89
3.9.1- Limitações e Trabalhos Futuros.....	90
Bibliografia.....	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. "Gráfico do Mercado de Moda 2015-16 - Diferença de Crescimento entre Mercados Desenvolvidos e Emergentes" (Fonte: adaptado do relatório The State of Fashion 2017))	9
Figura 2. Os jovens millennials priorizam experiências (Fonte: www.wgsn.com)	19
Figura 3. Tiffany & Co opens Covent Garden Style Studio (Fonte: Retail Focus, http://www.retail-focus.co.uk/news/3582-tiffany-co-opens-covent-garden-style-studio)	32
Figura 4. Hills Avenue e Fendi (Fonte: WGSN e Retail Focus)	33
Figura 5. Parceria da Camila Coelho com Lancôme, São Paulo, Brasil., (Fonte: Camila Coelho, Instagram)	38
Figura 6. Emporio Armani, women's fashion show fall/winter 2018-2019 (Fonte: Site oficial da marca EMPORIO ARMANI)	42
Figura 7. Looks disponíveis no site Farfetch, (Fonte: Site oficial da Farfetch)	45
Figura 8. Tipologia de produtos da Farfetch, (Fonte: Tom Walsh Design)	45
Figura 9. "Store of the Future" da Farfetch, (Fonte: Farfetch.com)	46
Figura 10. Tecnologia RFID na "Store of the Future" da Farfetch, (Fonte: appearhere)	47
Figura 11. Backstage at Gucci's Fall 2018 Show, (Fonte: Vogue US)	53
Figura 12. Gucci, collection fall/winter 2018, (Fonte: Gucci.com)	54
Figura 13. Gucci Outfit - estilo Vintage, (Fonte: Farfetch.com)	55
Figura 14. Topshop and topman, Oxford Circus, (Fonte: theindustry)	60
Figura 15. Editorial de moda presente no site oficial da Topshop, (Fonte: Site oficial Topshop)	61
Figura 16. Design gráfico do site oficial da ASOS, (Fonte: ASOS)	65
Figura 17. Aplicativo da Asos, (Fonte: Harperbazaar)	67
Figura 18. Abertura da primeira loja física da Missguided, em 2016, (Fonte: Missguided)	72
Figura 19. Loja física da Missguided, em Westfield Stratford City, (Fonte: Missguided.com)	73
Figura 20. Missguided bluewater shopping centre, kent, (Fonte: Missguided)	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resumo da Análise SWOT / Forças.....	78
Tabela 2. Resumo da Análise SWOT / Fraquezas	80
Tabela 3. Resumo da Análise SWOT / Ameaças.....	81
Tabela 4. Resumo da Análise SWOT / Oportunidade.....	82

LISTA DE ACRÓNIMOS

3D	Três Dimensões
API	Interface de programação de aplicativos)
AR	Augmented Reality
ATP	Associação têxtil e Vestuário de Portugal
ASBCI	Association of Suppliers to the British Clothing Industry
BREXIT	Saída do Reino Unido da União Europeia
CEO	Chief executive officer
CRM	Customer relationship management
EUROSTAT	Gabinete de Estatísticas da União Europeia
IPO	Oferta pública inicial
INDITEX	Indústria de Diseño Textil
LGBTQ	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais ou Transgêneros
OCDE	Organização para a Cooperação e desenvolvimento Económico
POS	Point of Service
QR CODE	Quick Response Code
RFID	Radio-Frequency IDentification
SMS	Short Message Service
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats
TRA	Teoria da ação racional
UBI	Universidade da Beira Interior
WGSN	Worth Global Style Networ

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

1. Enquadramento Temático

1.1 Breve nota sobre a temática assente numa pesquisa exploratória

“Nas últimas três décadas passamos por etapas disruptivas contínuas, nas quais novos “players” de “retail” foram substituindo os anteriores, introduzindo fatores de inovação que revolucionaram os ciclos da distribuição, transformando radicalmente o “sourcing” industrial.” (Agis & Vaz, ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA, 2017). Esta revolução acontece lentamente marcando de diferentes formas o comércio de moda, o qual viria a sofrer alterações até aos dias de hoje. Antes da chegada dos anos 80, foram os grandes retalhistas multimarcas que marcaram o mercado; assim como, a sazonalidade era disciplinada e os ciclos de renovação das coleções longos. A partir dos anos 80, surgem as primeiras cadeias “fast fashion”, as quais revolucionaram o mercado de moda com os seus curtos ciclos de renovação, novos conceitos de planificação, assim como uma logística muito mais avançada e, sobretudo, um controle evidente do desempenho dos produtos no ponto de venda, através da introdução da tecnologia, o que viria a ser o começo de uma revolução do negócio da moda. A partir de 2015, já em plena era digital, começam a surgir alguns novos “players” provenientes do universo de moda *online*, os quais começaram a destacar-se num território dominado pelas cadeias “fast fashion” e “low cost”, as quais concretizavam quase 100% das suas vendas nos espaços físicos (Agis & Vaz, ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA, 2017). É neste seguimento de pura inovação e completa mudança no comércio de moda, que começa um longo caminho de aceitação e adaptação desta nova realidade. De facto, a era digital estava no início da sua dilatação e à medida que o comércio *online* cresce a largos passos, surge a necessidade da implementação de novas estratégias para conseguir tornar os dois canais, (*online e físico*), mais apelativos e sobretudo eficazes. Este aumento do comércio *online*, não tardou muito a causar pressão nas lojas físicas. O futuro deste canal é analisado com interesse ao longo dos últimos anos e com as suas devidas razões, dado que se intensifica um redimensionamento de espaços físicos (Agis D. , Bessa, Goveia, & Vaz, 2010).

Encontramo-nos perante uma total revisão do complexo negócio da moda, onde será necessário criar novas estratégias e formas de consumo que acompanhem igualmente os novos

perfis e comportamentos dos consumidores, os quais se manifestam cada vez mais exigentes e tecnológicos (Marian, 2017)

1.2 Questão de investigação ou problemática

Este trabalho de investigação pretende analisar este fenómeno atual, o qual já era previsto há alguns anos, no entanto, é precisamente agora que ele assume uma dimensão considerável. Com esta dissertação pretende-se analisar e entender o quanto, e de que forma, os espaços físicos têm sofrido consequências e como se têm adaptado face ao crescimento do comércio *online* de moda. Assim, é pertinente colocarem-se as seguintes questões de investigação:

- Qual a evolução previsível de crescimento do comércio *online* de moda no futuro próximo?
- Quais as estratégias que as marcas de moda têm vindo a adotar para adaptar as suas lojas físicas às novas realidades de consumo, nomeadamente o *online*?
- Que sucesso se tem verificado nas referidas estratégias das marcas?

1.3 Objetivos gerais e específicos

Face à necessidade percebida de revisão do conceito das lojas de moda físicas, pretende-se entender qual a importância da loja de moda virtual nessa revisão e entender ainda, se de alguma forma, a loja virtual poderá a sobrepor-se à loja física no comércio de moda. Este trabalho de investigação pretende ainda estudar e analisar que outros fatores merecem destaque na redefinição futura das lojas de moda físicas. Quanto aos objetivos específicos que se procuram alcançar são: o esclarecimento de alguns conceitos que incorporam este tema; as vantagens e desvantagens de ambos nos respetivos canais de distribuição; de que forma os espaços físicos de moda se estão a adaptar às novas realidades tecnológicas, assim como aos diferentes consumidores e preferências de consumo, e quais as tendências e estratégias futuras para competirem com o crescimento das lojas virtuais, face às exigências e necessidades do consumidor atual.

1.4 Metodologia e organização da dissertação

Dado o objetivo de responder de acordo ao tema da seguinte dissertação, “Comércio de Moda: A Estratégia de Adaptação das Lojas Físicas Face ao Crescimento das Lojas Virtuais” foi realizada em primeira estância, uma Revisão Bibliográfica focada no enquadramento teórico, com objetivo de sintetizar um conjunto de conhecimentos sobre o tema em questão, de modo a

proporcionar uma base teórica e enriquecer o entendimento sobre o atual estado do comércio de moda.

A “Revisão Bibliográfica” também é denominada de Revisão de literatura ou Referencial teórico. A Revisão Bibliográfica é parte de um projeto de pesquisa, que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico.” (Santos V. &, 2006). Desta forma, inicia-se este trabalho de investigação com uma breve abordagem sobre o estado da moda e consumo contemporâneos, dado que é crucial contextualizar o centro da problemática em questão. O ponto seguinte aborda a emergência do comércio *online* na indústria da moda, para desta forma entender o início de toda a revolução que aconteceu no sector. E é neste seguimento que faz sentido um ponto que aborda os conceitos de loja física e virtual e as suas respetivas vantagens e desvantagens.

O tópico seguinte, denominado de “gerações de consumo”, pretende estudar e esclarecer quais as mudanças nas gerações de consumo e quais as que mais se destacam. Posteriormente, encontra-se um ponto que justifica a importância da comunicação/marketing, sobretudo através da estratégia de comércio *omnichannel*; aqui encontra-se presente uma visão geral sobre o assunto.

O ponto seguinte fala sobre o novo conceito de loja para que, deste modo, seja mais fácil o conhecimento e entendimento sobre quais são as grandes alterações que se fazem, e continuarão a fazer, sentir futuramente nos espaços físicos de moda. Por fim, esta Revisão da Literatura, a qual corresponde à primeira parte deste trabalho de investigação, termina com o estudo das mais recentes estratégias implementadas pelas lojas físicas para conseguir uma maior fidelização e atração dos atuais consumidores aos espaços físicos.

A segunda parte da dissertação é constituída pela pesquisa empírica na qual estão presentes alguns estudos de caso e uma discussão e análise da temática em estudo. Este último ponto tem como objetivo relacionar a bibliografia com os estudos de caso de modo a compreender a aplicação prática da teoria e, ainda, as estratégias que as marcas seguiram para, deste modo, demonstrar a resposta às questões de investigação e aos objetivos.

CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Moda e Consumo Contemporâneos

“O mundo é um sistema de vasos comunicantes, quando uns ganham poder, influência e dinheiro, outros forçosamente o perdem, e os equilíbrios só se reinstalam com o nivelamento dos padrões de bem-estar, processo que está em curso e que será particularmente penoso para o Ocidente. A Indústria da Moda, em especial a sua vertente mais industrial, conhece melhor do que ninguém esta realidade. A sua exposição internacional tornou-a um dos negócios mais eficientes e competitivos que existem, pelo que as empresas e os empresários que a ela se dedicam têm de evidenciar um inusitado grau de resiliência e de adaptação a conjunturas constantemente instáveis, que colocam em permanência novas ameaças e novos desafios, mas que abrem também novas oportunidades, para as quais há que ter sensibilidade para as perceber e capacidade para as aproveitar. O mundo dos negócios em geral, nos próximos dez anos, pode inspirar-se e aprender muito com o da moda: nada é garantido, tudo muda todos os dias, obrigando em cada dia a novas conquistas, a constantes “mind resets” e a uma luta tenaz para não se perderem clientes e quotas de mercado.” (Agis, Bessa, Goveia, & Vaz, 2010)

Ao longo dos anos deparamo-nos com inúmeros acontecimentos, mudanças e evoluções em todos os campos. É inevitável que essas alterações não influenciem a forma como a sociedade de hoje se comporta, uma vez que também ela se transforma e se adapta à nova realidade em que se encontra. O fenómeno da moda continua a existir com muita força, porém a forma como este é visto e sentido na sociedade de hoje, alterou-se assim como, os hábitos de consumo.

“Até o ano 2020, teremos gerações inteiras que cresceram num mundo mais ou menos digital para elas, está será a vida cotidiana. Esses internautas viverão grande parte das suas vidas através da mídia digital em uma variedade de canais e isso irá transformar a forma como trabalhamos, socializamos e consumimos.” (Steen & Strøm Trendlab , 2011)

Como refere o autor Daniel Agis, no livro, “Têxtil 2020 Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário até 2020”, as empresas da Nova Economia, (Google, Apple, Samsung,

Amazon, Facebook), têm uma forte influência direta ou indiretamente na estética e na criatividade em todo o mundo.

Estas e outras empresas possibilitaram a forte conexão que existe hoje e as trocas de conhecimentos entre as pessoas um pouco por todo o mundo, da qual resultou numa enorme revolução nos costumes e na própria estética da moda. É neste contexto de um mundo inteiramente interligado que se observam imensas alterações concretamente na indústria, comércio e consumo de moda.

“A turbulência geopolítica, a incerteza económica e a imprevisibilidade são o novo normal” (Craig & Karl, *The State of Fashion 2018*, 2017)

Os últimos anos têm sido turbulentos a todos os níveis para a indústria da moda, repleto de incertezas, mudanças e desafios, consequentemente causados por diversos fatores; sociais, culturais, ambientais, mas sobretudo políticos e económicos. O mundo encontra-se em constante mudança e evolução, embora nem todas são positivas. Nos últimos anos deparamo-nos com um aumento de desastres naturais, os quais trazem fortes consequências para o planeta e que de certa forma já se fazem sentir. Aumentou também a turbulência geopolítica, como é caso da guerra na Síria, assim como a tentativa de Golpe de Estado na Turquia, são apenas alguns dos conflitos. Num momento em que o mundo se encontra tão conectado, esses eventos estão cada vez mais presentes nas mentalidades um pouco por todo o mundo. Os ataques terroristas já fazem parte da realidade dos dias de hoje, uma vez que agora, mais do que nunca estão a acontecer também na Europa; tal como as tensões e ameaças nucleares entre a Coreia do Norte e os Estados Unidos da América, geram um clima de medo e incerteza quanto ao dia de amanhã. Na política, as novidades também são uma constante, desde do *Brexit*, a eleição do Presidente dos EUA, Donald Trump, ao pedido de independência da Catalunha. Enquanto isso, a economia global que já atravessou dias mais difíceis, parece ser um assunto ainda muito presente na memória da sociedade, alimentado pelo medo que outra crise como a de 2008 volte a surgir. Todos estes fatores anteriormente abordados e muitos outros que poderiam ainda ser mencionados, afetam comunidades locais, empresas e infraestruturas. Desta forma, não é de todo surpreendente que os grandes líderes de moda continuem a definir o futuro da indústria como sendo cada vez mais “incerto” e “desafiador” como se pode verificar no relatório *“The State of fashion 2018”*, o qual refere que os líderes da indústria devem continuar vigilantes e ágeis para deste modo se adaptarem e encontrarem-se preparados para um ambiente sempre em mudança, pois este é o “novo normal” que tende em permanecer.

Este “novo normal” que se faz sentir, é apenas uma das muitas tendências que se identificam e que se fazem sentir em 2018, e consequentemente moldarão de diferente modo, o negócio da moda. Agora mais do que nunca as principais prioridades dos empresários deste sector será reavaliar e realinhar as suas estratégias.

Algumas das tendências que terão em conta, são sobretudo as mudanças voláteis na economia global assim como as rápidas alterações de preferências e comportamentos dos consumidores, os quais se têm mostrado cada vez mais exigentes. A intensificação dos “*players*” *online*, que dificulta cada vez mais a concorrência dos retalhistas convencionais, assim como o aumento do desconto num momento em que se nota a desaceleração geral do crescimento de vendas, enquanto isso ainda se destaca a dificuldade de lidar com a intensificação das pressões empresariais para produzir mais em muito menos tempo, a um preço menor, assim como também em menor esforço. A crescente importância da presença da sustentabilidade e os benefícios da Inteligência Artificial (IA) na cadeia de valor também é uma das grandes tendências que se fará sentir no sector. E ainda o crescente poder asiático no que diz respeito às inovações tecnológicas assim como os investimentos globais. Por fim, apesar do aparecimento do nacionalismo e da retórica isolista e de reestruturação, a crescente conexão global tende a manter-se e a intensificar-se através da largura da banda transfronteiriça, que refletirá uma maior competição no mercado da moda. (Craig & Karl, *The State of Fashion 2018*, 2017)

A indústria da moda encontra-se também muito mais ligada aos fatores éticos, dado que também os consumidores de moda se tornaram mais preocupados com estas questões. De forma que as marcas e os correspondentes grupos de distribuição sentem-se pressionados a manterem vigilantes todos os processos em que se envolvem direta ou indiretamente. Um pouco por todo o mundo, existe cada vez mais uma maior sensibilidade em relação ao impacto que a indústria tem sobre o meio ambiente, ou as condições laborais, associadas ao Terceiro Mundo, como é o caso do trabalho infantil, elevada carga de trabalho, falta de condições tanto de trabalho como salariais.

Um grande número de pessoas já encara estas preocupações como um estilo de vida, adotando códigos comportamentais de consumo definidos como éticos que não se aplicam apenas no consumo de moda. Sente-se cada vez mais, um forte posicionamento crítico perante o consumismo, o que levou a novas formas de consumir. Um relevante número de população mundial tem seguido a tendência, denominada de *Sharing Economy*, a qual se foca na partilha e troca de bens, troca de produtos ou serviços, ou compra e venda de produtos em segunda mão. A “Consciência-Social” na indústria da moda poderá ter tanto impacto como a tecnologia. Dado que não é novidade que a moda e tecnologia têm andado de braços dados, tanto através de inovações no vestuário, assim como ultimamente, sobretudo como forma de atração, entretenimento e sedução, uma vez que os consumidores atuais são muito mais exigentes no que diz respeito ao que consomem, onde e de que forma o fazem. De modo que o setor de moda deve ter em conta, toda esta revolução digital que levou a uma grande alteração dos padrões de consumo. (Craig & Karl, *The State of Fashion 2018*, 2017)

No entanto, a indústria da moda tende a crescer positivamente nos próximos anos. “*As receitas globais da indústria da moda cresçam entre 3,5% e 4,5% no próximo ano. Os números superam o crescimento de 2,5% a 3,5% previsto para 2017 e mais do que triplicam o crescimento*”

de 2016. No entanto, estão ainda abaixo da meta de longo prazo de 5,5%. As margens de lucro da indústria (antes dos impostos) deverão permanecer estáveis nos 10%.”¹ (Moda vê-se ao espelho, 2017) Este crescimento será mais notado nos mercados emergentes asiáticos, (Índia, Vietname ou China) os quais alcançarão um crescimento entre 6,5% e 7,5% em 2018, do que propriamente os mercados europeus, que ficarão um pouco atrás, com um aumento entre 5,5% e 6,5%. Os mercados maduros terão um crescimento mais lento, tendo as suas taxas de crescimento entre os 1% e 3% abaixo da média geral do sector, como podemos verificar nos seguintes tópicos. (Craig & Karl, The State of Fashion 2018, 2017)

2.1.1 Mercados de Moda Maduros

O crescimento futuro será impulsionado por mercados emergentes na Ásia, África, América Latina, assim como na Europa. As projeções do BoF e da McKinsey mostram que os mercados emergentes da Ásia (Índia, Vietname, China, etc.) alcançarão um crescimento entre 6,5% e 7,5% em 2018, com os seus homólogos europeus (Roménia, Rússia, Turquia, etc.) ligeiramente para trás, entre os 5,5% e os 6,5%. Em oposição, o crescimento dos mercados maduros - Europa e América do Norte - deverá ser muito mais residual, entre 1% e 3%.”, (Craig & Karl, The State of Fashion 2018, 2017) como se pode verificar no seguinte gráfico da Figura 1.

¹ Citação retirada do *site* do jornal de notícias português têxtil. Para mais informação pode consultar: <https://www.portugaltextil.com/moda-ve-se-ao-espelho/>

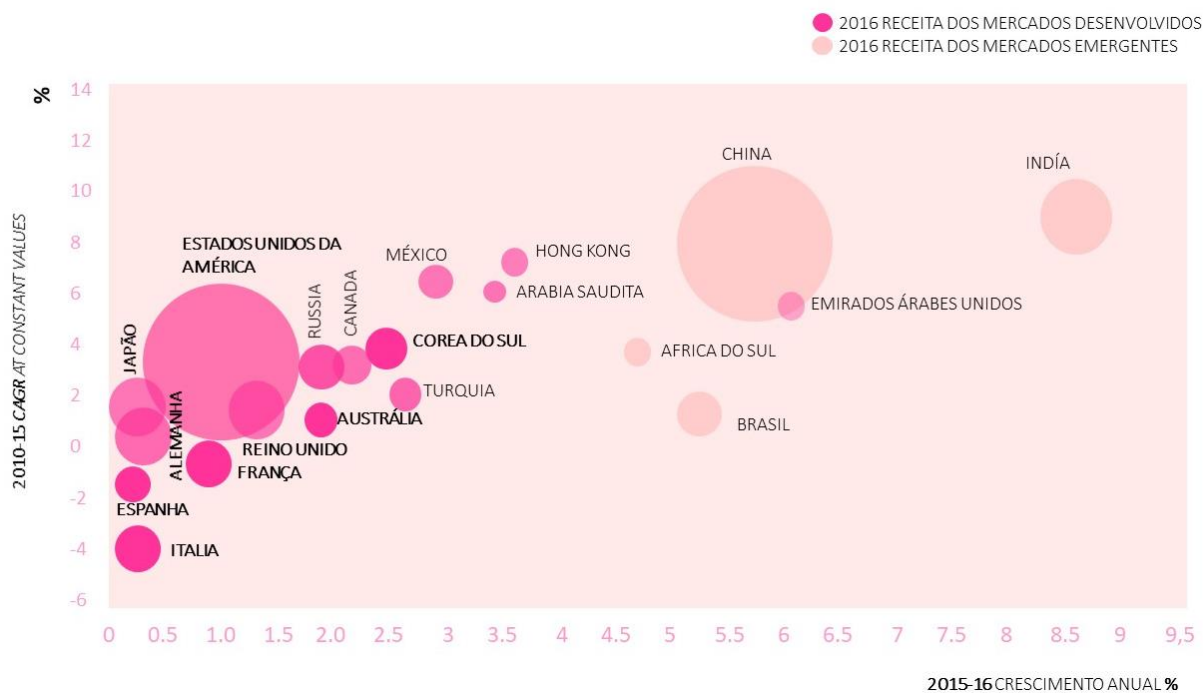


Figura 1. "Gráfico do Mercado de Moda 2015-16 - Diferença de Crescimento entre Mercados Desenvolvidos e Emergentes" (Fonte: adaptado do relatório The State of Fashion 2017))

A indústria de moda tem os seus respetivos mercados, alguns emergentes e outros que ao longo dos anos atingiram o seu auge de desenvolvimento e que agora vão crescendo muito lentamente ou até permanecem mesmo estagnados. É o exemplo da Europa Ocidental e da América do Norte, os quais são dois grandes mercados de moda, mas que ultimamente têm ficado ligeiramente atrás dos mercados emergentes. O ano de 2017 marcou uma transformação no mundo dos negócios. O Ocidente não dominará mais as vendas de moda. Mercados estabelecidos há muito tempo na Europa Ocidental e na América do Norte não alcançarão níveis de crescimento tão altos como os emergentes, dado que há uma envolvente de fatores que o determinam. No que diz respeito ao mercado na EU, são diversos fatores, os quais serão sentidos a curto e médio prazo, como é o caso, dos estímulos orçamentais nos EUA, poderão ter um impacto mais forte sobre o crescimento, mais do que o que se prevê neste momento. A médio prazo, existem outros fatores que podem igualmente colocar em risco as perspetivas de crescimento, os quais resultam por exemplo, da recente saída do Reino Unido da União Europeia; assim como das potenciais perturbadoras comerciais; das medidas monetárias restritivas adotadas recentemente nos Estados Unidos, e ainda das potenciais consequências da dívida na China, a qual continua a aumentar. (Agis & Vaz, 2017)

“O principal risco negativo para a economia dos EUA é uma potencial mudança da política económica para uma postura mais protecionista, implicando perdas significativas para a economia americana e global. Contrariamente, a dimensão e o crescimento do impulso resultante

das medidas de estímulo fiscal e da desregulamentação pode ser maior do que o assumido atualmente.” (Agis & Vaz, 2017)

O crescimento económico nos EUA, segundo previsões da Comissão Europeia, foi em 2016, 1,6%, em 2017, 2,3% e em 2018 é de 2,2%. O FMI estima um crescimento de 2,5% em 2018. São perspectivas de curto prazo, tendo em conta, as medidas de estímulo orçamental. No entanto, as futuras políticas da nova administração, aumenta particularmente as incertezas das projeções, dado que o presidente Trump propôs o aumento do investimento em infraestruturas, desregulamentação, uma revogação do *Affordable Care Act*, ainda reduções de impostos e uma política mais restritiva na imigração e protecionista em favor das empresas produtoras nacionais. Como se pode verificar, são medidas que terão o seu devido impacto no crescimento económico, mas que neste momento, ainda é impossível calculá-lo. (Agis & Vaz, 2017)

2.1.2 Mercados de Moda Emergentes - Mercados Asiáticos

Mesmo antes de chegar o século XXI, o continente asiático já despertava curiosidade e interesse para muitos, não apenas pelo seu grandioso e oponente espaço demográfico, mas sim por acreditar-se tratar-se de um continente que viria a sofrer grandes transformações a todos os níveis.

“No seu livro “Megatrends Asia”, John Naisbitt afirma que estamos no limiar do renascimento da Ásia - “ à medida que nos aproximamos do novo milénio, ela tornar-se-á a região dominante do mundo, quer política, quer económica, quer culturalmente. (...) É tempo do Ocidente tentar observar o mundo a partir da perspectiva asiática. Até aos anos 90 tudo girava à volta do Ocidente. Era o Ocidente que ditava as regras. Mesmo o Japão, ao longo da sua emergência económica, foi por elas governado. Mas, agora, os asiáticos - o resto da Ásia - estão a criar as suas próprias regras e, em breve, serão eles a ditá-las. Até o Japão será deixado para trás, à medida que os países do Sudeste Asiático, liderados pelos chineses da diáspora e pela China, ganham élan económico.” (Agis et al., 2010)

Embora este seja um futuro entusiasta que não convence todos os futurólogos e analistas, uma vez que a instabilidade política, económica e social são uma constante nestes países e que não parecem ter fim à vista, este continente, contudo, tem vindo a provar ser um mercado emergente no que diz respeito ao comércio de moda. A sua presença assim como influências têm vindo globalmente a aumentar, seja através da participação de vários *designers* oriundos da Coreia, china, Índia, assim como do Japão, nas semanas de moda, na Europa e nos

EUA, onde mostram os seus novos produtos aos mais diversos públicos, assim como marcando posição mais frequente nos principais cargos das empresas internacionais e ainda por serem os pioneiros no que toca às inovações a todos os níveis, sobretudo tecnológicas, entre outras características que fazem deles um povo que não passa despercebido.

Não estão longe os dias em que a indústria de moda tinha a sua atenção focada por completo em três territórios; Europa, América e Japão. Na verdade, a seguinte indústria continua desproporcionalmente inclinada para Europa e EUA, no entanto sempre houve a noção de que tivera sido deixado de lado grande parte das regiões de que agora se fala, e que até aqui tinham sido desvalorizadas e tratadas como uma reflexão tardia. Finalmente, chegou o momento dos líderes da indústria de moda refletirem sobre esta disparidade que existia até então. (Agis et al., 2010)

A China, a qual tem sido um dos principais mercados em crescimento no que diz respeito à moda, desde da grande crise financeira de 2008, tem vindo a revelar uma desaceleração económica desde de 2016, o que se tem vindo a refletir nos padrões de consumo dos consumidores chineses. Estes têm-se mostrado mais exigentes e mais seletivos quanto aos seus gastos, optando por serviços e experiências de estilos de vida, o que tem efeito na diminuição do crescimento das vendas e da seguinte forma, desviando atenção para outros mercados emergentes, nos quais os padrões de estilo de vida estão a melhorar a um ritmo acelerado. A Índia e os Emirados Árabes Unidos são os países que também demonstram um grande crescimento económico, embora continuem muito atrasados em relação aos Estados Unidos e à China. Em alguns desses países, o tamanho da indústria de moda é menor, o que não é motivo para descartar de imediato a hipótese de serem países com potencial para criar oportunidades interessantes, em comparação com outros países emergentes onde também é notável flutuações cambiais e desacelerações económicas, as quais também têm se refletido nos gastos dos consumidores, como é o caso do Brasil e Rússia. (Craig & Karl, The State of Fashion 2017, 2016)

Segundo o relatório do The State of Fashion 2018, encontramos-nos perante um fim de uma era e início de outra, repleta de otimismo, no que diz respeito à indústria da moda. Esta grande mudança deve-se sobretudo para a Ásia, a qual verá pela primeira vez mais de metade do vestuário e calçado a originar-se fora da Europa e a América do Norte, o que desta forma beneficiará os países emergentes da Ásia-Pacífico, assim como América -Latina e outras regiões. Por exemplo, um elevado número de empresas asiáticas tem investido em força em territórios africanos, como se pode verificar com o recente exemplo da Etiópia, o qual tem vindo a ser um destino perfeito para novos centros de abastecimentos de vestuário, uma vez que o custo de mão-de-obra é muito mais baixo, assim como há uma maior proximidade de matérias-primas e de mercados de consumidores no Ocidente.

O Ocidente não será mais o ponto forte global das vendas de moda. Espera-se um ano feito de conquistas por parte dos países emergentes. Não há dúvida que os “*players*” asiáticos estão cada vez mais fortes, afirmando o seu poder no cenário global. São vários os motivos que apontam para que este século tem tudo para ser o século da Ásia, ao mesmo tempo que

observamos o poder do Ocidente a diminuir gradualmente. (Craig & Karl, The State of Fashion 2018, 2017)

A influência global dos asiáticos, não se sente apenas pelo aumento do poder de compra, mas sim uma combinação de liderança de cadeiras de suprimentos, investimentos internacionais liderados pela Ásia e sobretudo na inovação tecnológica, a qual não é novidade, as empresas chinesas encontram-se a largos passos à frente das empresas ocidentais no que diz respeito ao comércio eletrônico e aos meios de comunicação sociais. Em 2015, a China tornou-se o primeiro país a pedir um milhão de patentes. Dado que as inovações tecnológicas se tornaram cada vez mais importantes e dependentes para o futuro do comércio de moda global, estas conquistas por parte dos asiáticos tornam-se numa mais-valia para estes crescerem e marcarem a sua presença cada vez mais vincada nesta indústria. ³ (Craig & Karl, The State of Fashion 2018, 2017)

No entanto, para que o futuro desta incubadora de superpotências mundiais tenha realmente um futuro otimista como muitos analistas esperam, é necessário que estes tenham a mínima noção de que têm que criar novas alianças estratégicas, assim como aliados, sobretudo transformar os seus pontos fracos em pontos fortes. A China e o Japão deverão abrir-se cada vez mais para o mundo e serem ainda capazes de criar uma melhor relação com o continente de forma a obter uma união estratégica da qual só saem a ganhar; a Índia por sua vez deverá focar-se no seu maior problema, a demografia e transforma-la em produtividade e consequentemente em riqueza. (Agis, Bessa, Goveia, & Vaz, 2010)

2.1.3 A Emergência do Comércio Online na Indústria da Moda

Em 1979, Michael Aldrich trabalhava para a Tesco, quando testou um sistema que permitia o processamento de transações, foi então que se deu os primeiros passos no processo que conhecemos hoje como comércio eletrônico. Aldrich permitiu que fosse possível efetuar-se transações entre consumidores e empresas. No entanto, foi necessário esperar aproximadamente duas décadas para começar a surgir os primeiros grandes jogadores do comércio *online*, os quais ainda hoje continuam a ser, Amazon e E-bay. (Fernandes, 2013)

O comércio eletrônico, igualmente apelado também de e-commerce é neste momento um dos grandes fenómenos da internet e que tende a crescer cada vez mais e a uma velocidade inacreditável. O comércio por via *online* é cada vez mais apreciado pelo consumidor, o qual através de um clique torna possível a execução de transações de bens e serviços e que desta forma quebra barreiras como a distância e tempo. As fronteiras entre comércio “convencional” e “eletrónico” encontram-se agora cada vez mais esbatidas, dado que são inúmeros os negócios que deslocam secções inteiras das suas operações para a Internet. No entanto, para que não restem dúvidas quanto ao seguinte conceito, segue-se o que é o entendimento do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat), assim como da própria Organização para a

Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), quanto à definição deste conceito. *“E-commerce pode ser definido geralmente como a venda ou compra de bens ou serviços, quer entre empresas, famílias, indivíduos ou organizações privadas, por meio de transações eletrônicas realizadas através da Internet ou de outras redes mediadas por computador (comunicação online). O termo abrange a encomenda de bens e serviços que são enviados através de redes de computadores, mas o pagamento e a entrega final dos bens ou serviços pode ser realizado online ou offline”*² (Eurostat, 2012)

O comércio *online*, que há alguns anos era visto com muita desconfiança por parte dos grandes empresários de moda, principalmente no continente europeu, a partir de 2010 começava a ser acompanhado com interesse e passou a ser cada vez mais analisado de modo a entender de que forma se poderia retirar maior partido das suas potencialidades de rede.

Uma década depois da explosão da internet, o setor da moda ainda não tinha cometido grandes riscos, mantinha-se num modo conservador. No entanto, este cenário previa-se que se fosse alterar, uma vez que a internet mudou os hábitos dos consumidores. Com um clique apenas, era possível saltar de produto em produto, comparar preços, descobrir a opção que melhor satisfazia os seus interesses. Era inevitável que este fenómeno também se tornasse viral com produtos de moda. (Agis et al., 2010).

A necessidade de vender produtos a partir de diferentes canais foi reconhecida por os retalhistas tradicionais de moda. As grandes cadeias de comércio em loja de vestuário lançaram as suas primeiras lojas *online* em 2010, porque entenderam a importância do canal digital quando sentiram um declínio de vendas em loja, como é o exemplo de marcas conhecidas como Zara e H&M. (Steen & Strøm Trendlab, 2011)

“A migração das compras para o canal online não para e, por consequência, as marcas têm procurado dar guarida aos seus clientes no ciberespaço. Agora mais do que nunca, a indústria da moda precisa de identificar quais as estratégias digitais capazes de garantir vantagens competitivas.” (Moda em mudanças, 2018)

As vendas *online* continuam mais elevadas nos mercados maduros eletrónicos, como afirma o relatório de comércio eletrónico europeu 2017; *“87 percent of consumers in the UK order products via the internet, while in Denmark and Germany the shares are 84 and 82 percent respectively. But in countries such as Romania, Macedonia and Bulgaria the share of people shopping online are the lowest.”* (Europe B2C Ecommerce Report 2017 (soft version), 2017)

² Definição retirada do glossário do Eurostat. Pode ser consultada em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:E-commerce.

Em 2015, a Europa contava com 516 milhões de utilizadores de internet, dos quais 43% realizavam compras através do comércio eletrónico. No ano seguinte, o número de utilizadores europeus de internet aumentou para 631.3 milhões e 77% das empresas europeias têm um *website*, das quais 18% realizam vendas online. O comércio *online*, continua com um crescimento de dois dígitos, uma vez que o volume de negócios europeu de e-commerce aumentou 12,75% para € 540 bilhões em 2017. (Europe B2C Ecommerce Report 2017 (soft version), 2017) Crescimento esse que acontece um pouco por todo o mundo, como se pode confirmar no gráfico presente no The Statistics Portal, o qual aponta que as receitas do comércio eletrónico deverão crescer para US \$ 4,88 trilhões em 2021.³

Recentemente, Association of Suppliers to the British Clothing Industry (ASBCI), reuniu várias empresas de vestuário de todo o mundo, numa conferência apelada de “Digital Revolution”. Diversos especialistas e executivos partilharam as suas perspetivas sobre o que as marcas e retalhistas deverão fazer perante o sucesso do universo digital e de que forma estes devem acompanhar esta evolução sem saírem desfavorecidos. Neste contexto, e com base nesta conferência, o portal de tendências, WGSN, identificou três fatores que mudarão o comércio de moda nos próximos anos, dada a força disruptiva do digital. As seguintes tendências são:

- **“Gratificação instantânea”**- A intensidade das redes sociais no dia-a-dia dos consumidores e respetivos influenciadores, as transmissões em direto de desfiles e sobretudo a força do modelo de negócio “*view now / buy now*”; levará facilmente, as compras via smartphones a crescer 91,3% até 2023. Os consumidores exigem cada vez mais novos produtos e uma gratificação instantânea, que está a alterar intensamente o panorama do retalho. Desta forma, para responder a exigente demanda do consumidor, as marcas e retalhistas deve aliar a novidade frequente a uma resposta rápida.
- **“Vontade do freguês”** - As entregas a qualquer momento e de diversas formas deverá ser outra meta a cumprir. Como por exemplo: entrega em 24 horas, compra *online* e recolha em loja, encomenda online e recolha num ponto de recolha, compra em loja e entrega em casa, selecionar o produto na loja e comprar online, assim como ver online e comprar em loja - estas são algumas das possibilidades que a estratégia omnicanal irá oferecer aos seus clientes. Amazon também já está a estudar entregas com *drones*, assim como a Zara para resolver problemas de congestionamento nas filas de pagamento em lojas, tem vindo a apostar numa frota de *robots*. Os quais já estão a auxiliar na recolha dos itens no armazém para acelerar o processo de recolha em loja. “*Os clientes que fazem encomendas online podem assim passar ou introduzir um código num leitor disponível nos pontos de recolha*”

³ The Statistics Portal- *site* onde se encontra o gráfico de vendas de e-commerce no varejo em todo o mundo de 2014 a 2021 (em bilhões de dólares americanos). Mais informação poe ser consultada através: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>.

das lojas Zara. Depois, os robots procuram a encomenda correspondente e levam-na para um depósito onde o cliente poderá levantá-la.” (Moda em mudanças, 2018)

- **“Uma nova psicologia”** - Dado o universo de plataformas de tecnologia onde os consumidores são participantes voluntários e ativos; as marcas devem cada vez mais estabelecer relações simbólicas com os seus clientes, em vez de monopolizar a conversa. A vasta diversidade de redes sociais contribui para um aumento de pontos de contacto entre marcas e consumidor. O fundador e presidente da GukU, Andrew Nicholson, o qual foi um dos participantes da intervenção “Digital Revolution”, realçou a importância do “Valor Percebido Pelo Cliente” e de que modo afeta a longevidade do relacionamento entre marcas e clientes. Salientou ainda como trabalhar esse valor, promovendo o poder da partilha, através do caso das famosas recomendações. Um relatório conduzido pela GukU apontou que solicitar que os clientes escrevessem uma recomendação nas suas redes sociais levou a um aumento de 37% no índice de Valor Percebido Pelo Cliente. *(Moda em mudanças, 2018)*

O crescimento do universo digital prevê-se portanto que continuem a aumentar, o que reforça a ideia de que as empresas têm que de estar preparadas para enfrentar as mudanças no mundo do retalho.

2.2 Vantagens e Desvantagens da Loja Online em Relação à Loja Física

Atualmente existem dois métodos disponíveis para efetuar compras. Este processo é hoje possível através de um espaço físico ou digital. O consumidor tem todo o poder de decisão no momento de escolher qual a opção que mais o satisfaz. O conhecimento de ambos e das suas características são essenciais tanto para os consumidores como para os empresários.

O comércio em lojas físicas ou comércio convencional é definido por um espaço físico onde se pode adquirir produtos/serviços de consumo.

Até ao surgimento do comércio eletrónico, a loja física era o único canal de vendas onde era possível interações comerciais, entre empresas e consumidores. Quanto à loja *online*, designa-se de loja online, e-commerce ou comércio eletrónico, qualquer negócio ou transação comercial que seja feita por internet. (Keng, Liao, & Yang, 2012)

Ambos os canais tem as suas devidas vantagens e desvantagens. O canal *online* têm algumas vantagens em relação à loja física, as quais, ultimamente, chamam cada vez mais atenção dos vendedores assim como dos consumidores e que os levam a optar por este canal. É vantajosa para os vendedores, na medida que torna possível abranger um maior público, dado que os produtos ficam disponíveis a qualquer pessoa de qualquer parte do mundo; assim como os gastos, uma vez que para possuir um negócio *online* é apenas necessário pagar uma hospedagem (mensal) e um domínio (anual), transporte e logística, (uma loja física acarreta muitos outros custos, como aluguer do espaço, luz, água, manutenção do espaço entre outros). (Eugênio, 2015)

O seguinte método de compra encontra-se agora também no topo de preferência dos consumidores. São várias as empresas de pesquisa e consultoria com foco no estudo da economia digital conectada, que mencionam três principais causas que levam os consumidores a preferir o comércio *online* atualmente. Trata-se do atendimento a qualquer momento, todos os dias da semana; a conformidade, uma vez que não é necessário se deslocar, mas apenas a obtenção de um equipamento com acesso à internet; a diversidade de produtos à disposição é muito maior que nos espaços físicos. Estes são algumas das principais características que tornam a loja *online* mais interessante para alguns consumidores. (Eugênio, 2015) Prova disso, é o relatório da *Macquarie Bank*³, o qual afirma que as três fundamentais razões, neste momento, são: o preço, a conformidade e a maior gama de produtos disponíveis; o primeiro impulsiona cada vez mais os consumidores, uma vez que estes usam a internet para comparar preços de forma fácil e sobretudo rápida, o segundo fator é também determinante, dado que os consumidores atuais atribuem imensa importância ao facto de conseguirem pesquisar, encomendar e receber os produtos sem ser necessário uma deslocação; por último e igualmente importante é a possibilidade da total exibição de produtos que se encontram a venda, o que não acontece nos espaços físicos.

No entanto, a loja *online* possui igualmente os seus pontos fracos, aqueles que são motivos de queixa mais frequentes por parte do consumidor são: a questão da entrega do produto, a qual não é imediata como seria possível na loja física, assim como entregas e devoluções, marcam negativamente o *online*. O canal digital perde neste sentido; uma vez que o consumidor se vê obrigado a esperar algum tempo pelo produto e em caso de insatisfação, enviar o artigo de volta e esperar que chegue um novo, o que por vezes envolve mais custos. (Eroğlu, 2014)

Outro ponto fraco é o atendimento personalizado. Quanto à seguinte questão, a loja física possui maior vantagem, dado que contam com funcionários que podem auxiliar no momento da compra, embora as lojas *online* também começam a procurar solucionar o atendimento personalizado ao cliente virtual.

Por ultimo, verifica-se outro fator que influencia negativamente comércio *online*, o qual corresponde à questão da embalagem dos produtos, a qual não apresenta a mesma estética nem qualidade de uma embalagem oferecida num espaço físico. No *site Theindustry*, encontra-se uma notícia intitulada de “*Online retailers use excessive packaging, say consumers*”, a qual aborda um estudo realizado recentemente pela *Clouder.co.uk*, que refere que os consumidores de produtos por via online apresentam um descontentamento em relação às embalagens. A pesquisa contou com 892 consumidores que compram produtos *online* e constatou-se que 72% queixou-se do excesso de embalagem, 66% ao facto do tamanho chegar a ser três vezes superior ao item encomendado e 46% afirma que receberam embalagens de difícil acesso. A maioria dos entrevistados referiram ainda que olhariam de uma forma mais positiva para uma marca, se notassem uma preocupação e esforço por diminuir os excessos de embalagem para pedidos via-online. Este seria mais um ponto a favor das lojas virtuais.

Estes e outros aspetos são alguns fatores que ainda se fazem sentir nos diferentes canais de comércio e que desta forma acentua as diferenças entres eles.

2.3 Gerações de Consumo

“A nova era traz-nos um consumidor impossível de classificar, mutante e inconstante que cambia de carácter conforme os inputs que recebe do entorno, as situações que atravessa e o estado de espírito do momento” (Agis & Vaz, 2017)

2.3.1 Perfis e Preferências do Consumidor

Desde sempre que as marcas têm a necessidade e a preocupação de encontrar um perfil de consumidor para enquadrar da melhor forma a sua oferta. Essa necessidade permanece mesmo numa era em que tudo mudou. Procura-se de igual modo catalogar o consumidor separando-o por gerações. No livro ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA, estão mencionadas as diferentes gerações de consumo, como é exemplo, os *“baby boomers”*, que correspondem aos *over-55*; a *“geração X”*, protagonistas da globalização; a *“geração Y”*, também definida por *“millenials”* que são fruto da transição digital; e a *“geração Z”*, os nativos da era digital. No entanto este exercício torna-se cada vez mais difícil de dar frutos, dada a velocidade de mudanças sociais, a mobilidade de população, a rapidez e grau de penetração da tecnologia que se difunde globalmente assim como a instabilidade. Neste momento sente-se de facto, *“ausência de uma identidade fluída do consumidor, pois as fronteiras entre os gostos, estilos e costumes entre as diferentes gerações diluem-se.”* (Agis & Vaz, 2017) Para além de mutáveis, estes consumidores apresentam-se no geral cada vez mais éticos, sustentáveis e conscientes, muito mais criativos e expressivos e sobretudo curiosos.

Estas mudanças de comportamento estão a alterar completamente o panorama do comércio de moda, onde os métodos tradicionais de venda já não são eficazes. São muitas as tendências que já se sentem e que se farão sentir ainda mais num futuro próximo, quanto ao comportamento de compra. A seu ver sente-se um impacto da transição de gerações no consumo através de diferentes hábitos e costumes. A transição das seguintes gerações trás com elas grandes mudanças (produtos, serviços e comunicação); enquanto os *“baby boomers”* atravessaram épocas de crescimento e segurança em todos os domínios, os grupos que surgiram após esse período dourado na história do consumo, conheceram apenas tempos de crise e insegurança. É necessário mencionar e relembrar o quanto a evolução tecnológica teve um papel fundamental na definição desta evolução de gerações. (House of Projects, Dinis, Agis, & Vaz, 2014)

Enquanto os *“baby boomers”* definem-se por serem fiéis aos bens duráveis e às marcas, aceitando pagar consideravelmente um preço mais elevado por um produto ou serviço, verifica-se agora uma maior heterogeneidade. As seguintes gerações mostram uma maior preocupação

em relação aos produtos, não valorizando apenas a qualidade, mas sim fatores como oportunidade, estilo ou até mesmo ideológicos e que em comparação às gerações anteriores, são menos fiéis às marcas, valorizando sobretudo o “preço”. Este é agora um fator determinante no momento da decisão. (House of Projects, et al., 2014)

Ao contrário do que acontecia no passado, a informação e publicidade sobre os produtos já não veiculada através dos meios tradicionais, deixando de ser totalmente controlada pelas marcas e substituída pela opinião pessoal de cada um, a qual é depois partilhada nas redes sociais.

Um artigo retirado do *site* WGSN, o qual se trata de um dos portais mais confiáveis de previsão e tendências de moda; tem como título “Previsão do comprador 2017”, o qual vai de encontro à opinião de Agis, no livro, “PLANO ESTRATÉGICO TÊXTIL 2020 PROJETAR O DESENVOLVIMENTO DA FILEIRA TÊXTIL E VESTUÁRIO ATE 2020”; a de que os consumidores atuais, estão a manifestar diferentes perfis de clientes assim como de diferentes preferências de consumo.

A facilidade brutesca de compras *online* e o aumento de aplicações *on-demand*, levaram a uma enorme evolução de comportamento do consumidor. Como já foi anteriormente referido, os consumidores de hoje revelam-se mais informados, tecnológicos, menos fieis às marcas, mais impacientes e sobretudo demonstram menos interesse por possuir itens, mas sim experiências e ideias. Os atuais e futuros consumidores são exigentes e demonstram uma necessidade de presenciar novas experiências, como por exemplo um passeio diferente, (Figura 2). Estes pretendem experienciar muito mais do que uma simples aquisição de um produto. Esta alteração nos padrões de consumo obriga a reavaliar os métodos tradicionais de



Figura 2. Os jovens *millennials* priorizam experiências (Fonte: www.wgsn.com)

comércio, os quais já não são eficazes perante esta nova realidade. Hoje, os vendedores devem ter em consideração esta nova realidade e conseguir que os clientes não se sintam apenas “isso”, mas sim convidados, atraindo-os para um espaço onde irão partilhar uma relação cada vez mais íntima e experiencial, criando desta forma vivências memoráveis em torno de uma compra. (Saunter, 2017)

2.3.2 Comportamento do Consumidor no Processo de Compra Online

Dado o aumento de vendas *online* identificado sobretudo no setor da moda, é necessário perceber e identificar cada vez mais o comportamento do consumidor no processo de compra, a partir do respetivo canal.

Realizar compras através da internet envolve dimensões sociais, tecnológicas, económicas, comportamentais, educacionais, geográficas, entre outras. (Eroğlu, 2014) Assim como os diversos fatores envolventes, a decisão de compra a partir deste canal e o comportamento do usuário, também são estudados, estes a partir de teorias explicativas, de variáveis internas e externas. As internas são aquelas que têm a ver com processos cognitivos, atitudes, motivações, personalidades e emoções; As externas são em torno da cultura, classe social, grupo de referência e pertença e estilos de vida. (Santos A. , 2011)

Para compreender o comportamento do consumidor *online*, são aplicadas várias teorias tradicionais de forma a entender os diferentes tipos de comportamentos; como por exemplo, a teoria da ação racional (TRA) e modelo de aceitação (TBT), são predominantes neste estudo. (McCormick & Livett, 2012) No entanto, Giglio (2002) aponta que para uma melhor compreensão dos comportamentos, é necessário unir às teorias existentes, novas hipóteses com bases nas investigações. (Santos, 2011)

Num mercado extremamente competitivo como é o do setor da moda, o sucesso de uma marca que vende *online*, gira muito em torno de uma relação positiva com os consumidores. E é neste contexto que se identifica dois elementos fundamentais que ajudam a alcançar essa relação positiva e satisfatória. Trata-se portanto, dos aspetos utilitários e hedónicos. Uma vez que se verifica que existem consumidores que valorizam mais aspetos utilitários, e outros, os hedónicos. Os primeiros estão associados às experiências racionais, que auxiliam o consumidor a comprar e a reduzir a frustração, através de avaliações lógicas dos produtos, e eficiência ótima, que economiza tempo, dinheiro e esforço. Já o hedonismo é orientado em torno de valores de entretenimento e prazer, para deste modo tornar o processo de compra *online* interessante e divertido. Quando se trata sobretudo de vendas de moda *online*, os empresários devem entrelaçar suficientemente o entretenimento hedónico com o utilitarismo prático, para possibilitar uma experiência de compra satisfatória. (McCormick & Livett, 2012)

De acordo com (santos, 2011), os consumidores que compram *online* podem categorizar-se em diversos perfis; alguns dos mais conhecidos são:

Runaway shopper - este é o tipo de consumidor mais comum, onde se incluem os visitantes às lojas *online*, mas que na sua maioria abandonam o site antes de concluir a compra. Estudos indicam que a implementação de ferramentas proactivas nos *Websites* ajudam a reduzir 20% do abandono da compra para este grupo de consumidores e consequentemente aumentar as vendas.

Doubting thomas - este é considerado o “pessimista tecnológico“, o qual acede á internet na busca de concretizar um negócio, embora acabe por não concretizar a compra por falta de confiança no sistema, valorizando o contacto personalizado. Para este género de consumidor, é imprescindível, um contacto telefónico de apoio ao cliente, para desta forma aumentar a sua confiança e concretizar a compra.

Hail Mary - corresponde a um grupo de consumidores que embora aprecie a conveniência e facilidade de efetuar as compras *online*, valoriza o contacto pessoal, por exemplo por telefone, para terminar a transação. Por fim, o perfil:

Sir glance a lot- caracteriza-se por ser um tipo de consumidor empresarial, o qual adquire produtos ou serviços de elevado valor e que requer algum apoio adicional para concretizar a compra. Para estes, reduzir o tempo de espera no atendimento de apoio, torna-se fundamental. (Santos, 2011)

Em 2013, a autora Fernandes (2013) identificou algumas das principais razões que restringiam as compras a partir do seguinte canal. Assim sendo, menciona, “*a falta de confiança nos sistemas de pagamento*” (58,7%); “*o gostar de ver e experimentar um produto antes de o adquirir*” (55,8%); e “*as preocupações com segurança ou privacidade*” (50%). E ainda que “*apesar do número de consumidores apresentar uma tendência de crescimento, são ainda cerca de 21% os que não compram online e não pensam tornar-se compradores.*” Menciona também que, dados recolhidos a partir de um inquérito realizado *online* a cerca de 6500 indivíduos de 12 países distintos, incluindo 500 em Portugal, divulgou ainda que alguns dos fatores inibidores da compra online são o facto de os indivíduos não se sentirem confiantes em relação ao processo. (Fernandes, 2013)

Dados recentes, mencionam algumas das desvantagens que ainda se sentem nas compras *online*, as quais incluem velocidade de entrega (17%), falhas técnicas (13%) e produtos danificados (9%). Estes são alguns dos principais desafios ainda enfrentados pelos consumidores no processo de compra *online*. O mesmo, refere ainda que as compras *online* são mais populares entre as gerações mais jovens: dois terços dos jovens de 16 a 24 anos compram *online* com

frequência, em comparação com um terço dos consumidores de 55 a 74 anos. (Europe B2C Ecommerce Report 2017 (soft version), 2017).

Toffler (1996) menciona que a ampla variedade de produtos e serviços reflete a vasta diversidade de necessidades, valores e estilo de vida. (santos, 2011) no entanto, em geral, o consumidor *online* continua a privilegiar a conveniência e sobretudo o preço, “*no online encontramos o consumidor racional, na loja o emocional*” (MONTEIRO, 2018)

Deste modo, perante uma sociedade mais habilitada, informada e sobretudo mais exigente, as empresas devem de acompanhar os novos comportamentos do consumidor *online* e os seus respetivos perfis.

2.3.3 Comportamento no Processo de Compra em Espaços Físicos

A compra em espaços físicos foi o principal canal de vendas até meados da década de 1990, o qual contava também com venda por catálogo ou por telefone. A loja física, também conhecido ultimamente como espaço *offline*, (termo usado a partir da emergência do comércio online), é influenciada por diversos fatores que por sua vez também influenciam na decisão e processo de compra a partir deste canal.

Uma extensa quantidade de literatura aborda a apreciação e comportamento do consumidor nos espaços físicos, dado que se torna cada vez mais importante entender como este se desenvolve, num momento em que se observa um imparável crescimento do comércio *online* e em contra partida, um vasto redimensionamento de lojas físicas. (Pucci, 2017)

A loja física é construída em torno do conceito da marca e dos produtos vendidos dentro dela. O interior emula as aspirações dos valores e qualidades da marca para melhorar a relação entre o espaço e a mensagem. Tudo sobre a marca deve ser consistente - desde a cor associada e o estilo gráfico até a variedade de produtos, seja ela diversa ou focada, e o interior. Essa consistência torna a mensagem mais forte e reafirma o valor da marca. (Mesher, 2010)

Nicholson et al, (2002) citado por Pucci (2017) afirma que é importante perceber como é constituído o ambiente das lojas, o qual é composto por fatores externos e internos. Características como a entrada, montra, temperatura, esquema de cores, decoração, musica, assim como a limpeza e a organização, são fundamentais e capazes de influenciar os consumidores, quanto às compras que vão efetuar na loja. A influência de estímulos sociais, como a boa aparência, simpatia e dedicação do vendedor, assim como a menor quantidade de clientes no momento de compra, são fatores que também influenciam positivamente no momento de compra, dado que autores como Tauber (1972), Salomom e Koppelman, (1988) mencionaram, que os indivíduos são motivados a frequentar locais onde podem realizar compras por fatores psicológicos, recreativos, e ainda para fins de convívio social. (Pucci, 2017)

Como foi referido no tópico anterior, os consumidores que realizam compras *online* são persuadidos por valores de compra hedónicos e utilitários, o mesmo acontece em espaços físicos.

Autores como Diep e Sweeney (2008) ressaltaram a relevância destes dois valores numa compra *in-store*, uma vez que ambos são importantes no processo de compra; o valor utilitário no sentido que satisfaz as necessidades dos consumidores de forma eficiente e conveniente, enquanto o valor hedónico proporciona diversão, inspiração e emoção. Estudos realizados sugerem que o valor do produto e o valor da loja contribuem de forma significativa para a avaliação geral de satisfação no processo de compra, uma vez que a conjuntura dos dois proporciona uma experiência de compra positiva e satisfatória.

No contexto de perceber quais os fatores influenciadores para os consumidores na hora de realizar uma compra em espaços *offline*, entende-se que a possibilidade do “toque” é também um fator decisivo e portanto essencial. São vários os autores que mencionam a importância do toque para a melhor compreensão do comportamento do consumidor. Claramente, a ideia de que o insumo multissensorial é uma barreira para fazer compras *online* pode ser dependente do produto, na medida que em que certos produtos materiais como vestuário, são mais propensos a serem comprados no ambiente de compras físico, no qual os consumidores têm a possibilidade de conhecer o produto com as mãos. (Jansson-Boyd, 2011) “ (...) *A necessidade de ver e pegar nos produtos tem assim sido um dos principais fatores a dificultar as compras online, (...)* ”. (Fernandes, 2013); e que consequentemente mantem a loja física como um canal com a sua devida relevância para os consumidores.

No entanto, Maity e Dass (2014) citados por Pucci (2017) referem que os avanços tecnológicos das últimas décadas possibilitaram às empresas, uma nova variedade de canais através dos quais podem realizar o contato e a venda aos seus consumidores, agregando desta forma aos canais tradicionais, os modernos comércios eletrónicos e móveis.

Neste sentido, os vendedores em lojas físicas deverão estar atentos e seguir esta nova realidade do universo do retalho, tendo sempre em conta os novos perfis e comportamentos dos consumidores, como se encontra mencionado no início deste capítulo.

2.4 A Importância da Comunicação/Marketing de Moda

A importância da comunicação na moda não para de aumentar”.

(Agis et al., 2010)

O marketing de moda representa um papel de grande importância para a indústria da moda.

Autores como Kotler e Keller (2014) consideram o marketing como uma ferramenta de gestão dos procedimentos que identifica, antecipa e fornece ao cliente requisitos de forma eficiente e lucrativa. O seu sucesso baseia-se na compreensão dos desejos dos consumidores e na resposta com produtos apropriados.

O marketing de moda envolve-se ainda em atividades promocionais e publicidade destinada a estabelecer o reconhecimento da marca e reputação da mesma.

Em plena era digital, é sem dúvida importante que as empresas e marcas de moda foquem a sua comunicação sobretudo nos meios digitais. É evidente, que esses canais possibilitam uma experiência mais envolvente de comunicação, em relação aos canais tradicionais de marketing. Uma das primeiras marcas de moda que reuniu a maioria do seu orçamento de marketing apostando nas plataformas de rede digitais, como *Facebook* e *Instagram*, ainda em 2009, foi por exemplo a Burberry. Recentemente, as marcas começaram a transmitir ao vivo desfiles e coleções através de redes como o *snapchat* e do *instagram*. Como já foi referido anteriormente, o marketing tradicional, é o processo pelo qual empresas criam, comunicam, distribuem e trocam ofertas que têm um certo valor para clientes, parceiros e sociedade. (CASAGRANDE, 2018)

Este rege-se por meio de um mix que compreenda os 4Ps: produto, preço, promoção e local; e após o surgimento do digital, adiciona-se uma quinta palavra ao *marketing mix*, que é participação.

Nos últimos anos, os quais ficaram marcados com o desenvolvimento veloz da internet, fizeram com que as empresas e marcas de moda acelerassem o processo de transformar as suas estratégias de marketing adaptando-as através de uma abordagem mais tecnológica. (CASAGRANDE, 2018)

É neste contexto que surge a necessidade de criar uma estratégia mais homogénea, como é o exemplo da estratégia *omnichannel*, a qual será abordada no seguinte tópico.

2.4.1 Comércio Omnichannel

Como já foi referido anteriormente, foi necessário introduzir novas estratégias para fazer face à velocidade em que se encontra o setor da moda, assim como ao poder da era virtual, que veio roubar um pouco o protagonismo do conceito tradicional do consumo.

A estratégia “*omnichannel*” é relativamente recente e ainda não é aplicada por todas as empresas de moda, mas caminha nessa direção. Muitas empresas já aplicaram a estratégia *omnichannel* nos seus negócios, para fazer face ao mercado competitivo que é neste caso, o da moda. Esta surge como resposta a demanda do consumidor atual e as novas formas de padrões de consumo. O consumidor atual não se limita a espaços físicos ou virtuais durante as suas compras, pelo contrário, transita entre eles, o que gera a necessidade de as empresas acompanhá-lo. (Rigby, 2011)

O termo *omnichannel* possui o prefixo “*omni*” que em Latim transmite o sentido de tudo e inteiro e “*channel*” trata-se de uma palavra inglesa que traduzida para português significa canal. No entanto, o significado do termo no seu total significaria algo no sentido de “*todos os canais*”, o que não é suficiente para definir esta estratégia. Este termo pode acabar por ser confundido com outros, como *multichannel* ou *crosschannel*. Na verdade, todos são canais oferecidos pelas marcas e todos dizem respeito a experiência do usuário, mas cada um possui o seu respetivo significado. Por exemplo, *multichannel* é quando uma empresa oferece “*multi*”, ou seja, vários canais de compra, como *site*, aplicativo e lojas físicas. (Fonseca, 2017)

Contudo, esses vários canais não estão conectados, o que significa, que esses canais competem entre si e não há qualquer troca de informação entre eles.

Já o termo *crosschannel*, o qual possui o prefixo “*cross*”, que em português exprime cruzar, trata-se de uma estratégia, na qual os diversos canais se cruzam entre si. Estes podem cruzar-se por exemplo, no processo de compra, a qual pode ser efetuada por via *online* e por fim aquisição do produto ser na respetiva loja física. Neste caso, os canais já não competem entre si e passam a complementar-se. Ou seja, mesmo dentro da loja física, é possível utilizar o aplicativo da marca para verificar se existe o produto específico que deseja. (Fonseca, 2017)

Por tanto, o conceito *Omnichannel*, é uma envolvência de um todo, vai para além da simples presença em todos os canais de venda ou comunicação. Não se trata apenas de refletir a identidade do *site* nas *app*, assim como o site reflete o ambiente da loja física. Este conceito significa “*tudo*”; e esse todo passa sobretudo pela experiência do cliente. É pensado inteiramente na forma de como vai facilitar a decisão de compra para o cliente assim como o processo de venda para o lojista.

Deste modo, passa pela integração de tudo, ou seja, a possibilidade de o cliente obter contacto com a marca a partir de qualquer canal, assim como o atendimento passa a ser feito em todos os canais e a existência de uma postura e posicionamento igual em todos os pontos. (Tempestini, 2015)

Todas as medidas anteriormente mencionadas que fazem parte desta estratégia, não são possíveis ser implementadas com sucesso sem a utilização de tecnologia de ponta. É necessário investir nos mais avançados *softwares* de CRM, para servir de apoio, para deste modo gerir todos estes dados e medidas de gestão. *“Uma marca que adere à estratégia omnichannel tem maior oportunidade de sucesso no mercado atual, apesar da dificuldade de implementá-la.”* (Saiba como criar uma estratégia omnichannel, 2017)

No entanto esta estratégia, ainda é um desafio muito grande no sentido de estar completamente bem implementada. Uma pesquisa realizada pela Omnichannel Customer Service Gap da Zendesk foi apontado que *“87% dos respondentes acreditam que as marcas precisam trabalhar mais para criar uma experiência sem obstáculos para os seus consumidores.”*⁴ (Fonseca, 2017)

2.4.1.1 Visão Geral

O comércio sofre alterações a cada 50 anos, uma certa rutura que altera por completo o seu funcionamento. O comércio digital teve um início instável, mas depressa foi abraçado por um grande número de empresários. No entanto muitos, não estavam preparados para o impacto que este fenómeno iria causar nos seus negócios. Muitos vendedores não estavam preparados para abraçar esta grande mudança, muito por culpa de não se sentirem confortáveis em contacto com experiências inovadoras, o que tornou difícil estes se adaptarem às novas condições. Estes também acreditaram que os seus habituais clientes estariam sempre presentes de qualquer maneira. (Rigby, 2011) A combinação de estratégias mal conseguidas e uma economia desacelerada resultou na falência de metade dos empresários de comércio eletrónico. Os especialistas afirmam que a informação digital, influência já cerca de 50% das vendas da loja e prevê-se que esse número irá crescer rapidamente. Os comerciantes convencionais que não adotarem uma perspetiva completamente nova que permita integrar diferentes canais numa única só experiência *Omnichannel*, serão muito provavelmente eliminados. (Rigby, 2011)

No entanto, está cada vez mais claro que à medida que os clientes se sente mais confortáveis com as compras *online*, não se sentirão satisfeitos apenas com o que encontram na loja. O comércio *omnichannel* e o que ele envolve está a ficar cada vez mais perceptível. Os clientes querem a vantagem da *era digital*, dada a ampla variedade de produtos, informações e opiniões constantes, mas querem igualmente a vantagem das lojas físicas, como o atendimento pessoal, a possibilidade de tocar nos produtos, experimentar antes de comprar, entre outros. Os clientes valorizarão de forma diferente cada uma das experiências. O certo é que provavelmente todos os consumidores querem uma interação perfeita do digital e do físico. A tarefa mais difícil para os comerciantes será entender, quais recursos usar nessa busca pela

satisfação do cliente; deverão identificar os pontos fracos de cada segmento e criar soluções personalizadas para desta forma, obterem sucesso nos seus negócios. (Rigby, 2011)

Segundo os dados da Ovum, estima-se que em 2026, todos os retalhistas já terão dominado esta estratégia de forma ainda mais integrada e consciente. Uma estratégia homogénea bem-sucedida não irá apenas garantir a sobrevivência da loja, os grandes *players* irão descobrir que o canal digital e físico, não devem competir entre si, mas sim complementarem-se, aumentando assim o número de vendas e reduzindo o número de custos.

"Quando as pessoas estão online o tempo todo, quando o digital é penetrante - não há off-line. Quando ninguém está offline, o conceito de negócios on-line não é necessário. A operação de negócios separados on-line e off-line é provavelmente um desperdício de valor tempo e energia", afirma o estudo Deloitte, Navigating The New Digital Divide, reforçando a ideia de ambos os canais não devem competir, mas sim trabalhar juntos. (Bell, 2016) Darrell Rigby, autor do artigo *"The future of shopping"*, refere ainda que é provável surgirem cada vez mais ideias novas a serem implementadas à medida que os clientes e funcionários propõem inovações próprias, uma vez que nos encontramos num ambiente em que as informações e ideias podem fluir livremente.

Contudo, o autor Daniel Agis referiu que em contrapartida, caso não seja bem implementada, esta estratégia, potenciará um drástico redimensionamento do número de espaços físicos do setor da moda, o qual de facto acabou por acontecer, como se pode verificar mais a frente. (Agis et al., 2010)

2.5 Estratégias das Lojas Físicas de Atração e Fidelização dos Consumidores

Como já foi referido anteriormente, é necessário novos conceitos e ideias que atraem o consumidor à loja, e transformem a experiência de compra num momento de lazer. Os consumidores mais jovens já não são aliciados pelas tradicionais formas de atração. De hoje em diante, a melhor forma de conseguir sucesso de vendas, é investir nos ideais dos novos consumidores, conseguido através de conceitos nunca antes vistos e parcerias estratégicas, muitas das quais se destacam por ser inesperadas e inovadoras e que todas tentam satisfazer os novos perfis de consumidor para que desta forma não deixem de visitar os espaços físicos e muito menos de comprar.

As novas estratégias que serão implementadas terão como principais objetivos: atrair o consumidor às lojas físicas, aumentar a fidelidade dos clientes, assim como criar uma relação cada vez mais íntima com os mesmos e sobretudo tornar o momento de compra num momento de imersa experiência. (Agis et al., 2010)

Mais do que nunca as lojas necessitam de colocar em prática uma combinação de novas técnicas, o *design* e arquitetura de um espaço, já não serão o suficiente para proporcionar o grau de diferenciação, como eram até ao momento. (Vaz & Agis, 2017) Continuarão a ser fatores fundamentais, mas se combinados com muitas outras soluções inovadoras, as quais passam por telefones mais inteligentes, serviços e motores de busca mais aprimorados, o uso da tecnologia como forma de aperfeiçoar todo o processo de compra em loja, assim como para efeitos lúdicos, realidade aumentada, códigos QR, displays, entre outros. A linha entre o *online* e *offline* se tornarão cada vez mais fundidas, de forma a aumentar e melhorar a experiência de compra do consumidor. (Steen & Strøm Trendlab, 2011)

As lojas físicas farão o possíveis para se tornarem mais evoluídas e sobretudo atrativas. Há uma necessidade cada vez maior de se tornarem competitivas, e para isso deverão desenvolver estratégias focadas no consumidor, de modo a construir uma relação mais consistente e duradoura, a fim de idealizar a satisfação do cliente, prazer e fidelidade. (Sampaio, Zonatti, Alvarez, Rossi & Ramos, 2017)

2.5.1 Redimensionamento de Lojas Físicas

A implementação da estratégia *Omnichannel* tem as suas consequências que já eram previstas no livro “Vestindo o Futuro Microtendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda até 2020”, onde já se mencionava o encerramento de milhares de pontos de venda físicos. O futuro deste canal é um tema que tem sido muito estudado e analisado com interesse ao longo

dos últimos anos e com as suas devidas razões, dado que se observa um redimensionamento de espaços físicos. Exemplo disso é o recente anúncio que a empresa espanhola, Inditex, que de acordo com a agência Bloomberg, a empresa irá desfazer-se de 16 lojas, as quais 14 são em Espanha e duas em Portugal. É uma decisão que surge devido ao crescimento das vendas *online*. Só nos primeiros seis meses do ano de 2017, a Inditex, obteve receitas de mais de 11,7 mil milhões de euros, dos quais grande parte deste número resulta das vendas *online*. É de lembrar que a Inditex é a dona de várias lojas de vestuário, como; Zara, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Oysho, Zara Home e Uterque. (CARVALHO, 2017)

Os consumidores atuais sentem-se cada vez mais confortáveis com o comércio eletrónico e as ferramentas digitais, o que levou as vendas *online* a crescer a um ritmo constante, mesmo no sector de luxo. O qual passou de 31% em 2010 para 12% em 2017, reforça a ideia do desafio que as empresas enfrentam no que diz respeito à gestão do equilíbrio certo entre os produtos *online* e na loja. Estes factos aliados ao aperfeiçoamento das plataformas digitais que se fazem sentir desde 2016, tornaram-nas mais integradas e sofisticadas; o que tem aumentando a pressão no comércio em loja, o qual tem vindo a cair sobretudo em lojas de departamento. (Craig & Karl, The State of Fashion 2017, 2016) Neste dilema, encontram-se sobretudo os espaços com um tipo de oferta generalizada e dedicados a marcas de média, média-alta. Os retalhistas independentes encontram algumas dificuldades para se manterem no mercado, mas não é impossível, simplesmente é necessário ter em conta alguns fatores, para que desta forma seja possível sobreviverem, o que acontece igualmente com os *Shopping Centers*, que também eles enfrentam a saturação do mercado.

Deste modo, não há como evitar a reavaliação da rede de lojas físicas, vários pontos serão reformulados, os quais passarão por difundir ao máximo a integração com o formato *online*; evitar o excesso de espaços físicos numa cidade ou país, eliminar lojas não funcionais substituindo pelo canal *online*; investir mais do que nunca no marketing e essencialmente no visual *merchandising*. (Agis et al., 2010)

Como foi referido anteriormente, agora, as lojas físicas devem ter especial atenção a localização onde vão abrir. A localidade deve realmente fazer sentido, ou seja, a sua existência deve-se justificar. Os empresários podem facilmente saber-lo através do acesso aos dados da plataforma digital, deste modo, sabem exatamente onde estão os seus clientes, tal como refere o chefe-executivo de Modcloth, Matt Kaness. (FERNANDEZ, Do Digital Brands Need Physical Stores?, 2017)

No entanto, apesar de tudo, são muitos os recentes exemplos que comprovam que a loja física continua a ser valorizada, principalmente as relacionadas com produtos de moda e acessórios, uma vez que os consumidores preferem testar antes de comprar, o que torna a experiência na loja física vantajosa. Segundo um artigo do *site* The Business of Fashion, muitos empresários de marcas digitais estão a apostar na abertura do canal físico, pois tem-se comprovado que continua a ter potencial interesse. “*As lojas físicas adicionam algo único e diferente do nosso crescimento, que é benéfico para os nossos negócios.*”, afirma Matt Kaness. O comércio eletrónico continuará a crescer muito rápido, no entanto, representa apenas uma

fração das vendas de moda e vestuário. Prevê-se que alcançarão cerca de 20% a 25% do mercado, o que significa que a maioria das vendas ainda acontecerá nas lojas físicas. (FERNANDEZ, Do Digital Brands Need Physical Stores?, 2017)

O relatório da empresa de pesquisa e consultoria *Ovum*, também refere a continuação de apostas nos espaços físicos, mesmo que sejam temporariamente, como é o recente caso da Everlane que em Novembro de 2017, lançou uma loja Pop-Up de seis semanas em Nova York, dado que desta forma, torna possível testar o local, assim como numa visita apenas, será o suficiente para os clientes construírem uma confiança necessária para não precisarem de sentir fisicamente cada novo produto numa futura compra. As aberturas de espaços físicos de marcas *online* foram uma constante no passado ano 2017 e comprovam que de facto se verifica uma maior atividade *offline* por parte de vendedores que nasceram de forma digital. A Moda Operenti também é um dos exemplos, dado que em setembro, abriu o seu segundo *showroom* em Nova York, precisamente dois meses depois, Rent the Runway, anunciou uma parceria com Neiman Marcus e abriu o sexto local permanente, em lojas de departamento, em São Francisco. Ainda no mesmo mês, abre também a primeira loja permanente da Modcloth, em Austin. Na verdade, quando se trata de moda e acessórios, os consumidores preferem testar antes de comprar, o que torna a presença num espaço físico vantajosa. (FERNANDEZ, Do Digital Brands Need Physical Stores?, 2017) Até 2026, os *players* de canal físico já terão percebido de que forma devem atuar. Os espaços físicos continuarão a sofrer redução de quantidade e alteração das suas ênfases de investimento *online*, já os vendedores online, investirão cada vez mais em presenças físicas para apoiar a exibição de produtos. *“As lojas físicas terão múltiplas utilidades: a mais interessante será a de servir de terminal para alguns operadores de comércio online (testes feitos pela Amazon prometem alargar-se a muitas outras empresas), e será praticamente a “tabua de salvação” para evitar o esvaziamento comercial da periferia das grandes cidades e localidades menores.”* Cita o autor Daniel Agis, no livro *“Plano Estratégico Têxtil 2020”*. Por fim, estima-se que o comércio em loja continuará a existir, porém, não da forma como era até então.

2.5.2 O Novo Conceito de Loja Física

“Veremos uma mudança muito radical em termos do que será o nosso futuro de compras. As lojas mudarão mais nos próximos doze anos do que nos últimos cinquenta anos” (Steen & Strøm Trendlab , 2011)

Num momento em que as compras *online* atingiram uma década de maturidade, fazendo parte do dia-a-dia da sociedade atual, de uma forma tão natural. É evidente o quanto

a internet mudou completamente e para sempre, o modo de fazer compras. Entretanto, enquanto o comércio *online* sofreu grandíssimas alterações, assistimos ao comércio físico a permanecer igual e conseqüentemente a ficar para trás. No entanto, é possível verificar que recentemente, esse estado de permanência se está a alterar. Mais precisamente a partir de 2016, observou-se as primeiras indicações de que os espaços físicos estavam prestes a mudar também.

Este momento de mudança do comércio físico de moda, já era esperado há muito pelos consumidores. Como já foi referido anteriormente, os empresários têm de acompanhar a evolução dos novos padrões de consumo e respetivamente os perfis e comportamentos das diferentes gerações de consumidores. Esta mudança é necessária, uma vez que os consumidores mudaram tanto a forma de como querem fazer as suas compras, e sobretudo experienciar novas e diferentes experiências. (Agis & Vaz, ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA, 2017)

Neste sentido, os vendedores precisam criar novas formas de atração. Os espaços físicos podem ser muito mais do que espaços de venda, devem ser ainda a manifestação física de uma marca. É através do espaço físico que o consumidor consegue se envolver com a marca através dos cinco sentidos, dado que através da loja, a marca pode transmitir o seu visual, o tato, cheiro e até o seu sabor. Nos espaços *online* é apenas possível jogar com dois sentidos, visão e som. (Bell, 2016) A loja física será a conceção de um espaço comercial e entretenimento, que mudará para sempre o conceito de loja física. Deste modo, será possível ver como as lojas físicas passaram de um lugar de simples expressão do estilo e exibição de produtos da marca, para locais onde se desenvolvem atividades, serviços, não somente direcionados à venda, assim como, um leque de experiências que são partilhadas pela marca ao consumidor. As marcas e *retailers* terão de entender a melhor forma de reestruturação dos pontos de venda assim como o melhor método de implementar o novo modelo “*mix*” de serviços, comunicação da marca e comercialização de produtos, de forma rentável. (Agis & Vaz, 2017)

É neste contexto que surgem novos formatos de loja, com muita diversidade de alternativas. Num futuro próximo veremos alguns formatos, como *auto-check-out*, *check-out* terminais, *show walls*, *show rooms*, lojas de realidade aumentada, lojas temporárias, lojas que atuam como mercados, entrega ao domicílio, assim como lojas que combinam trabalho e comida, trabalho e compras e ainda lojas de serviço e lojas de marcas. (Steen & Strøm Trendlab, 2011) A nova loja da Tiffany no Covent Garden, em Londres, presente na Figura 3, representa mais um passo na tentativa de implementar novos conceitos de lojas, afastando-se do tradicional e substituindo por uma loja mais focada na experiência de compra intrigante e descontraída. “*We’ve integrated uniquely playful displays that reflect the wit and humour of Tiffany design to create a one-of-a-kind experiential destination*”, diz Richard Moore, vice-presidente, diretor criativo de design de lojas e visual merchandising criativo da Tiffany & Co. (Balmford, 2018) A Farfetch também segue neste sentido, apostando crucialmente na oferta de

experiencia através da utilização de tecnologia avançada aliada ao retalho como poderemos verificar mais a frente no estudo de caso - Farfetch.



Figura 3. Tiffany & Co opens Covent Garden Style Studio (Fonte: Retail Focus, <http://www.retail-focus.co.uk/news/3582-tiffany-co-opens-covent-garden-style-studio>)

2.5.3 A Importância do Visual Merchandising de Moda

“Em poucas palavras, o merchandising visual é a arte e a ciência de apresentar produtos da maneira mais visualmente atraente. O visual merchandising é a “linguagem de uma loja” - é como um vendedor se comunica com os clientes por meio de imagens ou apresentações de produtos. Assim como toda linguagem tem sua própria gramática e lógica, o visual merchandising também tem suas próprias regras e princípios.” (Ebster & Garaus, 2015)

O Visual Merchandising é agora mais do que nunca, fundamental para qualquer estabelecimento comercial. Este fortalece a imagem da marca e é capaz de aumentar consideravelmente as vendas. Seja por meio de fascinantes vitrinas que colocam a marca numa posição de destaque e que inevitavelmente atraem o público e o incentivam a entrar, ou através de um *layout* pensado ao pormenor e de determinados recursos, os quais irão orientar a circulação do consumidor pelo interior do estabelecimento, estimulando-o a passar mais tempo dentro da loja e sobretudo a desfrutar do momento da experiência de compra, tornando-o num momento muito mais enriquecedor para os consumidores. Dado que de hoje em diante, as lojas

físicas vão possuir uma importância mais elevada como representantes da marca e da percepção sensorial dos produtos, a aposta no visual *merchandising* é essencial. (House of Projects et al., 2014)

Um espaço físico deixou de ser apenas um local de compra e passa a ser local de experiências, este tem agora o dever de transmitir a essência da marca e de justificar a sua própria existência, de outra forma não sobreviverá. (Vaz & Agis, 2017)

Agora os espaços físicos de venda dedicados a moda terão que jogar com a componente emocional do cliente, através de transmissão de um espaço lúdico imerso de experiências personalizadas, que procura explorar os cinco sentidos sensoriais.

As marcas de luxo têm apostado em grande em fachadas de cortar a respiração. Em Amsterdão, a fachada do novo espaço físico da Chanel é realmente um exemplo, inteiramente feita de tijolos de vidro transparentes e caixilhos de janelas, concebidos para recriar o estilo arquitetónico tradicional da cidade de uma forma completamente moderna. Surgem cada vez mais exemplos de aberturas de lojas que investem muitíssimo no visual *merchandising*, como é o exemplo da Hills Avenue em Tokyo, a loja de calçado feminino, presente na figura 3, onde se pode visualizar o trabalho que o artista-designer Tokujin Yoshioka adotou, através de uma abordagem inovadora. Os sapatos parecem flutuar em torno de conjuntos de postes metálicos, que vão do chão ao teto, criando o efeito de uma "floresta" de sapatos ao redor do perímetro do espaço mínimo. Embora banhada em luz branca durante a luz do dia, após o pôr-do-sol a iluminação assume um tom quente do sol. (Tokyo: New Concept Stores Round-up, 2017) Assim como, a marca Fendi, (figura 4), inspira-se nas vibrações futuristas mostradas na coleção SS18 da marca, misturadas com as sugestões tropicais. A estratificação e a leveza mostradas na coleção foram interpretadas em uma escala tropical, onde camadas de folhas aparecem nos fundos das janelas e enterradas em um raio de luz. Embelezamentos de coco de metal, que foram inspirados pelos detalhes da pérola, hospedam os produtos em uma exibição natural e orgânica. O esquema de janelas da Fendi foi implementado globalmente. (Balmford, 2018)



Figura 4. Hills Avenue ⁴ e Fendi ⁵ Fonte: WGSN e Retail Focus

⁴ *Merchandising* da Hills Avenue, loja de calçado em Tokyo. A Imagem foi retirada do *site* da WGSN e está disponível em: https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/75466/page/13

⁵ *Merchandising* da Fendi, disponível em: <http://www.retail-focus.co.uk/vm/3358-fendi-tropical-futurism>

No entanto, o *design* e *layout* do espaço físico não serão mais suficientes e o merchandising visual tem que se apresentar muito mais completo e surpreendente, tornando o momento de compra, num momento divertido, inovador e sobretudo de lazer, através sobretudo de ações tecnológicas inovadoras, como é o exemplo também da realidade aumentada, como se pode verificar nos tópicos que se seguem, são métodos que começam a dar os primeiros passos mas que farão uma total diferença e que transformarão o comércio de moda. (Sampaio et al., 2017)

2.5.4 A Tecnologia Aplicada no Visual *Merchandising* de Moda

Como já foi anteriormente mencionado, o universo do retalho está a sofrer intensas alterações. Dia após dia surgem inúmeras inovações que alteram e transformam o mundo dos negócios e no da indústria da moda é ainda mais visíveis essas mudanças. A evolução da tecnologia é sem dúvida uma condicionante fortíssima que desempenha um papel importante neste mundo do comércio. Os empresários estão a olhar para o futuro e apostar em novas tecnologias e logísticas para responder as ambiciosas necessidades das mais recentes gerações, embora dados adquiridos num estudo realizado no Brasil afirma que ainda são muitos os empresários que se sentem reticentes em aplicar estes novos conceitos tecnológicos, dado que são estratégias dispendiosas e que só lucrarão a longo prazo, apresentando desta forma uma mentalidade ainda muito focada no custo. (Sampaio et al., 2017) Até há relativamente pouco tempo, as marcas de moda geravam valor e diferença basicamente através da sua criatividade estética, assim como através do *design* e materiais, no caso de gamas altas. Mais tarde, esse valor é reforçado pela criatividade imaterial e com o impacto da imagem publicitária. Esses fatores continuam a ter a sua devida importância, mas as mudanças que se refletem na indústria, obrigam a que este seja um momento disruptivo. A introdução de novas ferramentas tecnológicas aumentará em grandes proporções as possibilidades de diferenciação da marca. (Vaz & Agis, 2017). As ações tecnológicas serão potenciais influenciadores na experiência de compra única. A tecnologia fará cada vez mais parte do visual *merchandising* de moda, uma vez que proporciona valores cognitivos, emocionais, sensoriais e comportamentais; valores esses, que são cada vez mais importantes para o consumidor, durante o processo de compra. (Sampaio et al., 2017) É neste seguimento, que já são visíveis alguns passos desta interação da tecnologia em lojas de vestuário, aplicadas de diversas formas e para diferentes fins.

Em primeira instância, as inovações tecnológicas têm aperfeiçoado o processo de compra através de diversos métodos. Alguns exemplos passam por simplificar a forma de pagamento em loja, através da implementação de sistemas que detetam quais os produtos que foram colocados no saco de compras, através de uma visão por computador, fusão de sensores e aprendizagem profunda. O consumidor só necessita de descarregar aplicação para o seu dispositivo móvel. Outros vendedores estudam outras formas de reduzir o atrito no momento do “checkout”, marcas como Zara e outras pertencentes à Inditex têm testado o sistema de

auto-check-out. No entanto também marcas de luxo já começam a apostar em novas opções, como é o exemplo da Rebecca Minkoff, que está aplicar o método de auto pagamento em lojas de *Nova York*. Assim como, na Burberry, o cliente aguarda a máquina de cartão de crédito sentado em áreas confortáveis de descanso, de modo a oferecer uma maior comodidade e conforto como se estivesse em casa. Como refere o diretor criativo da marca, Christopher Bailey, quando uma compra é feita *online* em casa, é executada a partir do sofá com o cartão de crédito, não existe necessidade de levantar-se e estar numa fila à espera da sua vez. Desta forma, a loja foi projetada de modo a oferecer o mesmo bem-estar. (Sampaio et al., 2017). Jim Carrol, um futurista de renome, afirma que dentro de 10 anos, as lojas serão capazes de aceitar pagamentos com uma leitura de retina (a tecnologia *Eye pay*). (Bem-vindo à loja do futuro, 2017) Protótipos como a loja da Amazon go, presente em Seattle, mostram as primeiras dicas de como serão as compras do futuro, transmitindo a ideia que serão muito mais cómodas, com pagamentos feitos através de carrinhos de compra virtuais em vez da tradicional fila de pagamento. (Bem-vindo à loja do futuro, 2017) Estas estratégias de auto pagamento têm sido muito adquiridas por parte dos retalhistas, dado que se verifica que os *millenials* têm mostrado preferir formas de pagamento em que não necessitam de se relacionar com outras pessoas. (Marian, 2017)

A relação entre os consumidores e tecnologia é cada vez mais óbvia. Do mesmo modo, os empresários de sucesso também saberão retirar partido das novas tecnologias, para conhecer cada vez melhor os seus clientes. Quanto melhor as marcas conhecem os consumidores, mais lucro vão conseguir. É importante saber quais as características que separam o consumidor da marca *A* daqueles que preferem a marca *B*. Por exemplo o *software* (CRM), carregado num *tablet*, ajuda os vendedores a indicar peças consoante a preferência do cliente, uma vez que este é capaz de registar o histórico dos clientes da marca. A partir deste sistema, muitas empresas não só oferecem entretenimento como adquirem também informações que identifiquem melhor o perfil do público-alvo. (Sampaio et al., 2017). Estes dados obtidos por meios de ações tecnológicas cada vez mais avançadas, irão permitir que os vendedores criem uma melhor segmentação de mercado, uma melhor a eficácia publicitária, entender de melhor forma o que os consumidores sentem e pensam sobre uma marca, assim como ajudarão igualmente a melhorar as estratégias de marketing. (Steen & Strøm Trendlab , 2011)

Num futuro próximo, a tecnologia estará ainda mais presente no cotidiano, haverá aplicativos virtuais por todo o lado, os quais falam e aconselham sobre os melhores produtos, ideias, e ofertas de estilo. (Marian, 2017) A mesma potenciará também uma relação cada vez mais íntima entre a marca e o consumidor, através por exemplo da “Tagomania”, a qual veio esbater ainda mais a linha entre *online* e o *offline*, uma vez que estes atuam como forma de obter mais informação sobre um produto ou serviço, possibilitando que a marca transmita a história por de trás de cada produto. (Steen & Strøm Trendlab , 2011). Conforme a tecnologia consegue estreitar potencialmente a relação entre marca e consumidor, é de igual forma utilizada cada vez mais para melhorar as estratégias de fidelidade.

Foi mencionado anteriormente, conseguir uma maior atração e fidelidade da parte do consumidor também faz parte dos grandes objetivos dos empresários nesta área. Deste modo, a tecnologia tem um papel importantíssimo nesta matéria.

De acordo com uma notícia do *site Theindustry*, a marca *Harvey Nichols*, a qual pertence ao sector de luxo da indústria da moda, anunciou em 2017, uma parceria com a *Startup Bink*. Rob Partridge, gerente de aquisições e retenções do grupo *Harvey Nichols* acredita que adotar este método de recompensas digital será sem dúvida benéfico, irá simplificar a experiência de compra dos clientes da marca assim como garantir que os mesmos sejam recompensados pela sua fidelidade. O seguinte aplicativo permite que os clientes colecionem pontos, os quais dependem do nível de adesão identificado pela tecnologia *Bink*, (*Silver, Gold, Platinum, Black*). Desta forma serão recompensados consoante os seus gastos. “A tecnologia permite que os vendedores reconheçam automaticamente a identificação de fidelidade do consumidor, o que significa que eles nunca têm que mostrar um cartão de fidelidade ou cupom, ou dar uma identificação de membro no checkout novamente.” (ROBERTS, *Harvey Nichols faz parceria com Bink em “Payment Linked Loyalty”*, 2017)

É depositada uma completa confiança na teoria que a tecnologia fará cada vez mais parte do futuro das compras, acreditando que irá aperfeiçoar todo o processo de compra, desde do momento da entrada na loja, até a saída, e até mesmo posteriormente.

Como podemos verificar através dos exemplos que se seguem, ela encontra-se presente desde começo do processo de compra, até ao final. São diversos os exemplos onde se pode identificar as ações tecnológicas aplicadas no POS. Ainda antes de entrada numa loja, o consumidor é imediatamente atraído por *vitrines* que captam toda essência da loja, através das *vitrines* 3D. São um puro exemplo de tecnologia interativa, a qual tem um forte potencial de atrair consumidor, ainda do lado exterior da loja. Este género de exposição consegue criar a ilusão de que os produtos atravessam o vidro. A marca de relógios *Patek Philippe* já testou esta inovação tecnológica numa loja na cidade de São Paulo, no Brasil. Também durante a compra, as ações tecnológicas permitirão usufruir ainda mais do momento. Agência *Gomus* apresentou no “*Fashion Business Tech*”, o projeto “*One-to-One Experience*”, o qual foi desenvolvido para várias empresas de moda. Este consiste em vestuários que reproduzem músicas que se identifiquem com o estilo de roupa que o cliente está a experimentar. O sistema que permite tal experiência possui etiquetas RFID distribuídas nos rótulos das peças, e os leitores RFID são instalados no vestuário, de modo que é emitido um sinal, no momento em que o consumidor veste a peça. Após o cliente adquirir o produto, é ainda enviado um *SMS* com o *download* gratuito da música que foi ouvida. Esta agência aposta na seguinte tecnologia, uma vez que acredita que os jovens se definem e se expressam através da música que escutam. Ou seja, no momento da compra, a música certa, pode definir a decisão de compra, dado que de certa forma, a música induz a imaginar vestindo a peça, idealizando o meio e as pessoas que o rodeiam. (Sampaio et al., 2017)

Porém, a tecnologia deve ser usada com cautela, sobretudo no que diz respeito a recolha de dados dos consumidores, afirma um estudo recente, que revela o reconhecimento da importância da mesma, quanto à conveniência e a programas de fidelização, embora também referem que deverá haver um trabalho mais elaborado para entender o que é que os consumidores realmente querem, de uma forma subtil e não invasiva, dado que o mesmo estudo revela que 81% dos consumidores não querem que os seus dados pessoais sejam usados por terceiros, no entanto estas percentagens são desvalorizadas pela maioria das empresas. (Retailistas divorciados dos consumidores, 2018)

2.5.5 A Realidade Aumentada Aplicada no Visual Merchandising de Moda

“ (...) Os vendedores irão olhar para a AR como meio de revigorar a experiência em loja.” (Marian, 2017)

O conceito de realidade aumentada ou AR, sigla inglesa para definir *Augmented Reality*, trata-se de um sistema tecnológico que permite unir o mundo virtual com o real, conseguido através de um aplicativo que insere objetos virtuais num ambiente real. *“Ronald Azuma, um dos maiores pesquisadores sobre o tema e funcionário da Intel, define que a inovação se enquadra quando há três elementos: a combinação de elementos virtuais com o ambiente real, a interatividade e processamento em tempo real e é concebida em três dimensões.”* (Katchborian, 2017)

A cada dia que passa, são mais as marcas que se rendem à utilização da AR como solução para acompanhar o mundo moderno, uma vez que este sistema possui variadas vantagens, dado que a sua função é interagir e divertir o público-alvo, pode ser utilizado de diferentes formas e em diversos contextos, é ainda acessível a qualquer público e o facto de ser uma novidade criativa não deixa ninguém indiferente, como já se verificou com a sua utilização em jogos, robótica e ultimamente também no domínio do vestuário.

A AR encontra-se cada vez mais presente nas estratégias de marketing e vendas de inúmeras empresas, o que se confirma igualmente no sector da moda, nos mais variados domínios, assim como no do vestuário. Deste modo, os empresários pretendem transformar o momento de compra tradicional, oferecendo aos consumidores, principalmente às gerações mais jovens, tudo o que elas esperam encontrar, ou seja, uma experiência de compra mais inovadora, memorável e sobretudo aperfeiçoada, conseguindo de igual forma aumentar também as vendas nos espaços físicos face às vendas *online*. (Sampaio et al., 2017)

No que diz respeito ao sector de moda, como já foi referido anteriormente, este sistema tecnológico inovador começou por ser utilizado em montras 3D, assim como em publicidades e campanhas de moda. A marca de vestuário Timberland foi uma das primeiras aderir ao conceito na expectativa de surpreender os seus clientes, sem estes necessitarem de entrar na loja. Foi projetada uma imagem virtual na tela registrada pela câmara, a qual pode caracterizar as

roupas, entre outros itens, como por exemplo acessórios, selecionados pelo usuário. Desta forma torna possível, que os prováveis consumidores experimentem através da ilusão do espelho, um maior número de itens da loja, num menor prazo de tempo. O exemplo da marca Timberland demonstra como o sistema de AR aliado a tecnologia Kinect, torna possível experimentar roupas de uma forma inovadora, através de telas *multi-touch* ou de um cursor, dado que a tecnologia Kinect, a qual já é usada em diversas áreas, permite que o usuário troque de peças, apenas com um movimento. Este comando de movimentos, “não-toque” é fácil e plenamente intuitivo. (Sampaio et al., 2017) Um exemplo recente da aplicação da AR foi protagonizado pela famosa bloguer brasileira Camila Coelho, a qual foi convidada pela Lancôme, para utilizar o *Makeup Mirror*. Desta forma, sem maquilhar os lábios, experimentou vários batons da marca, partilhando depois a experiência, (Figura 5) na sua página de *instagram*, “Que delícia de manhã na POP UP da @lancômeofficial no shopping JK de SP! Amei usar o *Makeup Mirror* pela primeira vez e interagir com os novos lançamentos! Aqui, estou usando o batom 295 Paris Café de L’Absolu Rouge - a linha mais icônica da marca, que proporciona para cada mulher a cor, o acabamento e a atitude perfeita para toda ocasião!”⁶. Este género de espelho virtual, não é apenas inserido nos inventos em espaços físicos, mas também em diversas aplicações que estão disponíveis a qualquer consumidor, sendo apenas necessário baixar a respetiva aplicação.



Figura 5. Parceria da Camila Coelho com Lancôme, São Paulo, Brasil., (Fonte: Camila Coelho, Instagram)

⁶ Citação retirada do Instagram oficial da bloguer brasileira Camila Coelho. Para obter mais informação acesse ao seguinte hiperligação: <https://www.instagram.com/camilacoelho/?hl=pt>

⁷ Imagem obtida do Instagram oficial de Camila Coelho. Disponível em: <https://www.instagram.com/camilacoelho/?hl=pt>

Este sistema que tem como principal objetivo tornar as compras *online* mais fáceis, assim como simples e eficientes a nível de tempo. É agora e será ainda mais entendido igualmente como uma estratégia de marketing de vendas em espaços físicos, como centros comerciais, uma vez que é um sistema que torna possível a interação do virtual/físico, criando desta forma protótipos de “*virtual closets*” ou “*fitting rooms*” cada vez mais aperfeiçoados, os quais são recebidos com muito positivismo pelos consumidores. (Sampaio et al., 2017)

2.5.6 Extensões da Marca

Conforme (Santos M. , 2014), a qual cita (Serra e Gonzalez, 1998). A extensão de marca é *“Uma forma que as organizações encontraram para atingir novos segmentos de consumo, aumentar a amplitude dos preços praticados, gerir o excesso de capacidade instalada, conseguir ganhos rápidos e lutar com os concorrentes, foi apostar na extensão de marca. Embora a pesquisa científica identificasse esta prática anteriormente, apenas a partir da década de 80, as empresas adotaram esta estratégia na gestão das suas marcas”*

O processo de extensão e construção de marca é complexo e demorado. De acordo com Kim e Lavack, (1996), existem quatro formas de estratégia para entrar em novos mercados ou segmentos, aproveitando a atual marca: extensão de linha, extensão de categoria, *co-branding* e *franchising*. (Hennigs, Wiedmann, Behrens, Klarmann, & Carduck, 2013)

Deste modo, é fundamental fazer algumas questões antes de avançar no desenvolvimento de um novo intervalo, ou produto; como por exemplo, perceber se a marca ou empresa já esgotou todas as oportunidades de crescimento no segmento de mercado existente; se a extensão poderá potenciar uma distração no *core business*; se a imagem da marca está ajustada aos novos produtos ou ao novo mercado; se continuarão a possuir as economias de escala no mercado global, e ainda se podem continuar a competir no mercado novo com a concorrência existente. Estes são alguns fatores que deverão estar em conta, por parte das marcas. No entanto, são diversas as razões pela qual as marcas optam por a seguinte estratégia. (Grose, 2012)

Segundo Santos M. (2014) baseado numa análise de vários autores como; Serra e Gonzalez (1998); Aaker (1996); Keller (1999); Chernatony e McDonald (2003); assim como, Kapferer (1998). Os diversos autores apresentam motivações à extensão da marca, constatando a sua importância estratégica, na gestão de uma marca. Da seguinte forma apontam-se varias razões pela qual a extensão de marca é vantajosa, as principais são:

- Sinergias, no que diz respeito à comunicação, promoção e distribuição da marca, pelos ganhos de economias de escala, no que diz respeito aos custos com comunicação e promoção e pelo acesso à rede de distribuição;
- Ocupação de espaço livre no mercado, dado que impede a entrada de concorrentes;
- Aumento da quota global da marca;
- Facilidade da entrada do novo produto no mercado.

- Alcançar um mercado mais vasto;
- Diversificação da oferta;
- Promoção de uma nova dinâmica na marca;
- Inovação;
- Os custos proibitivos de lançar uma nova marca;
- A facilidade em usar, mais agressivamente, as atividades promocionais com uma extensão de marca.
- Um maior nível de notoriedade;
- Associações da marca transferidas para o novo produto;
- Aumento das probabilidades de sucesso de um novo produto;
- Noção de qualidade que transcende a marca;
- Quebra a associação da marca a um produto, se a marca representar apenas um produto, esta terá o mesmo ciclo de vida deste e morrerá, pelo que esta separação é benéfica para a marca;
- A extensão de marca tem a funcionalidade de acompanhar as tendências de mercado, mantendo-se atual, dinâmica e ativa;
- Reforço da imagem da marca e capitalização dos investimentos em publicidade;

São imensos os casos de marcas que pensaram em novos e originais modos de atender às necessidades dos clientes, seguindo o caminho da extensão. Muitas marcas americanas foram pioneiras na criação de submarcas, afirmando-se como especialistas em extensão de marca. No entanto, a criação de marcas não é uma estratégia fácil e pode levar à proliferação de marcas e rótulos de certas empresas. (Grose, 2012)

Segundo (Santos M. , 2014), apesar da extensão de marca ter suas devidas vantagens associadas, a mesma possui também, no entanto, riscos associados.

Ao delinear uma estratégia de extensão de marca deve-se ter em conta vários riscos. Os que mais se destacam são: a redução do valor da “marca-mãe”, e de todos os produtos sob a mesma marca, assim como a coerência, é outro fator importantíssimo a ter em conta como refere Kapferer (1998), que menciona o risco que a sobreposição de imagens em conflito pode ter na coerência da marca e que desta forma pode implicar a perda de associações benéficas. Autores como Serra e Gonzalez (1998); definem que a marca utilizada como apenas um símbolo é um dos erros mais frequentes e que mancha a incoerência do posicionamento da mesma. A qual tem ainda mais relevância em segmentos de luxo, dado que o consumidor atribui à marca, uma imagem de exclusividade e prestígio, que pode facilmente ficar diluída, com a quebra da seguinte promessa, como refere Keller (1993). (Santos M. , 2014)

Keller (2003) referido em (Santos M. , 2014) menciona várias desvantagens, que podemos encontrar, ao fazer a extensão de uma marca:

- Confusão ou frustração dos consumidores, com o facto de não saber qual o produto que é melhor para si na hora de comprar, perante a variedade de oferta;

- Resistência na distribuição. Os retalhistas têm que consequentemente gerir o espaço de prateleira, perante uma variedade mais vasta de produtos;
- O consumidor optar pelo produto novo, abandonando o produto original;
- Distanciar-se ou perder mesmo a associação à categoria original da marca, após esta fazer várias extensões;
- Caso associações sejam inconsistentes, com as associações da marca-mãe, pode ter implicações na marca-mãe tanto a extensão tenha sucesso, como falhe.
- Falha da extensão e imagem da marca-mãe afetada. É sem dúvida o pior cenário, dado que não só a extensão falha, mas também a imagem da marca-mãe é denegrida. O autor identifica este como o pior risco.

Segundo (Turatti, 2005), citando (Kapferer, 1994), as marcas podem seguir na direção que quiserem, dado que não há forma de prevenir a ação de uma marca que procura a sua expansão, se esta possuir recursos deve apostar na seguinte estratégia. No entanto, no ponto de vista dos consumidores, as marcas devem legitimar-se a certas áreas e manter-se afastadas de outras zonas em que não dará tanto sentido, ou seja, deverão ter uma noção dos seus limites. No geral, o sucesso de uma estratégia de extensão de marca está no ajuste percebido entre a marca principal e a marca estendida. (Hennigs, et al., 2013)

Esta estratégia continua inevitavelmente a ser utilizada, no sector da moda, tanto por marcas de luxo, assim como de gama inferior, embora as marcas de luxo, devem ser muito mais cautelosas, dado que uma estratégia pouco fundamentada pode corroer o principio de raridade e da mesma forma diluir a essência do núcleo da marca de luxo de desejabilidade e *status*. (Francesca Dall'Olmo, Lomax, & Blunden, 2013)

No entanto, se bem-sucedida, é uma estratégia que continua a beneficiar muitas marcas e atualmente observam-se extensões de marca cada vez mais alongadas e de sucesso, como é o caso de Armani. A GIORGIO ARMANI é uma das poucas marcas que sobreviveu aos conglomerados de luxo e continua no total comando de suas operações, as quais incluem coleções de roupas e acessórios sob marcas como Giorgio Armani (versão mais luxuosa), Emporio Armani (versão jovem e ousada que opera no luxo intermédio) visível na (Figura 6), A|X Armani Exchange (produtos de inspiração esportiva, trata-se de uma gama mais acessível), além de produtos licenciados que vão de perfumes e cosméticos a óculos e relógios. *“São 6.000 funcionários, mais de 2.000 lojas próprias, pontos de venda dentro de grandes lojas de departamento em mais de 70 países e vendas superiores a €2.5 bilhões em 2016. Os Estados Unidos são responsáveis por 25% do seu facturamento mundial.”* (Dias, 2017) A maior parte das receitas são geradas pela Giorgio Armani e a Emporio Armani. A marca expandiu-se de tal forma que alcançou outros segmentos com o sobrenome ARMANI estampado em luxuosos cafés, restaurantes e hotéis. (Dias, 2017)



Figura 6. Emporio Armani, women's fashion show fall/winter 2018-2019 (Fonte: Site oficial da marca EMPORIO ARMANI) ⁸

Julio Moreira, sócio da consultoria Top Brand, afirma, *“O Armani escolhe muito bem os seus parceiros”*. A fórmula foi usada em outros segmentos e até agora, o licenciamento tem sido muito bem-sucedido, como se verifica com as vendas de produtos licenciados incluídos no facturamento consolidado do grupo, os números saltam de 1,6 bilhão de euros para 2,5 bilhões de euros anuais. Quando Armani foi questionado sobre como transformou a sua companhia em um ímã no setor de luxo, responde: *“A minha estratégia é usar o estilo de vida para construir um universo ao redor de uma marca. Mas, se eu acredito que um produto não combina com minha filosofia, eu não empresto meu nome a ele”*. (Sambrana, 2017)

⁸ Imagem retirada do site oficial da marca Armani, disponível em: <https://www.armani.com/us/armanicom>

CAPÍTULO III. ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Estudos de Caso

3.2 Metodologia do Estudo Empírico

Após estar concluído o estudo da literatura, o qual permitiu proceder ao enquadramento teórico em questão, surge por fim o estudo empírico.

No segundo e último capítulo desta dissertação, encontra-se presente cinco estudos de caso, onde são estudadas algumas marcas de moda presentes no mercado. Cada estudo de caso é composto por uma caracterização da marca, que permite perceber um pouco o seu percurso e o modo como cada uma atua no mercado. É também realizada uma análise *swot*, a qual torna possível compreender as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que cada um possui de momento no mercado da moda.

A literatura anteriormente desenvolvida serviu de ponto de partida para a escolha dos exemplos práticos, dado que na última parte deste estudo empírico é feita uma reflexão baseada na informação conseguida através dos estudos de caso, que por sua vez será relacionada com a bibliografia, com o objetivo de perceber se nos seguintes exemplos apresentados se verificam algumas das tendências abordadas na parte teórica.

Neste sentido, uma das cinco marcas estudadas é a Farfetch, a qual é uma empresa que continua a crescer devido ao seu forte conceito de inovação e tecnologia, que tem revolucionado o comércio de moda de luxo. É interessante dado que nasceu e atua através do comércio *online*, no entanto, recentemente apostou numa experiência física através da “Store of the future”. Ainda parte do segmento alto/luxo de moda, encontra-se o exemplo da marca icónica Gucci, considerada com potencial interesse, dado que recentemente atravessou um período de transformação a todos os níveis, na qual, parte desse processo de transformação passa pela aposta no comércio *online*.

A Topshop faz parte desta seleção de estudo de marcas, dado que é uma marca *Fast Fashion* com um mercado amplo, que possui uma extensa trajetória de experiência nos dois canais de *online* e físico. Deste modo, também se revelou interessante o estudo de uma marca que apenas atua *online*, trata-se da Asos, a qual foi uma das primeiras plataformas de moda *Fast Fashion* online conhecidas mundialmente.

Por fim, o estudo da Missguided, dado que também é uma marca *Fast Fashion*, no entanto, mais recente do que o caso interior, (Asos), a qual nasceu puramente *online* mas que sentiu recentemente, a necessidade de transitar igualmente para o físico.

3.3 - Estudo de Caso - FARFETCH

3.3.1 Caracterização da Marca

A Farfetch é uma plataforma *online* de produtos de moda de luxo. É atualmente uma das plataformas mais abrangentes do universo digital, em termos de moda e luxo. O crescimento da seguinte empresa tem sido uma constante. Esta foi criada em 2008, no epicentro da crise financeira, surgindo no mercado duas semanas antes da falência do banco de investimentos norte-americano Lehman Southers. (Pimentel, 2015) Segundo o *site* The Business of Fashion, José Neves, fundador e CEO da plataforma de moda de luxo Farfetch, é um dos três portugueses que fazem parte da lista das 500 pessoas que estão a influenciar a indústria da moda. José Neves conta com profissionais de sucesso como Stephanie Phair, diretora de estratégia da plataforma de luxo *online* Farfetch, a qual foi nomeada este ano também a nova presidente do British Fashion Council, (ROBERTS, Farfetch strategy chief Stephanie Phair named as chair of the British Fashion Council, 2018) assim como Elliot Jordan como diretor financeiro, o qual antes de ingressar na equipa da Farfetch, foi diretor de finanças da Asos. (Hendriksz, 2018)

Como já foi referido, a Farfetch é uma plataforma de e-commerce para produtos de luxo. Na Farfetch.com, os clientes podem comprar produtos de mais de 700 *boutiques* e marcas de luxo dos mais conceituados designers aos mais emergentes, internacionais, como Balenciaga, Balmain, Burberry, Chloé, Dolce & Gabbana, Fendi, Givenchy, Gucci, Michael Kors, Miu Miu, Moncler, Prada, Saint Laurent, Stella McCartney e nacionais, como Amapô, À La Garçonne, Andrea Bogosian, Bo.Bô, Gloria Coelho, Le Lis Blanc, Luiza Barcelos, NK, PatBo, Sarah Chofakian, Schutz, Track & FieldTufi. Na Figura 7, observa-se três looks constituído por diferentes marcas, Holland & Holland, Y/Project, Balenciaga e Danse Lente.



Figura 7. Looks disponíveis no site Farfetch, (Fonte: Site oficial da Farfetch)

A linha de produtos é consideravelmente vasta, como se verifica na Figura 8, onde estão presentes várias tipologias de produtos desde vestuário, calçado, bolsas, acessórios, joalharia, produtos de decoração, *gadgets*, editoriais, entre outros.

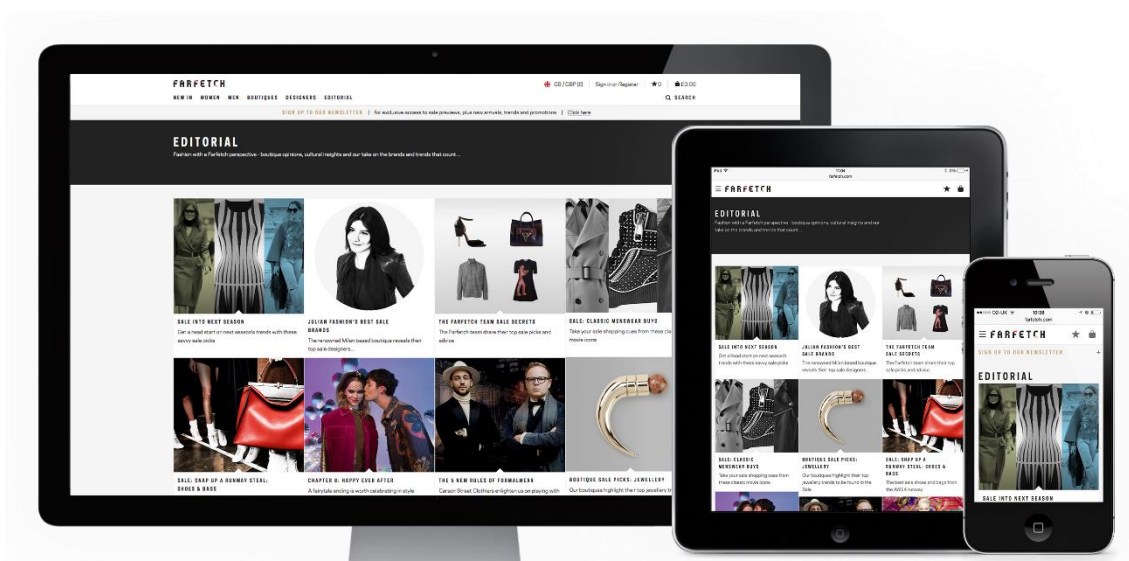


Figura 8. Tipologia de produtos da Farfetch, (Fonte: Tom Walsh Design)

⁹ Imagem retirada do site oficial da Farfetch. Disponível em: <https://www.farfetch.com/pt/shopping/women/items.aspx>

¹⁰ Imagem retirada do site oficial da Tom Walsh Design. Disponível em: <http://www.tomwalshdesign.co.uk/works/farfetch/>

Além do Farfetch.com, o Farfetch Group também inclui o Farfetch Black & White e a “Store of the Future”, na Browns, em Londres, visível na seguinte Figura 9, na qual é visível uma das primeiras lojas de moda onde estão a ser aplicados sistemas tecnológicos de ponta, os quais possibilitam uma experiência de compra mais promissora e única em todo o mundo. (Hendriksz, 2018)



Figura 9. “Store of the Future” da Farfetch, (Fonte: Farfetch.com)

O *software* desenvolvido especificamente na plataforma Farfetch API (interface de programação de aplicativos) definirá novos padrões no comércio. Por exemplo, a tecnologia RFID nos trilhos do vestuário é usada para registrar quais peças são examinadas e levadas para o provador. A tecnologia de espelho inteligente apresenta ao cliente a sua lista de desejos pessoais com base nesses dados, como se confirma na Figura 10. (ALL ABOUT DATA - FARFETCH’S “STORE OF THE FUTURE” IN LONDON:, 2017)

¹¹ Imagem retirada do *site* Farfetch, disponível em: <https://aboutfarfetch.com/about/store-of-the-future/>

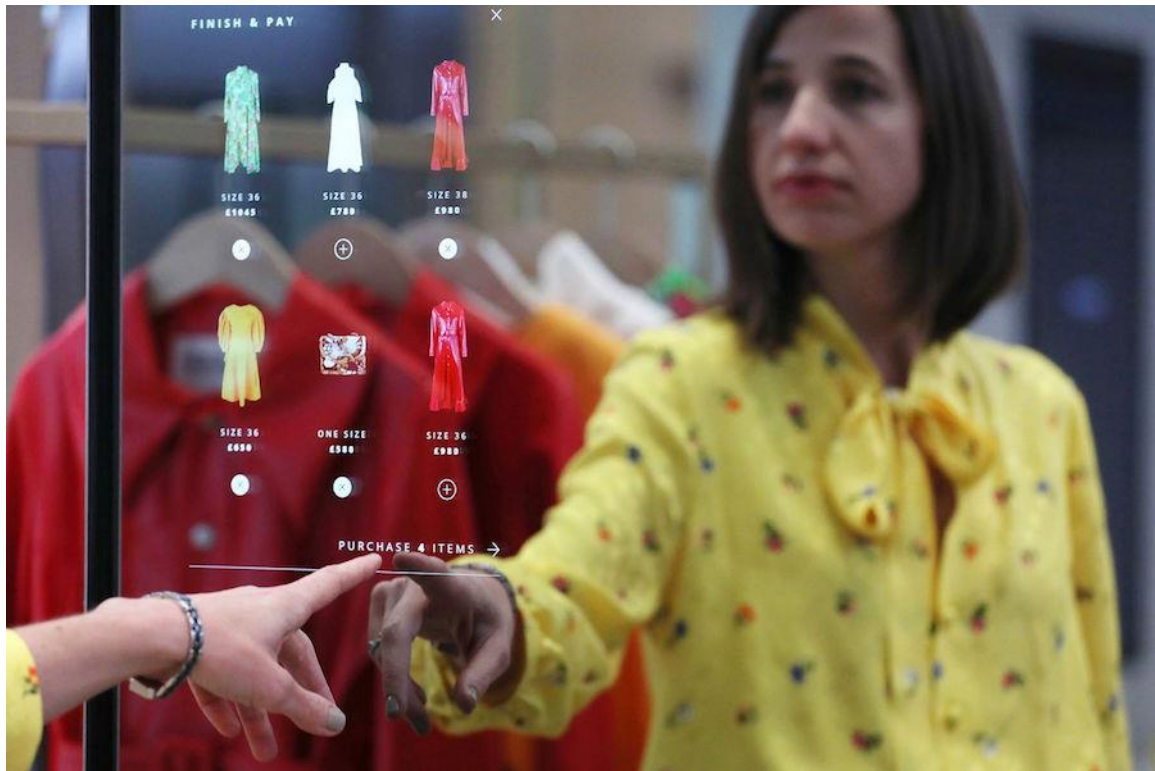


Figura 10. Tecnologia RFID na “Store of the Future” da Farfetch, (Fonte: appearhere)

A Farfetch encontra-se neste momento atingir a sua maturidade. É apoiada por inúmeras empresas de luxo e tecnologia mundialmente conhecidas, como a IDG Capital Partners, a Temasek, a Eurazeo, a DST Global, a Index Ventures, a Vitruvian Partners e a Condé Nast International, que permite que esta penetre em diversos mercados, um pouco por todo o mundo. (ALL ABOUT DATA - FARFETCH’S “STORE OF THE FUTURE“ IN LONDON:, 2017)

¹² Imagem retirada do site appearhere, disponível em: <https://www.appearhere.fr/>

3.3.2 - Análise SWOT- FARFETCH

Com a informação recolhida sobre a marca, efetuou-se uma análise SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a determinada empresa, neste caso a Farfetch.

Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **Distribuição otimizada** - A Farfetch já oferece entrega expressa em 190 países, *Click and Collet* em 24 mercados e entrega no mesmo dia em nove cidades. (theindustry, 2017) Recentemente ainda aperfeiçoou mais a distribuição através do serviço de entrega “Store to Door”, em parceria com a Gucci, o qual oferece a possibilidade de entregar os produtos apenas em 90 minutos, em 10 cidades globais. A Farfetch tem uma maioritária presença através da plataforma online. A plataforma é pensada de forma a oferecer a melhor experiência, conseguido através de um layout atrativo assim como editoriais de moda que apresentam de uma forma mais divertida as marcas e de igual forma oferece dicas de moda, é ainda possível selecionar nove idiomas para facilitar o processo de compra. (Farfetch, 2018) A Farfetch tem presença física experimental através da “Store of the Future” da Farfetch, na Browns East em Londres, a qual está a revolucionar o comércio físico, apostando em sistemas tecnológicos revolucionários que transformam o comércio físico, de forma a esbater a barreira do online/físico. (WGSN, 2018)
- **Segmentação**- Segmento alto/luxo para mulher, homem e criança.
- **ADN** - Plataforma *online* com conceito inovador, uma vez que é uma plataforma global de produtos de moda de luxo. Oferece diversas marcas de luxo. Desenvolve ainda novas abordagens de venda e distribuição através do desenvolvimento de sistemas tecnológicos. A qual a torna numa empresa com um conceito nunca antes visto e que está a ser muito bem-vindo num momento em que a indústria da moda está a transformar-se.
- **Produtos** - A linha de produtos da Farfetch é diversificada e de alta qualidade, uma vez que só vendem produtos de gama *premium*, para mulher, homem e criança. A tipologia de produtos é desde de vestuário, calçado, bolsas, acessórios, joalharia, produtos de decoração, gadgets, livros, entre outros, (de marcas diversificadas). Oferece ainda uma experiência de compra inovadora através da “Store of the Future”.
- **Mercados** - Marca global, especializada no mercado de moda de luxo. Forte presença global; com escritórios em 11 cidades, entre eles Londres, Tóquio e Los Angeles. (farfetch.com)

- **Parcerias de sucesso** - Parcerias com inúmeras marcas internacionais e nacionais; recente parceria com a Chanel, com o intuito de desenvolver ferramentas digitais para aperfeiçoar e impulsionar a presença e serviços digitais da Chanel (ROBERTS, Chanel and Farfetch team up on Store of the Future, 2018); parceria recente com as melhores marcas de joalheria e relógios, como Tiffany & Co, Chopard, David Yurman, De Beers, entre outros. (ROBERTS, Farfetch moves into the hard luxury space with new fine watch and jewellery hub, 2018); assim como a recente parceria com Burberry, a partir da qual a marca passará a ser vendida na plataforma Farfetch.com e ainda anunciaram uma nova iniciativa “Show to Door”, a qual permite que itens desfilados na London Fashion Week da Burberry sejam disponibilizados para entrega aos clientes da Farfetch em Londres, aproximadamente 90 minutos após o desfile. A Farfetch possui acionistas de referência, empresas de luxo e tecnologia mundialmente reconhecidas como a JD.com, a qual é a segunda maior empresa de comércio eletrônico na China, a qual comprou uma participação no valor de 397 milhões de dólares, assim como a IDG Capital Partners, (Neves, 2017); parceria com a Temasek, a qual é uma empresa global de investimentos com sede em Cingapura, o que permite a presença da Farfetch na Ásia, (FERNANDEZ, Farfetch Partners with JD.com to Boost Chinese Business, 2017) Eurazeu, empresa de investimentos francesa, muito bem relacionada com os grupos de luxo e ainda a Index Ventures, a Vitruvian Partners e a Condé Nast International. (ALL ABOUT DATA - FARFETCH’S “STORE OF THE FUTURE“ IN LONDON:, 2017)
- **Comunicação** - Forte presença nas redes sociais. Apresenta ainda um *site* muito organizado que apoia o consumidor nas suas escolhas, através de editoriais de moda.

No que diz respeito às fraquezas, realçam-se:

- **Custos**- O investimento em equipamento tecnológico avançado assim como serviços aprimorados e sofisticados, requerem grande investimento financeiro.
- **Mercados** - A Farfetch tem sentido alguma dificuldade em se adaptar aos diferentes mercados, onde sobressai a escassez de artigos mais cobiçados e a variação dos preços de loja para loja e de país para país, visível para os consumidores, o que não tem sido apreciado pelas marcas. (Os próximos passos da Farfetch, 2017)
- **Ética e sustentabilidade** - A Farfetch é uma empresa que dada a sua natureza incentiva inevitavelmente ao consumismo.

A nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Mercado** - A Farfetch pode ser afetada por questões políticas como o “*Brexit*”. (Agis & Vaz, 2017)

- **Concorrência-** As seguintes plataformas de moda de luxo, destacam-se como fortes concorrentes da Farfetch:

MATCHESFASHION.COM - é uma das mais fortes concorrentes da Farfetch. A empresa fundada há 25 anos, possui uma edição de mais de 400 *designers* estabelecidos e emergentes. Onde pode comprar produtos de luxo *online*, na loja ou através de eventos. Distribui para mais de 170 países e oferecem consultoria 24/7 através do MyStylist.¹³

NET-A-PORTER - Fundada em 2000, é também uma das mais famosas plataformas de moda de luxo. NET-A-PORTER possui uma audiência mensal de mais de 6 milhões de pessoas por meio de um ecossistema multicanal global, incluindo a revista digital EDIT, a revista PORTER e o net-a-porter.com, oferecendo uma experiência de compra ininterrupta em dispositivos móveis, *tablets* e computadores. Defende um serviço ao cliente incomparável - com envio expresso mundial para mais de 170 países (incluindo entrega no mesmo dia para Manhattan, Londres e Hong Kong, além de entrega no dia seguinte para o Reino Unido, EUA, Alemanha, França, Austrália e Cingapura), embalagens de assinatura de luxo e retornos e trocas fáceis com uma equipe de atendimento ao cliente multilíngue disponível 24 horas por dia, sete dias por semana.¹⁴

- **Novos perfis do consumidor** - Como se verifica através de artigos de previsão de tendências da WGSN, nos quais afirmam que os consumidores de hoje revelam-se mais informados, tecnológicos, menos fiéis, mais impacientes e sobretudo demonstram menos interesse por possuir itens, mas sim experiências e ideias. Outros perfis revelam uma inclinação para a sustentabilidade. As seguintes alterações nos padrões de consumo podem se tornar uma ameaça.
- **Ética e sustentabilidade** - Novos ativismos ecológicos podem se tornar uma ameaça numa época em que valores éticos e sustentáveis são cada vez mais valorizados.

E quanto às oportunidades destacam-se:

- **Estabelecer mais parcerias-** Estabelecer mais parcerias com novas marcas assim como parcerias a nível de acionistas que permitam a expansão da Farfetch para mais mercados.

¹³ Informação obtida através do site MATCHESFASHION.COM. Disponível em: <https://www.matchesfashion.com/intl/>

¹⁴ Informação obtida através do site NET-A-PORTER. Disponível em: <https://www.net-a-porter.com/pt/en/>

- **(IPO)** - Uma oferta pública inicial poderá ser o próximo passo da empresa, uma vez que uma IPO permitiria que a Farfetch reunisse fundos suficientes para uma batalha que se antecipa longa contra concorrentes como o Yoox Net-a-Porter. (Os próximos passos da Farfetch, 2017)
- **Mercados** - Mercados emergentes como asia e china são uma mais-valia, dado que nesses países, o poder de consumo aumentou para marcas ultra *premium*.
- **Distribuição** - Uma vez que o conceito da “Store of the Future” foi bem recebido, a Farfetch deve continuar apostar na evolução da loja virtual.
- **Ética e sustentabilidade** - A empresa deve continuar a transmitir sensibilidade perante questões como sustentabilidade.

3.4 Estudo de Caso - GUCCI

3.4.1- Caracterização da Marca

A marca Gucci é sem dúvida uma das grandes marcas de luxo do momento, no entanto, o seu surgimento deu-se em 1921 na cidade de Florença, em Itália, fundada por Guccio Gucci. Nessa época tratava-se de uma pequena empresa cuja sua identidade eram as malas e cintos tricolores. Após a Segunda Guerra Mundial e com ajuda dos seus três filhos, Aldo, Vasco e Redolfo Gucci, Guccio conseguiu a expansão da marca. A partir de então, a marca Gucci era deslumbrada e usada por figuras dos anos 50 e 60 de *Hollywood*, o que contribuiu para a marca se tornar um símbolo de luxo a nível mundial. No entanto a década de 80 foi um período negro e atribulado para a Gucci, marcado pelas polémicas familiares que influenciaram negativamente a marca e a levaram a perder capital económico. Nos anos 90, Tom Ford encontrava-se à frente da Gucci, e conseguiu fazer renascer a marca através de uma linguagem muito sexual, a qual viria a ser abandonada e transformada numa imagem mais suave por Frida Giannini, entre o período de 2004 até ao início de 2015, designada como a terceira idade de ouro da marca italiana. (Gucci Marca, 2017)

Atualmente, a Gucci tem como presidente e diretor executivo, Marco Bizzari e como diretor criativo Alessandro Michele, o qual transformou de novo e com sucesso a casa italiana através da sua estética de universo romântico, *retrô*, colorido, *kitsch*, exuberante, com pinceladas de humor e realismo fantástico, a partir de referências clássicas renascentistas e mistura de excessos de luxo, com elementos de *sportswear*, cultura *pop* atuais, como se verifica na Figura 11, que consequentemente se tornaram numa verdadeira referência para a indústria da moda.



Figura 11. Backstage at Gucci's Fall 2018 Show, (Fonte: Vogue US)

Bizzari em conjunto com Michele, traçaram uma mudança radical, não só apenas na estética e *design* presentes nas coleções da Gucci, como em toda a estrutura e funcionamento da casa. O ADN da Gucci é bem vincado, graças a sua estética consistente, a qual é um diferencial, como se pode visualizar na Figura 12. Michelle tem o dom de criar parcerias que ajudam a Gucci a contar histórias cheias de ironia, romantismo e drama, que caracteriza tão bem a marca.

¹⁵ Imagem retirada do site Vogue US, disponível em: <https://www.vogue.com/article/gucci-donation-march-for-our-lives-gun-control-rally>.



Figura 12. Gucci, collection fall/winter 2018, (Fonte: Gucci.com)

Faz ainda parte do ADN da Gucci, as questões éticas e sustentáveis. A marca refere no seu *site* oficial, os esforços concretizados em prol do ambiente, através de tarefas como mitigar o uso da água e desperdícios de suprimentos na produção, assim como o abandono do uso de peles de animal nos seus produtos. Bizzari ainda refere que está em vista a criação de couro biológico, feito a partir de estratos da natureza. Como já foi referido anteriormente, a Gucci também mudou com as barreiras tradicionais da comunicação, e transformou-a numa comunicação fluída, juvenil e excêntrica, adotando uma presença forte nas redes sociais, através por exemplo do *Instagram*.

Foi a pioneira em adotar este meio, despertando o interesse da faixa etária mais jovem, (a qual encontrava-se desinteressada por achar que a marca estava estagnada no tempo) conseguindo desta forma criar uma relação de sucesso com os *Millennials*, muito através de parcerias com artistas emergentes nas redes, assim como artistas conceituados, de forma a despertar e a fortalecer a sua presença com os consumidores mais jovens. (DINIZ, 2017)

A casa italiana oferece uma diversidade de produtos para mulher, homem e criança, os quais passam vestuário, calçado e acessórios, e ainda categorias como joelheria, relógios, fragâncias e produtos de decoração. A figura presente a seguir A Gucci pertence ao grupo Kering, que inclui igualmente marcas como YSL, Balenciaga, Alexander McQueen e Brioni. Nos últimos tempos, o grupo Kering, apresenta um aumento acentuado devido ao sucesso do *e-commerce* da Gucci. (BIRON, 2016)

¹⁶ Imagem retirada do site oficial da Gucci, disponível em: https://www.gucci.com/pt/en_gb/

A Gucci atualmente vende a partir de lojas físicas assim como do *site* oficial e ainda através de várias plataformas de moda online, como se pode verificar na Figura 13, na qual está presente um *outfit* Gucci à venda no site Farfetch.



Figura 13. Gucci Outfit - estilo Vintage, (Fonte: Farfetch.com)

Desta forma em 2016, a marca italiana registou um aumento de 17% nas vendas, onde 50% resultam dos esforços investidos no comércio *online*. Em 2017, a Gucci continuou a marcar pontos com um aumento de quase 42% nas receitas, enquanto o lucro operacional corrente subiu quase 70%. No primeiro trimestre de 2018, a marca ainda se manteve na liderança do grupo. (ROBERTS, “Spectacular” performance at Gucci as Kering sales leap by 25%, 2018)

3.4.2 - Análise SWOT- Gucci

Com a informação recolhida sobre a marca, efetuou-se uma análise SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a determinada marca, neste caso a Gucci.

Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **Distribuição** - A Gucci vende os seus produtos através do canal *online* e físico; *online* através do seu recente site oficial, assim como através de plataformas como Farfetch, MATCHESFASHION e NET-A-PORTER. Quanto aos espaços físicos, a marca italiana possui ao redor do mundo, 520 lojas próprias, além de franquias e pontos de venda em lojas de departamentos e multimarcas. Cidades como Moscou, Milão, Nova Déli, Seul e Tóquio, mantêm lojas gigantescas da marca. Conta ainda com serviços de entregas otimizados, através de parcerias, por exemplo com a Farfetch.
- **ADN** - O ADN da Gucci é bem vincado. A sua estética consistente é um diferencial, na qual transmite um universo romântico *retrô*, colorido, kitsch, exuberante, onde estão presentes referências ao universo equestre, as letras entrelaçadas, o famoso monograma da marca, ícones como a bolsa com alça de bambu, mocassim com detalhe de bridão, estampa floral, Logótipo e monograma com os dois “G” entrelaçados e faixas nas cores verde e vermelho.
- **Mercados** - A Gucci é uma marca global- especializada no mercado de luxo, consegue uma forte presença no mercado internacional - possui cerca de 500 lojas em vários países. Sua maior presença é no Reino Unido, EUA e Japão, assim como em outros países emergentes.
- **Produtos** - A diversidade de produtos que a Gucci oferece assim como a alta qualidade dos mesmos, são um ponto forte da marca. A Gucci oferece produtos para mulher, homem e criança, os quais passam vestuário, assim como calçado e acessórios, e ainda categorias como joelheria e relógios, fragâncias e produtos de decoração, com o diferencial de possuir produtos sem género.
- **Concorrência** - A Gucci consegue consumidores fiéis, devido à sua estética consistente.
- **Segmentação** - A Gucci atua num segmento alto/luxo, para mulher, homem e criança, vende produtos para mulher, homem e criança, apreciadores da sua estética excêntrica.
- **Comunicação** - A marca rompeu com as barreiras tradicionais de comunicação e mantém agora uma comunicação muito forte através das redes sociais, mais concretamente no Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, Google+, Pinterest. Recentemente criou também a

Gucci places, uma aplicação para *Iphone* e *Android*, revitalizando por completo a sua comunicação, a qual a aproximou a marca dos jovens *millennials*.

- **Parcerias** - A Gucci faz parcerias de sucesso do ponto de vista estratégico, que beneficiam a marca, como se verifica por exemplo, as parcerias com algumas plataformas de moda online, como Farfetch, as quais vendem os seus produtos, assim como parcerias com artistas emergentes e outros bem conhecidos como Beyoncé, através das quais a Gucci fortalece a sua imagem e torna a marca cada vez mais desejada pelos consumidores.

- **Preço** - Preço elevado devido a sua exclusividade e estética.

- **Ética e sustentabilidade** - Questões éticas e sustentáveis também fazem parte do presente da marca italiana. A Gucci refere no seu site oficial, algumas das medidas que adotaram em prol do ambiente, como um maior controlo do uso da água e desperdícios de suprimentos na produção, assim como a renúncia do uso de peles de animal nos seus produtos, a marca tem ainda em vista a criação de couro biológico, feito a partir de estratos da natureza. Ações como doações e manifestações fazem também parte dos valores da marca, a qual recentemente participou com uma doação de US\$500 mil dólares, para a manifestação *March for Our*, para controle de armas.

No que diz respeito às fraquezas, realçam-se:

- **Mercados** - A marca saiu recentemente de um período de crise acentuado entre 2013 e 2014; Desde de 2015 encontra-se a recuperar através de uma transformação a todos os níveis, como no *design*, comunicação e distribuição.

- **Ética e sustentabilidade** - Um dos pontos fracos da Gucci, é a utilização de matéria-prima por vezes pouco sustentável.

A nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Produtos** - A Gucci é mundialmente conhecida, principalmente pelo seu icónico GG, o que levou ao longo dos anos a existir falsificações em muitos países. Este é um problema que a Gucci continua a ter ainda hoje, contando ainda com numerosas controvérsias de marcas registradas com a Gucci.

- **Concorrência** - As seguintes marcas mencionadas, destacam-se como fortes concorrentes da Gucci, dado que ambas são marcas com história, ambas começaram por serem especializadas em acessórios, os quais se tornaram icónicos até aos dias de hoje. Atualmente oferecem parcialmente as mesmas categorias de produtos que Gucci oferece.

PRADA - Marca italiana, fundada por Mário Prada em 1913 em Milão. É considerada um símbolo de luxo e status, começando por ser uma grife especializada em malas de viagem, bolsas e artigos de couro. Hoje vende uma vasta diversidade de produtos, como vestuário, calçado, perfumes assim como uma vasta linha de óculos.¹⁷

FENDI- Marca italiana, fundada por Edoardo e Adele Fendi, em 1925, Roma, Itália. A Casa de Fendi começou como uma empresa familiar italiana, hoje, destaca-se na vanguarda da alta-costura. Vende uma vasta diversidade de produtos, para mulher, homem e criança. Os Diretores criativos da marca são Karl Lagerfeld e Silvia Venturini Fendi. A Fendi tem como organização mãe, a LVMH.¹⁸

- **Mercados** - Algumas questões políticas como o “*Brexit*” podem ser uma ameaça para a marca.
- **Ética e sustentabilidade** - Novos ativismos ecológicos podem se tornar uma ameaça numa época em que valores éticos e sustentáveis são cada vez mais valorizados.

E quanto às oportunidades destacam-se:

- **Mercados** - Investir nos mercados emergentes como China e a Índia são uma mais-valia para marcas como a Gucci, dado que o consumo pode aumentar nesses mercados para marcas ultra *premium*.
- **Estabelecer mais parcerias** - Estabelecer mais parcerias com artistas emergentes de forma a manter-se como uma marca irreverente.
- **Distribuição** - Continuação na aposta da distribuição online e continuar apostar em conceitos inovadores de distribuição como o “*Store to Doors*” que a Gucci implementou recentemente em parceria com a plataforma online Farfetch e a qual torna possível a entrega do produto em 90 minutos. Poderia ser uma oportunidade estender o número de países que para que também possam a oportunidade de fazer compras na Gucci de uma forma fácil e muito rápida.
- **Ética e sustentabilidade** - Continuar adotar cada vez mais medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.

¹⁷ Mais informações no site: <https://www.prada.com/pt/en.html>

¹⁸ Mais informações no site: <https://www.fendi.com/pt-en>

3.5 Estudo de Caso - TOPSHOP

3.5.1 Caracterização da Marca

A Topshop nasceu em 1964 como marca feminina para um público-alvo jovem, no entanto cresceu rapidamente e em 1970 criou a Topman, uma linha masculina de roupa e acessórios para homem. O maior passo foi dado em 2010 quando a casa decidiu lançar-se no mundo da beleza com a Topshop Beauty. Apesar de a Topshop nascer em 1964, o Grupo Arcadia nasce a 1900, do qual faz parte a Topshop.

Inicialmente a cadeia de lojas da marca masculina Burton foi a principal marca da empresa, o que mudou após o lançamento da Topshop na década de 1960, a qual levou o grupo para o mercado de vestuário feminino. No início, a Topshop, apenas possuía um espaço na Department Store de Sheffield, apelada de Peter Robinson. Em 1974, a Topshop foi retirada de Peter Robinson e tornou-se uma marca independente. Em 1992 a Topshop e a Topman uniram-se numa única loja em Oxford Street, de modo a criar a maior loja de moda do mundo até aquele momento. (Topshop, 2012)

A Topshop vende inúmeros produtos desde vestuário, calçado, acessórios e produtos de beleza, a (TOPSHOP BEAUTY), apresenta ainda uma vasta gama de marcas. Também oferece uma coleção de *designer*, a Topshop Unique, a qual é apresentada na London Fashion Week e encontra-se disponível ao público através do website. Esta caracteriza-se por ser uma marca que reserva um espaço onde dá a oportunidade a outras marcas, nomeadamente mais jovens, para venderem os seus produtos, no entanto também vende grandes marcas como Calvin Klein, ADIDAS, entre outras. (Topshop, 2018)

Ao longo dos anos, a marca britânica tem realizado parcerias com caras bem conhecidas do público-alvo como Cara Delevingne, Jourdan Dunn, Karlie Kloss, Taylor Hill, assim como Gigi e Bella Hadid. Uma das participações mais icónicas foi sem dúvida a de Kate Moss assim como com conceituados *designers* britânicos JW Anderson, Christopher Kane e Jonathan Saunders, entre outros. (Arcadia, 2018)

Atualmente a Topshop ainda está integrada ao grupo Arcadia Group, de Philip Green, *“The decorated businessman built up a number of British high street apparel chains, including the fashion forward Topshop.”*¹⁹

Desde de 2017, David Hagglund assume o papel de diretor criativo da Topshop. Num momento em que ocorrem inúmeras mudanças na Topshop e Topman, é ele quem substitui Kate Phelan. (Halliday S. H., 2017)

¹⁹ Informação sobre Philip Green, obtida através do site The Business of Fashion. Disponível em: <https://www.businessoffashion.com/community/people/philip-green>

De acordo com o *site* oficial da marca, estes são os seus valores: “Em tudo o que fazemos, nós esforçamo-nos para a integridade, o diálogo, transparência, excelência e inovação.” A marca refere ainda que está empenhada em construir relações duradouras com todos, desde o cliente, funcionário até aos fornecedores, pois são eles que fazem a Topshop expandir. O seu programa é baseado na Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Organização Internacional do Trabalho (ILO), com normas fundamentais do trabalho, boas práticas e regulamentos. Fazem os possíveis para fazer melhorias duradouras para as condições de trabalho, sociais e ambientais, como a subsistência das pessoas que fazem os produtos, envolvimento da comunidade e a redução do impacto ambiental resultante do fabrico, distribuição e venda dos seus produtos, em 2012, a Topshop lançou uma linha de roupas sustentáveis, a Reclaim. O programa da marca é contínuo, com áreas chave e metas de desempenho para cada ano. No final de cada ano, a Topshop reavalia e notifica os progressos para fazer a diferença no ano seguinte. O Fashion Footprint Programme abrange todos os seus projetos sociais, ambientais e comunitários.²⁰

Desde da sua fundação, a Topshop foi evoluindo cada vez mais ao longo dos anos e tornou-se uma das maiores marcas da Grã-Bretanha e das maiores lojas de moda *fast fashion*, como se verifica com a Topshop Oxford Circus, (Figura 14), a qual ocupa mais de 100.000 metros quadrados de espaço no centro de Londres e atrai em média, um milhão de visitantes por mês. (Arcadia, 2018)



Figura 14. Topshop and topman, Oxford Circus, (Fonte: theindustry)

O estilo utilizado nas lojas é surpreendente, o que a destaca de muitas outras marcas é sobretudo o seu *merchandising* visual. A Topshop tem criado ao longo dos anos montras únicas que marcam, como por exemplo a “Colour Wheel” para a sua participação no festival de montras da Regent Street em conjunto com lojas como Jack Spade, “Bloom” com folhas

²⁰ Informação retirada do *site* oficial da Topshop. Disponível em: <http://arcadiafashionfootprint.co.uk/>

mecânicas criando uma dinâmica fora do comum, “Crystal” num jogo de luzes e espelhos. (Morgan, 2011)

A Topshop oferece um serviço personalizado *premium* de compras em cerca 620 lojas e franquias da marca, localizadas em mais de 40 países. A marca Topshop conta com uma média de 4,5 milhões de visitas semanais em dispositivos móveis, *tablets* e computadores. O *website* da marca, *topshop.com*, tem um forte peso nas vendas dos produtos da marca, dado que também ele apresenta um layout que cativa o consumidor, presente por exemplo através de diversos editoriais, como se pode observar na Figura 15. Os consumidores podem contar com mais ou menos 400 novos produtos todas as semanas, disponível em 110 países, oferecendo também editoriais com dicas de moda e styling. (Arcadia, 2018)



Figura 15. Editorial de moda presente no site oficial da Topshop, (Fonte: Site oficial Topshop)

3.5.2 - Análise SWOT- TOPSHOP

Com a informação recolhida sobre a marca, efetuou-se uma análise SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a determinada marca, neste caso a Topshop.

Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **Distribuição** - A Topshop é um bom exemplo de uma marca que utiliza várias estratégias de distribuição em várias localizações em todo o mundo. Em Londres e Nova Iorque tem “Flagship stores”, no Reino Unido podemos encontrar várias lojas de vários tamanhos e também na department store “Barney’s” e em *Independent boutique* para mostrar a marca. Na Austrália a marca testou o mercado numa *boutique* independente chamada “Incu” em Sidney, antes da abertura da loja independente da marca no país. Para além de vender os seus produtos em espaços físicos, vende também através do *site* oficial, o qual é um dos mais requisitados atualmente, e que desta forma permite que os consumidores originários de países onde não há loja física comprem os seus produtos. A Topshop está presente em topshop.com (o seu *site* oficial), na Net-A-Porter com a sua coleção de IVY PARK e Topshop Unique, e na Zalando.
- **ADN** - marca *fast fashion*, internacionalmente conhecida, o ADN da Topshop é sentido através dos seus looks *high fashion*, pensados para um público jovem de mente aberta, entre os 18 e os 30 anos, que goste de seguir as tendências. As peças podem ir dos 10€ e chegar aos 2,000 €, as quais incluem uma mistura excitante das suas marcas e peças de *design*. É descrita muitas vezes como a “Disney da Moda” graças a sua faceta excitante e a sua mudança contínua de ambiente de loja.
- **Segmentação** - Segmento médio de mercado, para mulher e homem. Estética consensual e em simultâneo *high fashion*.
- **Mercados** - Marca global, especializada no mercado *fast fashion*; a Topshop tem sede no Reino Unido e encontra-se presente em diversos mercados um pouco por todo o mundo; Reino Unido, Europa, América, Ásia, etc.
- **Produtos** - A Topshop vende produtos desde vestuário, calçado, acessórios e produtos de beleza para mulher e homem. Apresenta ainda uma vasta gama de marcas. Oferece ainda uma coleção de *designer*, a Topshop Unique, a qual se apresenta na London Fashion Week e que desta forma encontra-se disponível ao público através do website topshop.com. O *website* conta com mais ou menos 300 novos produtos todas as semanas, e oferece também editoriais com dicas de moda e *styling*.

- **Comunicação** - A Topshop tem uma comunicação muito ativa nas redes sociais, como Facebook, no Twitter, no Tumblr, Instagram, Snapchat Pinterest, Youtube, Google + e possui um blog. Também estão disponíveis apps para fazer *download* para *Android* e *iOS*, disponível para *tablets*, *iPad*, *iPhone* e *smartphones*, o que é fundamental nos dias de hoje para a marca estar em contato com os consumidores. Apresenta ainda parcerias de sucesso com figuras conhecidas do público.
- **Preço** - Preço ajustado ao mercado.
- **Parcerias** - Ao longo dos últimos anos, a Topshop realizou várias parcerias e campanhas com modelos, marcas e *designers* de sucesso. São vários os exemplos bem-sucedidos, como: Ashish x Topshop (2014), Marques' Almeida x Topshop (2014), Kate Moss (2007/2010/2014), Adidas x Topshop (2015), Wedgwood & Topshop Unique (2016) e uma das ultimas com grande impacto foi a parceria de Beyoncé x Topshop - IVY PARK, em 2016. Mantém também parcerias com jovens *designers*, de modo a patrocinar os seus shows e em trocam desenham uma coleção cápsula para Topshop.
- **Ética e sustentabilidade** - A Topshop defende valores como a integridade, o diálogo, transparência, excelência e inovação. Possui o *Fashion Footprint Programme*, o qual abrange todos os seus projetos sociais, ambientais e comunitários, transmitindo aos consumidores os seus esforços para uma melhor conduta na sociedade e sustentabilidade.
- **Merchandising visual** - A Topshop é mundialmente conhecida pelos seus fantásticos espaços físicos, através de um forte merchandising visual.

No que diz respeito às fraquezas, realçam-se:

- **Mercados** - A Topshop tem encerrado lojas por não adaptar os seus preços aos diferentes mercados internacionais, como ocorreu por exemplo em Espanha em 2017.
- **Ética e sustentabilidade** - Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.

A nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Concorrência** - As seguintes marcas mencionadas, destacam-se como fortes concorrentes da Topshop. As seguintes marcas foram escolhidas de acordo com várias publicações, livros e sites, os quais mencionam-nas como grandes concorrentes ou com o mesmo posicionamento que a Topshop. Trata-se das seguintes marcas:

H&M - Hermes and Mauritz é uma marca europeia destinada à família inteira. Caracteriza-se por vestir a família e a casa com a sua linha de produtos concorrentes à Zara Home. Pode-se adquirir roupa de bebé, criança, jovem (DIVIDED), adulto, maternidade e tamanhos grandes. Não esquecer que têm uma linha de desporto, linha de produtos de beleza, maquilhagem e todos os tipos de acessórios e calçado. ²¹

ZARA - A seguinte marca pertence ao grupo da Inditex. É uma das grandes marcas de sucesso de gama Fast Fashion, a qual caracteriza-se por ser das melhores a seguir as tendências. A marca vende vestuário de mulher, homem (ZARA MAN), jovem (TRF) e criança (ZARA KIDS). Também possui a sua marca paralela de produtos para casa (Zara Home). ²²

- **Novos perfis do consumidor** - Perfis de consumidores que não seguem as tendências voláteis e que são contra a produção *fast fashion*.
- **Mercados** - Algumas questões políticas como o “Brexit” podem ser uma ameaça para a marca.
- **Ética e sustentabilidade** - novos ativismos ecológicos podem tornar-se uma ameaça para a marca.
- **Produtos** - Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.

E quanto às oportunidades destacam-se:

- **Estabelecer mais parcerias estratégicas** - Estabelecer mais parcerias com artistas e *designers* emergentes e conceituados ou modelos de forma a manter a marca irreverente e a passar mensagens de um modo atual e novo.

Ética e sustentabilidade - continuar adotar mais medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.

²¹ Mais informações no site: <https://www.hm.com/entrance.ahtml?orguri=%2F>

²² Mais informações no site: <https://www.zara.com/pt/>

3.6 - Estudo de Caso - ASOS

3.6.1 - Caracterização da marca

A Asos foi criada por Quentin Griffiths e Nick Roberts, (o qual é ainda diretor não-executivo da marca), em conjunto surgiu a ideia de criar um negócio na Internet, onde fosse possível as pessoas comprarem peças de vestuário e acessórios que tinham visto vestidas em celebridades, e as quais também elas desejavam ter. O *site* foi registado em 1999 embora tenha sido lançado em março de 2000, sob o nome de AsSenOnScreen, imediatamente após o lançamento, era referenciada como “Asos”, uma abreviação do nome completo. Desta forma, os diretores e funcionários entenderam que precisavam de encurtar o nome. A partir de 2003, a alteração do nome comercial para Asos já estava concretizada em toda a estrutura da empresa.

A Asos é uma loja de moda britânica *online*, com Nick Beighton, como CEO desde 2015. A empresa com sede em Londres no Reino Unido vende produtos para uma faixa etária jovem de 20 e poucos anos. Vende mais de 80.000 produtos, 850 marcas e marca própria, a qual conta com uma linha de vestuário, acessórios e produtos de beleza, o que faz da Asos uma “sociedade” próspera de moda *online*. Na Figura 16, pode observar um pouco do *layout* do *site* oficial da Asos. (About ASOS., 2018)

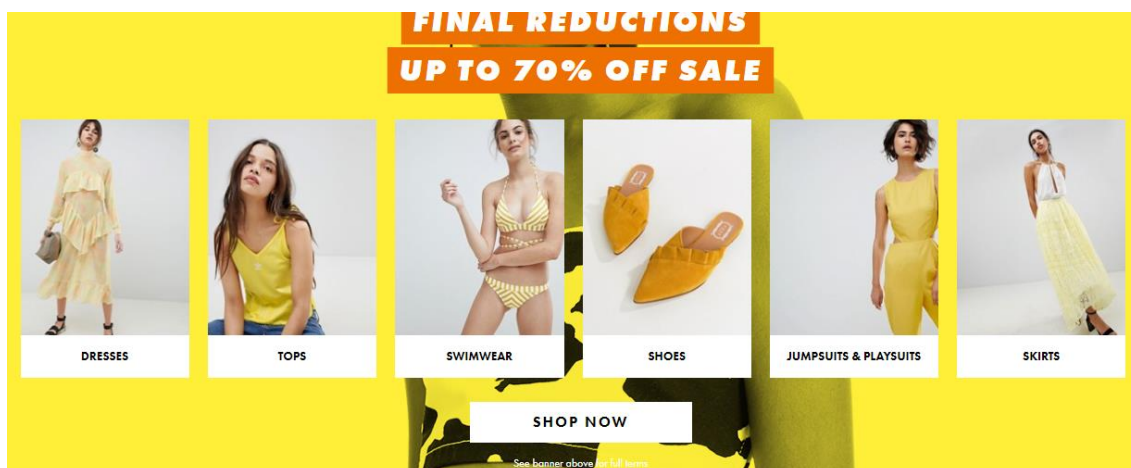


Figura 16. Design gráfico do site oficial da ASOS, (Fonte: ASOS)

Também faz parte do ADN da Asos, o apoio as comunidades locais na Kenya, através da coleção ASOS MADE IN KENYA trabalha com a SOKO Kenya. Medidas sustentáveis e éticas como

²³ Mais informações no site: <https://www.asos.com/women/>

transparência; melhorar salários; saúde e segurança; abordar e reduzir os riscos modernos da escravidão e identificar e deter o trabalho infantil, também fazem parte do ADN.

Esta fornece produtos para mais de 140 países, a partir de centros no Reino Unido, EUA, China e Europa. Desde 2013, que o seu principal centro de atendimento é em South Yorkshire, onde trabalham 3.000 trabalhadores. (About ASOS., 2018)

Em 2017, a rede britânica de moda *online*, investiu 40 milhões de dólares na construção do segundo centro de distribuição nos Estados Unidos, para servir de apoio ao crescimento das vendas num mercado que acredita-se ter um enorme potencial. Segundo a corretora Liberum's Brown, a nova instalação dos Estados Unidos deve ajudar a empresa a atingir vendas totais de 2,5 bilhões de libras em 2019. (Dariella, 2017)

A Asos declarou recentemente que *“o seu número de clientes ativos aumentou 19%, o valor médio das encomendas subiu 3%, a frequência média de encomendas cresceu 8% e a sua taxa de conversão aumentou 20 pontos base. O número total de encomendas realizadas atingiu os 20,2 milhões, um aumento de 30% face ao ano anterior, sem sacrificar as suas margens para aumentar as vendas: a margem bruta aumentou 80 pontos base.”* (Halliday S. , 2018)

Desta forma, comprova-se um desempenho sólido em todos os seus mercados. *“O Reino Unido subiu 23% para 300,9 milhões de libras (345,2 milhões de euros) e o mercado americano teve resultados ainda melhores, com um crescimento de 28% em moeda neutra, ou 24% declarada, para 102,4 milhões de libras (117,5 milhões de euros). Quanto ao mercado europeu, as vendas aumentaram 32% em moeda neutra, 34% declarada, para um total de 235,2 milhões de libras (269,8 milhões de euros). O Resto do Mundo viu o seu volume de negócios aumentar 32% em moeda neutra, 34% declarada, atingindo os 151,9 milhões de libras (174,2 milhões de euros).”*

A empresa britânica tem feito esforços para melhorar os seus serviços. Desta forma, para tornar o processo de compra mais rápido, eficaz e sem motivos de reclamação, tem aplicado serviços como Try Before You Buy, o qual permite os consumidores experimentar antes de comprar e Asos Instant, que proporciona entregas no mesmo dia, os quais foram bem-recebidos no mercado britânico. A Asos também desenvolveu ferramentas para reduzir o número de trocas, como por exemplo: “Conversion Fit” e o “Personal Stylist”, que causou um impacto de 1% de redução das trocas, o que trouxe 10 milhões de Libras de ganho. Outro fator importante é o *mobile*, o qual já representa 30% do tráfego total do *site*, o acesso através de aparelhos móveis tem crescido três vezes mais que os acessos web. (Halliday S. , 2018)

Neste contexto também foi feito o aperfeiçoamento da aplicação, acrescentando ao motor de pesquisa, a funcionalidade de carregar uma fotografia, guardada no telemóvel ou acabada de tirar. Com base nas peças que aparecem na imagem, o *site* apresenta todas as roupas e acessórios parecidos que se encontram disponíveis para comprar no site, como é possível verificar na Figura 17. (Gonçalves, 2018)

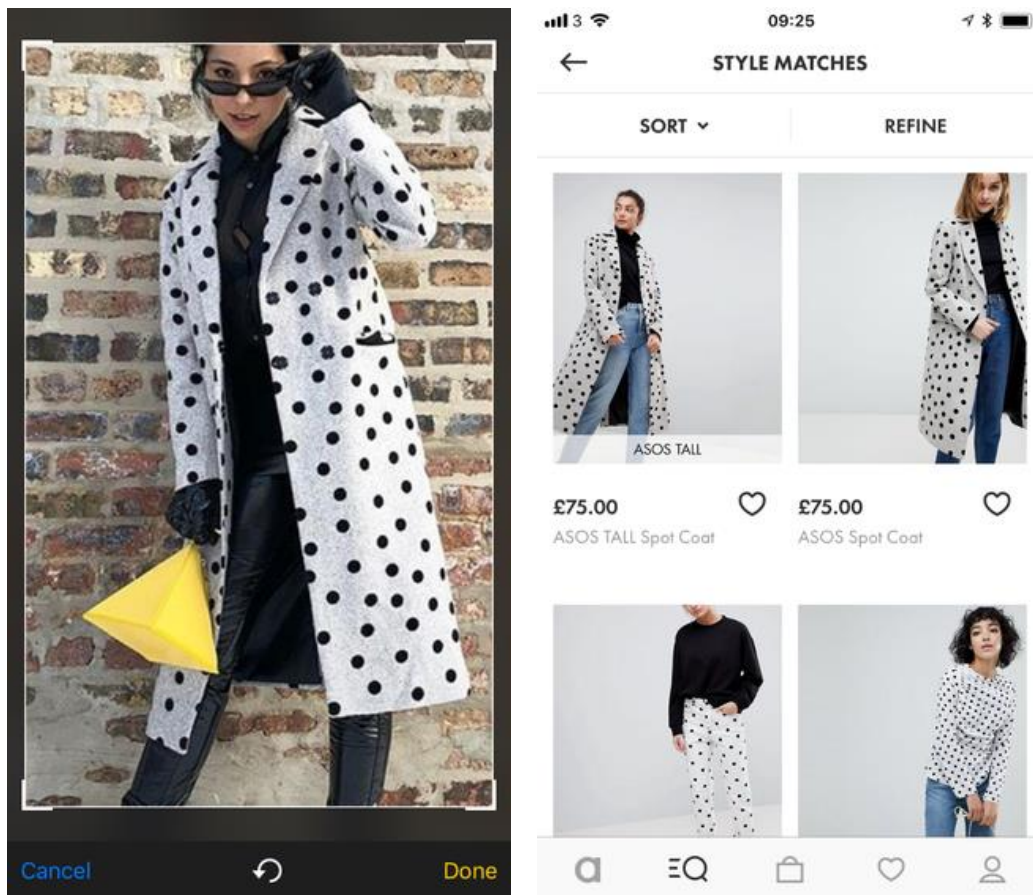


Figura 17. Aplicativo da Asos, (Fonte: Harperbazaar)

²⁴ Imagem retirada da revista digital Harperbazaar, disponível: <https://www.harpersbazaar.com/es/moda/noticias-moda/a19083630/style-match-la-nueva-herramienta-de-asos-para-buscar-las-prendas-con-fotos/>

3.6.2 - Análise SWOT- ASOS

Com a informação recolhida sobre a marca, efetuou-se uma análise SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a determinada marca, neste caso a ASOS.

Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **ADN** - A ASOS é uma das primeiras plataformas *online* de moda *fast fashion* e é das mais usadas pelos jovens, para comprar produtos de moda, a um preço acessível.
- **Mercados** - A ASOS é uma marca global, especializada no mercado *fast fashion*. Mantem um desempenho sólido em todos os seus mercados, dos quais fazem parte, o mercado no Reino Unido, europeu e a crescer no mercado americano.
- **Produtos** - A ASOS vende mais de 80.000 produtos, 850 marcas e marca própria, a qual conta uma linha de vestuário, acessórios e produtos de beleza para mulher e homem.
- **Distribuição** - Investimento nas suas redes de distribuição; Construção do segundo centro de distribuição dos EUA.
- **Comunicação** - A ASOS tem uma comunicação muito presente através das redes, dado que a única forma de comunicação com o público, como facebook, Snapchat e Instagram, as quais são algumas das redes sociais mais usadas pelos jovens adultos.
- **Parcerias** - A Asos tem um forte poder de parcerias com inúmeras *boutiques*, as quais são vendidas também na plataforma Asos.
- **Segmentação** - A Asos atua num Segmento médio do mercado, com uma estética consensual para homem e mulher.
- **Preço** - Preço ajustado ao mercado em que atua.
- **Ética e sustentabilidade** - Demonstra ter consciência sobre o efeito da *Fast Fashion* no planeta e começa a adotar atitudes mais sustentáveis, como a reciclagem do papelão nos seus locais de reprocessamento de devoluções. A ASOS apoia questões atuais, como por exemplo através da GLAAD, uma das maiores vozes do ativismo LGBTQ, para unir-se na aceitação acelerada.

No que diz respeito às fraquezas, realçam-se:

- **Mercados** - Não atingem os consumidores que continuam relutantes quanto às compras *online*.
- **Distribuição** - A Asos apresenta uma distribuição limitada no sentido que só vende a partir do canal *online*.

Ética e sustentabilidade - Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.

A nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Concorrência** - As seguintes marcas mencionadas, destacam-se como fortes concorrentes da ASOS:

Revolve - A plataforma *online* Revolve é uma das plataformas de moda online com mais sucesso atualmente, dado que é muito mencionada por *bloguers* e *Influencer's*. Esta vende uma ampla gama de produtos - desde de vestuário, calçado e acessórios, assim como itens de beleza. A Revolve oferece também centenas de marcas de moda para mulheres e homens.

Zalando - A plataforma *online* Zalando é uma das plataformas de maior sucesso, a qual vende uma ampla gama de produtos - desde de vestuário, calçado e acessórios de moda online. A Zalando oferece mais de 1.500 marcas para homens, mulheres, crianças. Distribui para 15 países diferentes combinando da melhor forma as tendências mais recentes da moda com a mais recente tecnologia e excepcional atendimento ao cliente.

- **Mercados** - Algumas questões políticas como o “*brexit*”.
- **Produtos** - Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.
- **Distribuição** - Com a tendência do consumidores a desejar novas tendências por espaços físicos inovadores, a Asos não satisfaz

Ética e sustentabilidade - Ameaça de novos ativistas ecológicos.

E quanto às oportunidades destacam-se:

- **Distribuição** - Uma vez que a Asos apenas atua *online*, uma das oportunidades será continuar apostar em conceitos inovadores de distribuição para se manter sempre num lugar de destaque entre os concorrentes, assim como melhorar os seus sistemas de devoluções.
- **Comunicação** - Inovar as plataformas e aplicativos móveis.
- **Ética e sustentabilidade** - Continuar adotar medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.

3.7 - Estudo de Caso - MISSGUIDED

3.7.1 - Caracterização da Marca

A marca Missguided foi criada em 2009 por Nitin Passi, o qual é ainda atualmente o CEO da empresa. O fundador da Missguided conta com Jonathan Wall como diretor digital da marca, (ROBERTS, Missguided digital chief joins Yours Clothing as non-exec director, 2018) e conta com 430 funcionários, um número que cresceu no último ano de 2017, segundo o jornal de notícias Business insider UK.

As coleções da marca são pensadas para um público global de mulheres de 16 a 35 anos, inspiradas em *streetstyle*, passarelas, *mídias* sociais e cultura popular. Conhecidas mundialmente por capacitar as mulheres do milênio a se sentirem confiantes. (Fashion Brand Missguided Partners with AZADEA Group to Launch Unique Experience in the Middle East, 2018) Missguided é uma marca de moda multicanal, a partir da qual é possível obter até 500 novos estilos a cada semana, através de produtos como roupa, calçado, acessórios e produtos de beleza. No *site* Missguided encontra-se mencionado a existência de uma sede em Manchester no Reino Unido e conta com escritórios em Londres e Leicester, os quais apoiam os locais de fabricação dos seus produtos. No *site* oficial, a marca refere ainda que possui dois territórios-chave de *sourcing*; China e Reino Unido.

Desde que foi criada, a marca Missguided ganhou vários prêmios e fez manchetes com colaborações de celebridades, como Tyler Oakley, Nicole Scherzinger e Pamela Anderson, entre outras, (Jahshan, Missguided opens doors to first standalone shop in Westfield Stratford, 2016), assim como parcerias de sucesso como por exemplo com a ITV, através do *reality show* “Love Island”, no qual os concorrentes vestiam peças da marca. O programa televisivo assim como a marca Missguided ficaram a ganhar, dado que de facto verificou-se um aumento de audiências em relação às temporadas anteriores tal como a marca britânica viu as suas vendas aumentar sempre que o programa se encontrava a decorrer, uma vez que as compras eram feitas a partir da aplicação móvel enquanto decorria o episódio. (O'CONNOR, 2018)

A Missguided desde do início da sua existência até 2017, operava como uma empresa de moda somente *online*. No entanto a empresa sentiu necessidade de abrir espaços físicos. Nitin Passi, o fundador e CEO, explicou numa entrevista exclusiva à Arabian Business, o porquê da decisão de abrir espaços físicos dado que se trata de uma marca que nasceu puramente do *online* - “Physical stores are a great showcase for the brand. We don't have plans to open hundreds of physical retail stores, but we want to open a couple of flagship stores,”. Passi também sente que o *online* tem um peso grande no comércio de moda, no entanto vê ainda nas lojas físicas uma grande oportunidade de fazer crescer a sua empresa.

A abertura da primeira loja da marca em Westfield Stratford City aconteceu quase no fim do ano de 2016, era a primeira de uma sucessão de inaugurações no Reino Unido que estava

prevista para o início de 2017. (Jahshan, 2017) Nas seguintes imagens estão presentes alguns momentos da inauguração da primeira loja física da Missguided.

A Missguided pretende que os seus espaços físicos sejam uma extensão da expressão *online*. Deste modo, os equipamentos e as instalações sazonais confundem as linhas entre o físico e o digital, criando um espaço moderno e sobretudo chamativo para os jovens *millennials*, como se verifica na Figura 18, assim como é igualmente visível na Figura 19.



Figura 18. Abertura da primeira loja física da Missguided, em 2016, (Fonte: Missguided)

²⁵ Imagens retiradas do *site* oficial da Missguided, disponível: <https://blog.missguided.co.uk/our-world/missguided-westfield-store-tour/>



Figura 19. Loja física da Missguided, em Westfield Stratford City, (Fonte: Missguided.com)

Por exemplo, no Missguided Bluewater, (Figura 20), apresenta alguns momentos “instabilizáveis” que reforçam o movimento *online* #BabesofMissguided que tornou a marca conhecida. Na Missguided Bluewater, um espaço com 16.200 m², também ele projetado pela agência Dalziel & Pow, a qual também projetou a primeira loja da marca encontram-se expostas telas digitais do chão ao teto na entrada e acima da mesa do caixa que exibe as campanhas mais recentes. (Jahshan, 2017)



Figura 20. Missguided bluewater shopping centre, kent, (Fonte: Missguided)

Outro fator que também é exclusivo na Missguided e que fazem parte da forte aposta no *merchandising* visual dos recentes espaços físicos, são os seus manequins únicos, os quais apresentam traços de uma variedade de etnias, juntamente com as características e defeitos naturais do corpo feminino, e que desta forma aproximam ainda mais a marca dos jovens

²⁶ Imagens retiradas do site oficial da Missguided, disponível: <https://www.missguided.co.uk/store-locator/westfield-stratford-city/>

²⁷ Imagens retiradas do site oficial da Missguided, disponível: <https://www.missguided.co.uk/store-locator/bluewater/>

millennials. (ROBERTS, Missguided's new diverse mannequins come complete with natural body features and flaws, 2018)

A Missguided realizou recentemente um acordo com a AZEDA GROUP, a qual opera no Oriente Médio e Norte da África há 40 anos, e atualmente conta com mais de 50 marcas internacionais em moda e acessórios, alimentos e bebidas, artigos de decoração, artigos esportivos, multimídia, beleza e cosméticos; agora possui também a confiança da Missguided para através da seguinte parceria expandir a sua presença nos seguintes mercados que ainda estavam inexplorados pela marca Britânica. Desta forma, o CEO da Missguided declarou que tenciona abrir 15 lojas na região nos próximos três anos, incluindo lojas *online* e um aplicativo. (UK online fashion brand Missguided to open 15 stores in MENA, 2018)

No entanto, o comércio *online* continua a ser o foco da empresa, afirma Nitin Passi. (Jahshan, 2017)

3.7.2 - Análise SWOT- MISSGUIDED

Com a informação recolhida sobre a marca, efetuou-se uma análise SWOT, de forma a sobressair as principais ameaças/pontos fracos e oportunidades/pontos fortes no contexto em que está inserida a determinada marca, neste caso a Missguided.

Assim sendo, a nível interno destacam-se as seguintes forças:

- **ADN** - Marca feminina de *fast fashion*. Missguided foi inteiramente pensada nas mulheres do milénio, para que estas se sintam confiantes através das últimas tendências de moda, as quais através da Missguided são acessíveis e rápidas de obter. As coleções da Missguided são inspiradas em streetstyle, passarelas, mídias sociais e cultura popular. A cada semana são lançadas 500 novos estilos.
- **Mercados** - Marca global especializada no mercado *fast fashion*. A Missguided é uma marca que possui uma forte presença no Reino Unido e tem o negócio em crescimento nos EUA e na Europa e um pouco no Oriente Médio.
- **Produtos** - Missguided é uma marca própria, vende uma grande diversidade de produtos como roupas, calçados, acessórios e produtos de beleza para uma clientela feminina jovem.
- **Comunicação** - Quanto a comunicação, a Missguided apresenta uma comunicação muito juvenil, focada nos jovens millennials, marcando uma forte presença através das redes sociais, como Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat e Spotify, assim como de *astags* como *#BabesofMissguided*, através dos quais a marca transmite muito a sua essência. Apresenta ainda um forte *merchandising* nas suas recentes lojas.
- **Parcerias** - A Missguided tem realizado parcerias com celebridades e figuras conhecidas entre o público-alvo, através de eventos, campanhas, programas de televisão, assim como parcerias estratégicas de negócios como a recente parceria com o grupo AZADEA de forma a lançar uma experiência única no Oriente Médio.
- **Distribuição** - A Missguided vende os seus produtos através do *site* online assim como das recentes lojas físicas e aplicativo para dispositivos móveis.
- **Preço** - Preço ajustado ao mercado em que atua.

- **Ética e sustentabilidade** - A Missguided mostra-se sensível perante questões éticas como questões ligadas à escravidão moderna, muito presente no negócio da moda, tentando fazer os possíveis para minimizar ou erradicar esse risco.
- **Segmentação** - Segmento médio-baixo do mercado. Marca para mulher, com uma estética de espírito jovem um pouco irreverente.

No que diz respeito às fraquezas, realçam-se:

- **Segmentação** - Marca direcionada apenas para mulher.
- **Ética e sustentabilidade** - Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.

A nível externo e no que toca às ameaças, distinguem-se:

- **Mercados** - Algumas questões políticas como o “Brexit”.
- **Produtos** - Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.
- **Segmentação** - mercado volúvel e inseguro por se destinar a um mercado pouco fiel. (os millennials).
- **Concorrência** - As seguintes marcas mencionadas, destacam-se como fortes concorrentes da Missguided:

River Island - a River Island é umas das concorrentes, dado que se trata de uma marca que possui as últimas tendências de moda a um preço acessível, através de uma vasta categoria de produtos desde de vestuário, calçado, acessórios, os quais podem ser comprados através do *site* online ou a partir das suas lojas físicas.

Urban Outfitters - foi fundada em 1970. Esta vende produtos de moda, desde vestuário, calçado, acessórios e ainda produtos de decoração, para mulher e homem, através do *site* online assim como através dos seus espaços físicos espalhados um pouco por todo o mundo.

- **Ética e sustentabilidade** - Ameaça de novos ativismos ecológicos.

E quanto às oportunidades destacam-se:

- **Segmentação** - Neste momento, a Missguided vende produtos apenas para mulheres jovens e adultas, entre os 15 e os 30 anos. Dado este facto, seria uma oportunidade para a marca abranger um público-alvo mais vasto.
- **Mercados** - Investir nos mercados emergentes é sem dúvida uma mais-valia, neste caso através de aperfeiçoar ainda mais os serviços de entregas para este grupo de países, assim como abrir lojas físicas dada a forte procura que se faz sentir no Oriente Médio, no qual o mercado está praticamente inexplorado. (UK online fashion brand Missguided to open 15 stores in MENA, 2018)
- **Produtos** - Neste momento, a Missguided vende produtos apenas para mulheres jovens e adultas, entre os 15 e os 30 anos. Dado este facto, seria uma oportunidade para a marca expandir a tipologia de produtos para homem e criança para deste modo reduzir a volutalidade do mercado.
- **Distribuição** - Uma vez que a Missguided atua na sua maioria *online*, uma das oportunidades será apostar em conceitos inovadores de distribuição e otimizar os seus serviços de entregas, para se manter sempre num lugar de destaque entre os concorrentes, como sendo uma marca que oferece um serviço rápido e eficaz. E ainda continuar aposta no canal físico.
- **Ética e sustentabilidade** - Adoção de medidas sustentáveis, será uma vantagem para a marca.

3.8 Análise e Discussão da Temática em Estudo

As tabelas 1, 2, 3 e 4 apresentam de um modo resumido os elementos que se destacam na análise do estudo de casos relativamente às forças, fraquezas, ameaças e oportunidades que cada um manifesta atualmente no mercado de moda, com o objetivo de servir de apoio à discussão da temática em estudo.

Tabela 1. Resumo da Análise SWOT / Forças

Variáveis em análise	FARFETCH Online com experiência física	GUCCI Físico a transitar para o Online	TOPSHOP Físico e Online Experientes	ASOS Online	MISSGUIDED Online a transitar para o físico
ADN	Conceito inovador; Oferece produtos de diversas marcas de luxo. Desenvolve novas abordagens de venda e distribuição através do uso da tecnologia.	Marca icónica e experiente; A sua estética consistente é um diferencial;	Nome internacionalmente conhecido; <i>Marca Fast Fashion de Looks High Fashion.</i>	Uma das primeiras plataformas de moda <i>online de Fast Fashion</i> conhecida em todo o mundo;	<i>Marca feminina de Fast Fashion; Looks streetstyle</i> , passarelas, <i>mídias</i> sociais e cultura popular.
MERCADOS	Marca global, especializada no mercado de luxo;	Marca global, especializada no mercado de luxo, Mercado internacional. Maior presença no Reino Unido, EUA e Japão, assim como em alguns países emergentes.	Marca global, especializada no mercado Fast Fashion; Encontra-se em mercados como Reino Unido, Europa, América, Asia.	Marca global, especializada no mercado Fast Fashion. Presença sólida em todos os seus mercados, como Reino Unido, América e Europa.	Marca global, especializada no mercado Fast Fashion; Presença em diversos mercados com tendência a ascender; A consolidar mercado físico em UK.
PRODUTOS	Produtos de tipologia diversificada e de alta qualidade, (luxo); Vende para mulher, homem e criança; Experiência de compra inovadora através da “Store of Future”.	Produtos de tipologia diversificada e de alta qualidade, (luxo); Vende para mulher, homem e criança, com um diferencial de possuir produtos sem género.	Vende produtos de marca própria e outras marcas. Tipologia de produtos de moda diversificada para mulher e homem.	Vende produtos de marca própria e outras marcas. Tipologia de produtos de moda diversificada para mulher e homem.	Marca própria; produtos adequados para uma clientela feminina jovem.
DISTRIBUIÇÃO	Canal <i>online</i> e canal físico experimental; Distribuição para 190 países; Serviços de entrega rápidos e otimizados.	Vende através de lojas físicas próprias e multimarca e através do site; Aposta no online e conta já com serviços de entrega otimizados;	lojas físicas próprias e vende <i>online</i> .	Investimento nas suas redes de distribuição; Construção do segundo centro de distribuição dos EUA.	Presença forte <i>online</i> ; Recente presença física conseguida com sucesso;
CONCORRÊNCIA		Fidelização à estética consistente da marca.			
SEGMENTAÇÃO	Homem, mulher e criança; Segmento alto e luxo	Segmento alto e luxo; para homem, mulher e criança;	Segmento médio do mercado;	Segmento médio do mercado;	Segmento médio-baixo do mercado;

		apreciadores da excentricidade estética;	Homem e mulher; Estética consensual e em simultâneo <i>High Fashion</i> .	Estética consensual. Homem e mulher;	Estética de um espírito jovem e irreverente.
PREÇO		Preço elevado devido à exclusividade e estética.	Preço ajustado ao mercado;	Preço ajustado ao mercado;	Preço ajustado ao mercado;
COMUNICAÇÃO	Forte presença nas redes sociais. <i>Site</i> organizado que apoia o consumidor nas suas escolhas.	Comunicação revitalizada, a qual aproximou a marca dos Millennials.	Comunicação muito ativa nas redes sociais assim como através de parcerias de sucesso com figuras conhecidas do público.	Comunicação muito ativa nas redes sociais, dado que é a única forma de interação com o público;	Comunicação forte e focada nos <i>Millennials</i> ; Forte <i>merchandising</i> visual nas lojas recentes;
ÉTICA E SUSTENTABILIDADE		Gucci reconhece o valor atribuído à sustentabilidade, adotando algumas medidas éticas e sustentáveis, como o controlo do uso da água e desperdícios de suprimentos na produção e a renúncia do uso de peles de animais.	<i>Fashion Footprint Programme</i> abrange todos os seus projetos sociais, ambientais e comunitários.	Demonstra ter consciência sobre o efeito da <i>Fast Fashion</i> no planeta e começa a adotar atitudes mais sustentáveis, como a reciclagem do papelão nos seus locais de reprocessamento e devoluções.	Mostra-se sensível perante questões éticas e sociais.

Tabela 2. Resumo da Análise SWOT / Fraquezas

Variáveis em análise	FARFETCH Online a transitar para o físico	GUCCI Físico a transitar para o Online	TOPSHOP Físico e Online Experientes	ASOS Online	MISSGUIDED Online a transitar para o físico
ADN					
MERCADOS	Adaptabilidade insuficiente aos diferentes mercados, sentida através da escassez de artigos e variação dos preços.	A marca saiu recentemente de um período de crise acentuado entre 2013 e 2014; Desde de 2015 encontra-se a recuperar através de uma transformação a todos os níveis, como no <i>design</i> , comunicação e distribuição.	Adaptabilidade insuficiente aos diferentes mercados, sentida através variação dos preços.	Não atingem os consumidores que continuam a mostrar-se relutantes a fazer compras online.	
PRODUTOS					
DISTRIBUIÇÃO	A Asos só vende os seus produtos por via <i>online</i> .				
CONCORRÊNCIA					
SEGMENTAÇÃO	Marca direcionada apenas para mulher. (mais volátil)				
PREÇO					
COMUNICAÇÃO					
ÉTICA E SUSTENTABILIDADE	O incentivo ao consumismo.	Utilização de matéria-prima por vezes pouco sustentável.	Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.	Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.	Os produtos de grande consumo descartáveis em larga escala que vende são uma ameaça para a ecologia do planeta.

Tabela 3. Resumo da Análise SWOT / Ameaças

Variáveis em análise	FARFETCH Online a transitar para o físico	GUCCI Físico a transitar para o Online	TOPSHOP Físico e Online Experientes	ASOS Online	MISSGUIDED Online a transitar para o físico
ADN					
MERCADOS	Algumas questões políticas como o "Brexit" - Gravidade menor	Algumas questões políticas como o "Brexit"- Gravidade menor	Algumas questões políticas como o "Brexit"- Gravidade maior	Algumas questões políticas como o "Brexit"- Gravidade maior	Algumas questões políticas como o "Brexit"- Gravidade maior
PRODUTOS		Produtos tão sofisticados que são apetecíveis à cópia.	Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.	Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.	Produtos pouco inovadores que entram na generalidade da oferta do mesmo género de produtos.
DISTRIBUIÇÃO				Com a tendência do consumidores a desejar novas tendências por espaços físicos inovadores, a Asos não satisfaz	
CONCORRÊNCIA	Concorrência forte como MATCHESFASHION.COM e NET-A-PORTER.	Concorrência forte como Prada e Fendi entre outras.	Concorrência forte como H&M e ZARA, entre outras.	Concorrência forte como Revolve e Zalando, entre outras.	Concorrência forte como River Island e Urban Outfitters, entre outras.
SEGMENTAÇÃO					Mercado volúvel e inseguro por se destinar a um mercado pouco fiel.
PREÇO					
COMUNICAÇÃO					
ÉTICA E SUSTENTABILIDADE	Novos ativismos ecológicos.	Novos ativismos ecológicos.	Novos ativismos ecológicos.	Novos ativismos ecológicos.	Novos ativismos ecológicos.

Tabela 4. Resumo da Análise SWOT / Oportunidade

OPORTUNIDADES	FARFETCH Online a transitar para o físico	GUCCI Físico a transitar para o Online	TOPSHOP Físico e Online Experientes	ASOS Online	MISSGUIDED Online a transitar para o físico
ADN					
MERCADOS	Mercados emergentes como Asia e China são uma mais-valia, dado que o poder de consumo aumentou para marcas ultra premium.	Mercados emergentes como Asia e China são uma mais-valia, dado que o poder de consumo aumentou para marcas ultra premium.			Aposta nos mercados emergentes como Oriente Médio, dada a forte procura.
PRODUTOS					
DISTRIBUIÇÃO	Evolução da loja virtual.	Continuação na aposta de distribuição <i>online</i> .		Esforços para melhorar os seus serviços de entrega e devoluções. Aposta em conceitos inovadores de distribuição;	Expandir a tipologia de produtos para homem e criança para reduzir a volatilidade do mercado. Otimizar os seus serviços de distribuição rápida e continuar aposta no físico.
CONCORRÊNCIA					
SEGMENTAÇÃO					Expansão do público-alvo.
PREÇO					
COMUNICAÇÃO				Inovar as plataformas e aplicativos móveis.	
ÉTICA SUSTENTABILIDADE	Continuar a transmitir a sensibilidade perante a questão da sustentabilidade é uma mais-valia para a empresa.	Continuar adotar cada vez mais medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.	Continuar adotar mais medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.	Continuar adotar medidas sustentáveis é uma mais-valia para a marca.	Adoção de medidas sustentáveis, será uma vantagem para a marca.

Foi referido anteriormente que estão presente nas tabelas os elementos que mais se destacam nas análises *swot* de cada estudo de caso.

Neste sentido, o primeiro elemento que compõe a análise desta tabela, é o ADN. Neste ponto, observa-se que todas as marcas possuem o ADN como uma força em comum, que as caracteriza e diferencia das outras marcas. Empresas/marcas como a Farfetch e Gucci são possuidoras de um ADN forte, dado que ambas têm um conceito que as define e destaca das muitas outras que estão no mercado.

O seguinte elemento em análise são os mercados. Aqui, no que corresponde às forças, todas as marcas mencionadas são marcas globais apesar de corresponderem a diferentes géneros de mercados. A Farfetch e a Gucci pertencem ao mercado de luxo; a Topshop, Asos e Missguided, são especializadas no mercado *Fast Fashion*. Todas conseguem estar de uma forma mais ou menos sólida em diversos mercados internacionais. A Missguided é a marca mais recente no mercado e por esse motivo não se encontra de uma forma tão estável quanto as outras, no entanto é uma marca que se encontra em ascensão. Ainda quanto à questão dos mercados, manifestam-se igualmente algumas fraquezas. Por exemplo, a Farfetch mostra uma adaptabilidade insuficiente nos diferentes mercados, através da escassez de artigos e da variação de preços, assim como a Topshop também não consegue adaptar-se aos diferentes mercados, devido também à variação de preços. A Asos apresenta igualmente uma certa fraqueza, dado que esta apenas atua *online*, atinge apenas os consumidores que compram online e que em relação aos consumidores que compram em loja física, continuam a ser um número inferior. O comércio eletrónico continuará a crescer muito rápido, no entanto, representa apenas uma fração das vendas de moda e vestuário. Prevê-se que alcançarão cerca de 20% a 25% do mercado, o que significa que a maioria das vendas ainda acontecerá nas lojas físicas (FERNANDEZ, Do Digital Brands Need Physical Stores?, 2017).

Como fraqueza, a Gucci tem ainda muito presente um período de crise nas vendas, e que se encontra agora a recuperar. Verifica-se ainda que todas as marcas mencionadas estão suscetíveis a uma questão política, que pode tornar-se uma ameaça. Trata-se do *Brexit*, este pode de um modo mais ou menos grave afetar negativamente as seguintes marcas/empresas. No entanto, o quadro de oportunidades na categoria de mercados, revela que os mercados emergentes como Ásia e China, entre outros, são mercados com potencial interesse para marcas/empresas de segmentação alta/luxo como a Farfetch e Gucci, dado que o poder de compra tem vindo a aumentar nesses países. De acordo com a revisão bibliográfica, o ocidente não será mais o ponto forte global das vendas de moda. Espera-se grandes oportunidades nos países emergentes (Craig & Karl, The State of Fashion 2018, 2017). Por sua vez, a Missguided, dada a forte procura por parte do Oriente médio, também deverá considerar a oportunidade de se consolidar nesses mercados.

Quanto à questão dos produtos, o terceiro tópico da coluna vertical, permite entender que todas as marcas em estudo apresentam uma vasta diversidade de produtos. Por exemplo a Farfetch oferece uma grande diversidade de produtos de inúmeras marcas e ainda uma experiência de compra inovadora e diferenciadora através da “loja do futuro”. Assim como a Gucci oferece também uma diversidade de produtos com o diferencial de oferecer produtos sem género. No caso da Topshop e Asos oferecem outras marcas para além da marca própria. No entanto, marcas icónicas como a Gucci, as quais possuem produtos tão sofisticados, tornam-se apetecíveis à cópia. Por outro lado marcas *Fast Fashion* como Topshop, Asos e Missguided, as quais possuem produtos pouco inovadores, encontram-se suscetíveis à ameaça de entrar na generalidade de oferta do mesmo género de produtos. Assim como a Missguided vende apenas

produtos de marca própria para jovem mulheres, neste sentido deverá ponderar a expansão da tipologia de produtos para homem e criança como uma oportunidade, para desta forma reduzir a volatilidade do mercado.

Quanto à distribuição, sobressaem diferentes métodos de distribuição. A Topshop é especializada nos dois canais, vende os seus produtos através de lojas próprias e *online*, através do site. Neste ponto, destacam-se ainda a Farfetch e a Missguided, as quais começaram por atuar apenas no canal *online*, e recentemente, decidiram iniciar uma experiência no canal físico. A Farfetch através da “Store of Future”, onde testa os seus sistemas tecnológicos, assim como a Missguided através da abertura de algumas lojas próprias no Reino Unido, as quais tiveram uma resposta positiva por parte dos consumidores. Estes exemplos vão de encontro à informação presente no artigo do *site* The Business of Fashion, presente na revisão bibliográfica, que mencionava a aposta de marcas digitais em experiências no canal físico. Estes resultados comprovam que o canal físico continua a ter a sua devida importância (FERNANDEZ, Do Digital Brands Need Physical Stores?, 2017).

Ainda a nível de distribuição, caracteriza-se como uma força, a preocupação e esforço que as marcas que atuam maioritariamente através do *online* estão a transmitir por aperfeiçoar e inovar as plataformas online, assim como os seus serviços de entregas, tornando-os mais rápidos e eficazes. Inclusivo a Gucci, a qual vende através de lojas físicas próprias e multimarcas, e recentemente através também do *site*, conta também com a preocupação de oferecer serviços de entrega otimizados, como já foi referenciado anteriormente na literatura, (a pareceria com a Farfetch). A Asos é a marca que apresenta um lugar de desvantagem em relação as restantes, dado que é a única que atua apenas através do canal *online* e que desta forma é ameaçada pela tendência do consumidor em desejar experienciar novos espaços físicos, transformados e renovados, como ainda à importância dada ao toque. Encontra-se referenciado na revisão bibliográfica, que os atuais e futuros consumidores são exigentes e demonstram uma necessidade de presenciar novas experiências (Saunter, 2017). Neste contexto observa-se um quadro de oportunidades para cada caso. A Farfetch deverá continuar a evolução da loja virtual, por sua vez, a Gucci deverá continuar a aposta na venda *online*, já a Asos deverá ponderar como uma oportunidade, melhorar os seus sistemas de entregas, devoluções e apostar em conceitos inovadores de distribuição. Assim como a Missguided deve igualmente otimizar os seus serviços e continuar a sua aposta nos espaços físicos.

No que diz respeito à segmentação, as marcas abordadas, pertencem a diferentes grupos de segmentação. A Farfetch e Gucci atuam no segmento alto/luxo, para mulher, homem e criança. A Gucci destaca-se neste parâmetro devido a sua excentricidade estética que define claramente a sua segmentação. A Topshop e Asos atuam no segmento médio de mercado, para mulher e homem, transmitindo uma estética consensual, baseada nas últimas tendências de moda. Assim como a Missguided embora ao contrário das últimas duas marcas, atua no segmento ligeiramente mais baixo, através de uma estética de espírito jovem e um pouco irreverente

pensada exclusivamente para jovens mulheres, o que a torna um pouco vulnerável em relação à generalidade de marcas do género presentes no mercado, pelo facto de se dirigir apenas para mulheres *millennials*, as quais fazem parte de um grupo de consumidores menos fiéis às marcas. Deste modo, a marca deve ponderar a expansão do público-alvo como uma oportunidade.

A nível de preço, não se observa nada que não seja expectável. A Gucci apresenta um preço elevado, justificado pela exclusividade e estética da marca, já as marcas de mercado *Fast Fashion*, apresentam um preço ajustado ao mercado em que se inserem.

Quanto à comunicação, verifica-se na maioria dos casos, uma forte aposta nas redes sociais, como se pode notar através do caso da Gucci, que revitalizou por completo a marca, sobretudo na forma como agora comunica com o seu público, conseguindo uma conexão bem-sucedida com os jovens *millennials*, assim como a Missguided, que também luta por manter este grupo de consumidores atraídos e interessados.

Por fim e não menos importante, encontra-se na tabela a categoria de ética e sustentabilidade, a partir da qual se verifica que a maioria das empresas/marcas começam a mostrar alguma sensibilidade perante os valores éticos e sustentáveis. Por exemplo a Gucci, reconhece o valor atribuído à sustentabilidade, adotando algumas medidas como o controlo do uso da água e dos seus desperdícios de materiais na produção, assim como a renúncia ao uso de peles de animais. As marcas *Fast Fashion* também começam a transmitir alguma sensibilidade quanto à questão, no entanto, ainda com um longo caminho pela frente até que de facto, os seus esforços sejam percebidos. No entanto, as seguintes marcas, continuam a somar pontos negativos no que diz respeito a esta questão. Empresas como Farfetch promovem o incentivo ao consumo, assim como a Gucci, continua a utilizar matérias pouco sustentáveis e as marcas *Fast Fashion*, como Topshop, Asos e Missguided, também ficam marcadas negativamente pela grande escala de produtos descartáveis que vende, a qual é uma ameaça para ecologia do planeta. Deste modo, considera-se que todas as marcas mencionadas podem estar sobe ameaça de novos ativismos ecológicos. As marcas referidas nos estudos de caso devem ponderar como uma oportunidade a continuação da adoção de medidas mais sustentáveis, uma vez que são valores cada vez mais importantes do ponto de vista dos consumidores em relação às marcas. Como se verifica no estudo da literatura, os consumidores de moda são agora mais preocupados com as questões éticas e sustentáveis (Craig & Karl, *The State of Fashion 2018*, 2017).

Consoante o quadro geral dos resultados obtidos no estudo de casos e da informação obtida através do estudo da literatura, verifica-se que é possível responder e comentar as questões da investigação. Quanto à primeira questão da investigação - Qual a evolução previsível de crescimento do comércio *online* de moda no futuro próximo? - Verifica-se que o crescimento do comércio eletrónico continuará a aumentar. Dados estatísticos do The Statist Portal, apontam para um crescimento de 4,88 triliões de dólares em 2021.

Face à percepção do crescimento imparável e veloz do comércio eletrónico na indústria de moda, assim como às mudanças dos perfis e preferências dos consumidores atuais, surge a preocupação de adaptar as lojas físicas a estas novas realidades de consumo. Como afirma o autor do artigo “Moda em mudanças” publicado no Portugal têxtil (2018), onde refere que os valores que hoje são mais apreciados pelos consumidores no processo de compra, são sobretudo a gratificação instantânea, dado que estes exigem com frequência novos produtos e uma resposta rápida para os obter.

Neste momento, é possível responder à segunda questão da investigação, a qual questiona - Quais as estratégias que as marcas de moda têm vindo a adotar para adaptar as suas lojas físicas às novas realidades de consumo, nomeadamente o *online*? - Neste sentido, como foi possível verificar com os exemplos das marcas estudadas, as lojas físicas assim como as lojas *online*, estão a criar novos sistemas de entregas que possibilitam oferecer respostas rápidas e eficazes de modo a satisfazer os clientes. A lista de novas estratégias para redefinir o comércio de moda é bem vasta, como se confirma através da revisão bibliográfica. São muitas as estratégias que estão a ser implementadas assim como as que ainda serão num futuro próximo, num momento em que o consumidor se mostra agora muito mais exigente, inteligente e sobretudo tecnológico. A estratégia *omnichannel* é de facto uma grande aposta para responder às novas características de consumo. Os consumidores querem a vantagem da era digital, dada a ampla variedade de produtos, informações e opiniões constantes. No entanto, querem igualmente a vantagem das lojas físicas, como o atendimento pessoal, a possibilidade de tocar nos produtos, experimentar antes de comprar, entre outros. Neste sentido, é possível observar através do estudo dos casos, exemplos de marcas que começaram por atuar apenas no canal *online* e que agora percebem o valor dos dois canais, assim como as marcas do físico, perceberam o valor do canal digital. Os consumidores, valorizarão de forma diferente cada uma das experiências. O certo é que estes querem uma interação perfeita entre o canal físico e o digital e as marcas ou empresas que perceberem esta evidência, obterão mais sucesso (Rigby, 2011). Outras estratégias passam por transformar o conceito de loja conhecido até agora. A loja física será uma conceção de um espaço comercial e entretenimento. Neste contexto, surgem novos formatos de loja, com uma vasta diversidade de alternativas (Steen & Strøm Trendlab, 2011). De acordo com Sampaio et al. (2017), é depositada uma completa confiança na teoria de que a tecnologia fará cada vez mais parte do futuro de comércio de moda, dado que se acredita que irá aperfeiçoar todo o processo de compra. Através da mesma espera-se o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento e de outras funcionalidades na loja, assim como o auxílio no processo de conquista de programas de fidelidade cada vez mais utilizados pelas marcas. E ainda a teoria, que terá um papel fundamental no que diz respeito à modernização e transformação das lojas, no sentido de transformá-las num espaço muito mais interativo, atrativo e sobretudo tecnológico (Sampaio, 2017).

E por fim, a resposta à última questão de investigação - Que sucesso se tem verificado nas referidas estratégias das marcas? - Confirma que são estratégias que estão a ser bem recebidas pelos consumidores. Autores como Agis e Vaz (2017) referem que os consumidores estão há

muito tempo à espera por estas alterações, dado que já não se identificavam com a estagnação em que o comércio de moda se encontrava face às novas realidades de consumo.

3.9 Conclusões

No início da seguinte dissertação observou-se a evolução que o comércio eletrónico sofreu nos últimos anos, sobretudo percebemos como este transformou de uma forma profunda a indústria da moda.

Neste seguimento de pura inovação e completa mudança no comércio de moda, destaca-se um longo caminho de aceitação e adaptação desta nova realidade, num momento em que rapidamente o comércio *online* começou a causar uma determinada pressão nas lojas físicas, intensificando o redimensionamento de espaços físicos. (Agis D., Bessa, Goveia, & Vaz, 2010)

De facto, a era digital encontrava-se apenas no início da sua dilatação e à medida que o comércio *online* cresce a largos passos, é cada vez mais evidente a ideia de que as empresas têm que de estar preparadas para enfrentar as mudanças no mundo do retalho. Desta forma, é clara a necessidade de implementar novas estratégias para conseguir tornar os dois canais, (online e físico), mais apelativos e sobretudo eficazes.

Com a seguinte investigação concluímos também como o comportamento do consumidor continua a evoluir. Este apresenta-se hoje mais exigente e sobretudo mais tecnológico, indiferentes às marcas, impacientes, passivos, preocupados com o custo-benefício; nesse sentido procuram ter o máximo de informação possível antes de efetuar uma compra, mesmo quando esta acontece *online*; desafiando as lojas a criarem estratégias customizadas pensadas inteiramente nesta evolução constante dos atuais e futuros perfis dos consumidores. Os compradores modernos exigem ambientes excitantes, interações personalizadas e ativações que os estimulem e os agradem. Dado que o poder de compra do consumidor da geração do milênio não é alto, este público acaba por se mostrar mais consciente em relação aos preços, agora mais do que nunca. Destaca-se ainda agilidade, segurança *online* sustentabilidade e a preferência por experiências em vez do consumo de itens. Desta forma, concluímos que as marcas e empresas terão que fazer um esforço extra para atender a todos estes fatores.

A segunda parte deste trabalho de investigação foi igualmente crucial para obter algumas respostas mais concretas e sobretudo importante no que diz respeito ainda ao estado do comércio de moda. Neste contexto e com base na matéria presente na parte teórica, foram selecionadas cinco marcas/empresas, que atuam no setor da moda. A partir das quais, foi possível realizar uma análise SWOT que permitiu perceber quais as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de cada uma possui no atual mercado de moda.

A partir da análise das tabelas foi possível concluir que o comércio digital continuará a crescer, no entanto, o comércio físico continuará a ter a sua respetiva importância. Dado que foi possível observar que existe na verdade exemplos de marcas que começaram por atuar apenas no canal *online* e que encontraram razões para apostar também no físico. Assim como, marcas que sempre atuaram apenas através do físico, perceberam a vantagem do canal online, o que vai de encontro ao estudo da literatura, onde foi possível entender que os canais não

devem competir entre si, pelo contrário, devem complementarem-se de forma a conseguir uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida.

Concluimos igualmente que as lojas físicas assim como a lojas *online* estão a estudar novas estratégias que prometem revolucionar o panorama do setor da moda, para desta forma responderem da melhor forma às novas exigências do consumidor atual. Algumas das estratégias que sobressaem passam por transformar o conceito de loja, o qual será transformado numa conceção de um espaço comercial e de entretenimento, totalmente modernizado, interativo, atrativo e sobretudo tecnológico. O estudo também permitiu concluir que é depositada uma completa confiança na tecnologia, no sentido que fará cada vez mais parte do futuro de comércio de moda, esta irá aperfeiçoar todo o processo de compra, através do aperfeiçoamento de sistemas de pagamento e de outras funcionalidades, assim como o auxílio no processo de programas de fidelidade cada vez mais utilizados pelas marcas.

De um modo geral podemos concluir, com base no enquadramento teórico e empírico, que num futuro próximo, os consumidores serão surpreendidos por estas imensas alterações e transformações no comércio de moda. Concluimos ainda que as empresas e marcas que perceberem rápido que não há forma de evitar o crescimento do comércio *online* e que fizerem esforços para se adaptarem e acompanharem da melhor forma a evolução do comércio, continuarão a ter sucesso nesta indústria que está em evolução constante.

3.9.1- Limitações e Trabalhos Futuros

As conclusões alcançadas a partir desta dissertação, apesar de satisfatórias, encontraram limitações que podem ser superadas em futuras investigações.

Uma das primeiras limitações sentidas surge do facto de esta se tratar apenas de pesquisa secundária. Sugiro numa próxima investigação, um possível trabalho de campo, para desta forma obter respostas mais concretas. Outras das limitações sentidas neste trabalho de investigação, sobressaem na questão da análise do estudo de casos, uma vez que foram apenas estudadas cinco marcas que atuam no mercado de moda, o que se torna um número pequeno dada a diversidade de marcas que existem no mercado. Neste sentido, numa futura investigação, seria apropriado o estudo de um número maior de marcas, para que seja possível encontrar mais precisamente as respostas que se procuram.

Relativamente ainda ao estudo de casos presentes nesta dissertação foram pensados e estudados conforme o prazo de tempo para a realização da investigação em questão. Desta forma, seria uma oportunidade, aprofundar o estudo das marcas mencionadas para deste modo identificar de uma forma ainda mais clara, as respostas às questões de investigação.

Outras possíveis propostas de trabalhos futuros quanto a este determinado tema. Seria optar por delimitar um foco para a investigação. Como por exemplo, estudar mais aprofundadamente um dos possíveis canais de compra, *online* ou físico ou focar num

determinado mercado de moda. Uma vez que este trabalho de investigação aborda o tema de uma forma geral.

BIBLIOGRAFIA

- About ASOS*. (2018). Obtido em 12 de Agosto de 2018, de ASOS: <http://www.asos.com/about/>
- Agis, D., & Vaz, P. (2017). *ROADMAP PARA A ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE E COMPETITIVIDADE GLOBAL DA ITV PORTUGUESA*. ATP Associação de têxtil e vestuário de Portugal.
- Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J., & Vaz, P. (2010). *Vestindo o Futuro Microtendências para as Indústria Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*. ATP - Associação Textil e Vestuário de Portugal.
- ALL ABOUT DATA - FARFETCH'S "STORE OF THE FUTURE" IN LONDON:. (27 de Novembro de 2017). Obtido em 9 de Agosto de 2018, de THE CIRCLE: <https://www.thecircle.ch/index.php/en/node/101>
- Arcadia. (2018). *TOPSHOP style and innovation*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de Aecadia Group: <https://www.arcadiagroup.co.uk/brands/topshop>
- Balmford, G. (10 de July de 2018). *Tiffany & Co opens Covent Garden Style Studio*. Obtido em 20 de Agosto de 2018, de Retail Focus: <http://www.retail-focus.co.uk/news/3582-tiffany-co-opens-covent-garden-style-studio>
- Barbosa, M. (21 de Agosto de 2018). *José Neves e outras 10 ameaças para a Farfetch*. Obtido em 17 de Setembro de 2018, de Eco. Economia online: <https://eco.pt/2018/08/21/jose-neves-e-outras-10-ameacas-para-a-farfetch/>
- Bell, A. (19 de Janeiro de 2016). *Future Consumer 2018*. Obtido em 11 de Novembro de 2017, de WGSN: https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/63687/en/page/18
- Bem-vindo à loja do futuro*. (27 de Novembro de 2017). Obtido em 9 de Agosto de 2018, de portugal têxtil: <https://www.portugaltextil.com/bem-vindo-a-loja-do-futuro/>
- BIRON, B. (26 de October de 2016). *Gucci e-commerce drives 'exceptional growth' for Kering*. Obtido em 20 de Agosto de 2018, de GLOSSY: <https://www.glossy.co/ecommerce/gucci-e-commerce-drives-exceptional-growth-for-kering>
- Canella, G. (27 de outubro de 2017). *[Mondo Fashion] Gucci*. Obtido em 18 de Agosto de 2018, de Blog da VIEW: <http://blogdaview.com/2017/10/27/mondo-fashion-gucci/>
- CARVALHO, P. (12 de Dezembro de 2017). *Dona da Zara vai vender lojas e Portugal não escapa*. Obtido em 16 de Fevereiro de 2018, de NOTÍCIAS AO MINUTO: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/915130/dona-da-zara-vai-vender-lojas-e-portugal-nao-escapa>
- CASAGRANDE, C. (2018). *DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN THE CHINA FASHION MARKET: THE DIESEL BRAND CASE STUDY*. TESI DI LAUREA, UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA .
- Craig, & Karl. (2016). *The State of Fashion 2017*. LONDON: The Business of Fashion and McKinsey & Company.
- Craig, & Karl. (2017). *The State of Fashion 2018*. The Business of Fashion and McKinsey & Company.
- Dariella, N. (9 de Agosto de 2017). *Asos abrirá seu segundo centro de distribuição nos Estados Unidos*. Obtido em 17 de Agosto de 2018, de FASHION NET WORK: <http://pt.fashionnetwork.com/news/Asos-abrira-seu-segundo-centro-de-distribuicao-nos-Estados-Unidos,857316.html#.W2H7G9JKjIU>

- Dias, K. (28 de Novembro de 2017). *Mundo das Marcas*. Obtido em 28 de Julho de 2018, de Mundo das Marcas: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/07/giorgio-armani-o-emprio-da-moda.html>
- DINIZ, P. (28 de Outubro de 2017). *Gucci muda fórmula, lidera avanço do luxo e cresce 46% em 2017*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de FOLHA DE S. PAULO: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1931066-gucci-muda-formula-lidera-avanco-do-luxo-e-cresce-46-em-2017.shtml>
- Ebster, C., & Garaus, M. (2015). *Store Design and Visual Merchandising Creating Store Space That Encourages Buying* (Second Edition ed.). (N. Malhotra, Ed.)
- Eroğlu, E. (June de 2014). The Changing Shopping Culture: Consumer Behavior on the Internet. (A. University, Ed.) *Volume 18, Number 1*. Obtido de https://www.researchgate.net/publication/312495304_The_Changing_Shopping_Culture_Internet_Consumer_Behavior
- Eugênio, M. (9 de Setembro de 2015). *Comércio eletrônico: vantagens e desvantagens*. Obtido em 18 de Dezembro de 2017, de dlojavirtual: <https://www.dlojavirtual.com/e-commerce/comercio-eletronico-vantagens-e-desvantagens>
- Europe B2C Ecommerce Report 2017 (soft version)*. (2017). Obtido em 17 de Fevereiro de 2018, de Ecommerce Europe: ecommerce-europe.eu
- Eurostat*. (2012). Obtido em 15 de Fevereiro de 2018, de Statistics Explained: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:E-commerce.
- Fashion Brand Misguided Partners with AZADEA Group to Launch Unique Experience in the Middle East*. (15 de March de 2018). Obtido em 12 de Agosto de 2018, de ZADEA: <http://www.azadea.com/english/media-center/fashion-brand-misguided-partners-with-azadea-group-to-launch-unique-experience-in-the-middle-east>
- Fernandes, C. (2013). *Interação e Tecnologia ao Serviço da Moda: The Virtual Interface Kinect Interaction*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Design Moda, UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR, Covilhã.
- FERNANDEZ, C. (18 de JANUARY de 2017). *Do Digital Brands Need Physical Stores?* Obtido em 18 de Abril de 2018, de The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/do-digital-brands-need-physical-stores>
- FERNANDEZ, C. (22 de JUNE de 2017). *Farfetch Partners with JD.com to Boost Chinese Business*. Obtido em 28 de Julho de 2018, de The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/farfetch-partners-with-jd-com-to-boost-chinese-business>
- Fonseca, L. (22 de julho de 2017). *Estratégia Omnichannel: uma nova experiencia e consumo*. Obtido em 15 de Maio de 2018, de marketingdeconteúdo: <https://marketingdeconteudo.com/omnichannel/>
- Francesca Dall'Olmo, R. F., Lomax, W., & Blunden, A. (17 de Junho de 2013). Dove vs. Dior: Extending the Brand Extension Decision-Making Process from Mass to Luxury. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 17, 390-402. doi:10.1108 / JFMM-03-2013-0022
- Gonçalves, M. (14 de Março de 2018). *Comprar o estilo das celebridades? Na Asos já é possível (e nós testámos)*. Obtido em 29 de Julho de 2018, de OBSERVADOR: <https://observador.pt/2018/03/14/comprar-o-estilo-das-celebridades-na-asos-ja-e-possivel-e-nos-testamos/>
- Grose, V. (2012). *FASHION MERCHANDISING*. Basics Fashion Management 01.

- Gucci Marca. (2017). Obtido em 10 de Agosto de 2018, de VOGUE ESPAÑA: <https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/gucci/139>
- Halliday, S. (25 de Janeiro de 2018). *Asos inverte a tendência no Reino Unido, Estados Unidos e Europa*. Obtido em 11 de Agosto de 2018, de FASHION NET WORK: <http://pt.fashionnetwork.com/news/Asos-inverte-a-tendencia-no-Reino-Unido-Estados-Unidos-e-Europa,940468.html#.W47VhehKjIV>
- Halliday, S. H. (17 de Agosto de 2017). *David Hagglund é o novo diretor criativo da Topshop*. Obtido em 11 de Agosto de 2018, de FASHION NET WORK: <http://pt.fashionnetwork.com/news/David-Hagglund-e-o-novo-diretor-criativo-da-Topshop-,858737.html#.Wz94StJKIU>
- Hendriksz, V. (20 de Abril de 2018). *Farfetch launches Start-Up Technology Accelerator: 'Dream Assembly'*. Obtido em 26 de Agosto de 2018, de FASHIONUNITED: <https://fashionunited.com/news/business/farfetch-launches-start-up-technology-accelerator-dream-assembly/2018042020760>
- House of Projects, H. , Dinis, A. P., Agis, D., & Vaz, P. (2014). *Plano Estratégico Têxtil 2020 Projectar o desenvolvimento da Fileira Têxtil e Vestuário ate 2020*. ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.
- Jahshan, E. (23 de November de 2016). *Missguided opens doors to first standalone shop in Westfield Stratford*. Obtido em 20 de Agosto de 2018, de RETAIL GAZETTE: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/11/missguided-opens-doors-to-first-standalone-shop-in-westfield-stratford/>
- Jahshan, E. (7 de June de 2017). *Missguided opens first store outside London*. Obtido em 20 de Agosto de 2018, de RETAIL GAZETTE: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2017/06/missguided-bluewater-opens/>
- Jansson-Boyd, C. V. (27 de September de 2011). Touch matters: exploring the relationship between consumption and tactile interaction. *Social Semiotics, Volume 21*, 531-546. doi:<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10350330.2011.591996>
- Katchborian, P. (20 de abril de 2017). *REALIDADE AUMENTADA: A ORIGEM, AS APLICAÇÕES E O FUTURO DA TECNOLOGIA*. Obtido em 10 de Março de 2018, de Free the Essence: <https://www.freetheessence.com.br/inovacao/tecnologia/realidade-aumentada-origem-aplicacoes/>
- Keng, C.-J., Liao, T.-H., & Yang, Y.-I. (21 de March de 2012). The effects of sequential combinations of virtual experience, direct experience, and indirect experience: the moderating roles of need for touch and product involvement. (L. 2. Springer Science+Business Media, Ed.) p. 23. doi:10.1007/s10660-012-9093-9
- Marian, P. (01 de Novembro de 2017). *THE FUTURE OF RETAIL 2017*. Obtido em 11 de Novembro de 2017, de WGSN: https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/70192/page/1
- McCormick, H., & Livett, C. (2012). Analysing the influence of the presentation of fashion garments on young consumers' online behaviour. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 1-25. doi:<https://doi.org/10.1108/13612021211203014>
- Meshor, L. (2010). *Retail Design*. BASICS INTERIOR DESIGN 01.
- Moda em mudanças*. (20 de Junho de 2018). Obtido em 20 de Julho de 2018, de portugal têxtil: <https://www.portugaltextil.com/moda-em-mudancas/>
- Moda vê-se ao espelho*. (20 de Dezembro de 2017). Obtido em 22 de Julho de 2018, de portugal têxtil: <https://www.portugaltextil.com/moda-ve-se-ao-espelho/>

- Monteiro, C. (8 de Fevereiro de 2018). *TES 2018: “NO ONLINE ENCONTRAMOS O CONSUMIDOR RACIONAL, NA LOJA O EMOCIONAL”*. Obtido em 17 de Julho de 2018, de HIPERSUPER: <http://www.hipersuper.pt/2018/02/08/tes-2018-no-online-encontramos-consumidor-racional-na-loja-emocional/>
- Morgan, T. (2011). *Visual Merchandising: Window and In-Store Displays for Retail*. London: Laurence King Publishing.
- Neves, R. (14 de setembro de 2017). *CEO da Farfetch na lista dos 500 mais influentes da moda*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de Jornal de negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/ceo-da-farfetch-na-lista-dos-500-mais-influentes-da-moda>
- O'CONNOR, T. (3 de AUGUST de 2018). *Missguided Takes Product Placement to the Next Level on Love Island*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de The Business of Fashion: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/missguided-styles-love-island-partnership-product-placement>
- Os próximos passos da Farfetch*. (2 de Junho de 2017). Obtido em 20 de Julho de 2018, de portugal têxtil: <https://www.portugaltexil.com/os-proximos-passos-da-farfetch/>
- Pimentel, A. (10 de Abril de 2015). *José Neves diz que erra muito. Mas a Farfetch vale mil milhões*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de OBSERVADOR: <https://observador.pt/especiais/a-farfetch-vale-mil-milhoes/>
- Pucci, T. (2017). *Avaliação de alternativas: Percepções sobre o produto em ambiente comercial online vs. offline*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Retalhistas divorciados dos consumidores*. (3 de Mai de 2018). Obtido em 28 de Maio de 2018, de portugal têxtil: <https://www.portugaltexil.com/retalhistas-divorciados-dos-consumidores/>
- Rigby, D. (December de 2011). SPOTLIGHT ON REINVENTING RETAIL The Future of Shopping. p. 15.
- ROBERTS, L. (26 de OUTUBRO de 2017). *Harvey Nichols faz parceria com Bink em “Payment Linked Loyalty”*. Obtido em 13 de Janeiro de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/harvey-nichols-partners-bink-payment-linked-loyalty/>
- ROBERTS, L. (13 de FEVEREIRO de 2018). *“Spectacular” performance at Gucci as Kering sales leap by 25%*. Obtido em 19 de Agosto de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/spectacular-performance-gucci-kering-sales-leap-25/>
- ROBERTS, L. (19 de FEVEREIRO de 2018). *Chanel and Farfetch team up on Store of the Future*. Obtido em 29 de Julho de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/chanel-farfetch-team-store-future/>
- ROBERTS, L. (8 de MAY de 2018). *Farfetch moves into the hard luxury space with new fine watch and jewellery hub*. Obtido em 29 de Julho de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/farfetch-moves-into-the-hard-luxury-space-with-new-fine-watch-and-jewellery-hub/>
- ROBERTS, L. (19 de MARCH de 2018). *Missguided digital chief joins Yours Clothing as non-exec director*. Obtido em 20 de Agosto de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/missguided-digital-chief-joins-yours-clothing-as-non-exec-director/>

- ROBERTS, L. (20 de FEBRUARY de 2018). *Missguided's new diverse mannequins come complete with natural body features and flaws*. Obtido em 22 de Julho de 2018, de theindustry: <https://www.theindustry.fashion/missguided-s-new-diverse-mannequins-come-complete-natural-body-flaws/>
- Saiba como criar uma estratégia omnichannel*. (07 de JULHO de 2017). Obtido em 16 de Março de 2018, de saidolugar: <https://saidolugar.com.br/estrategia-omnichannel/>
- Sampaio, J. Z.-A.-R. (21 de March de 2017). New Technologies Applied to the Fashion Visual Merchandising. *Modern Economy*, 19.
- Santos, A. (2011). *Orientação do consumidor para a compra de roupa online*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Aveiro, Aveiro.
- Santos, M. (2014). *EXTENSÃO DE MARCA: UM ESTUDO SOBRE A MARCA HERDADE DO ESPORÃO*. Dissertação de Mestrado de Gestão, ISG | Business & Economics School, Lisboa.
- Santos, V. &. (2006). *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa and normas técnicas*. Porto: Alegre: AGE.
- Saunter, L. (16 de Janeiro de 2017). *Shopper Forecast 2017*. Obtido em 11 de Novembro de 2017, de WGSN: https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/70292/page/10
- Steen & Strøm Trendlab . (2011). *DIGISHIFT 2020 - how the digital channels shape the future of shopping*. Steen & Strøm Trendlab . Obtido de www.steenstrom.com
- Tempestini, L. (23 de Junho de 2015). *O que é ser Omnichannel na verdade?* Obtido em 26 de Junho de 2018, de sensedia: <https://sensedia.com/blog/negocios-digitais/o-que-e-ser-omnichannel-na-verdade/>
- Tokyo: New Concept Stores Round-up*. (2017). Obtido em 24 de Dezembro de 2017, de WGSN: https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/75466/page/8
- Topshop*. (3 de 3 de 2012). Obtido em 19 de Agosto de 2018, de Mundo das Marcas: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2012/03/topshop.html>
- Turatti, L. (2005). *EXTENÇÕES DE MARCA: UM ESTUDO DE CASO*. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração, Faculdade de Economia , Administração e Contabilidade , São Paulo.
- UK online fashion brand Missguided to open 15 stores in MENA*. (01 de May de 2018). Obtido em 19 de Agosto de 2018, de arabianBUSINESS: <https://www.arabianbusiness.com/retail/395529-uk-online-fashion-brand-missguided-to-open-15-stores-in-mena>