



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Inovação nos Modelos de Negócio resultante da Pandemia: caso do Retalho de Moda

Maria Francisca Craveiro Teixeira

Católica Porto *Business School*  
Abril 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Inovação nos Modelos de Negócio resultante da Pandemia: caso do Retalho de Moda

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Francisca Craveiro Teixeira

sob orientação de

Professor Doutor Jorge Manuel Soares Julião

e coorientação de

Professor Doutor Marcelo Rudolfo Calvete Gaspar

Católica Porto *Business School*

Abril 2022



## Agradecimentos

Agradeço aos meus Pais e à minha Irmã, por serem o meu maior apoio em toda a minha vida e por nunca me deixarem desistir.

Ao Pedro, por me incentivar a seguir os meus sonhos.

Ao Professor Doutor Jorge Julião pela constante valorização do trabalho desenvolvido e pela ajuda disponibilizada ao longo deste período.

Um especial agradecimento a todos os entrevistados que contribuíram para a riqueza científica deste trabalho.



## Resumo

Em 2020, a veloz reprodução da Covid-19, uma doença causada pelo vírus Sars-CoV-2, teve um efeito significativo no comportamento do consumidor e do mercado, empurrando a indústria do retalho de moda para uma nova crise.

Esta dissertação tem como principal objetivo responder às seguintes questões de investigação: Quais os novos modelos de negócio que surgiram devido à Crise Pandémica da Covid-19 na Indústria do Retalho de Moda? Como podem os modelos de negócio ser transformados para o futuro pós-Covid-19? - Respondendo à crise com os olhos postos no futuro.

Numa primeira instância, para apoiar a investigação central, foram analisadas as consequências e mudanças causadas pela pandemia da Covid-19 no comportamento dos consumidores. De seguida, foi aprofundado o estudo sobre as tendências emergentes que esta crise desencadeou sobre o sistema da moda. Como método de investigação, foram realizadas entrevistas com gestores de moda e consumidores. Posteriormente, foi efetuada uma análise detalhada da informação recolhida. Esta pesquisa foi organizada numa análise comparativa através do programa Nvivo e, posteriormente, os efeitos foram discutidos.

Numa época em que o panorama global está repleto de incertezas devido a uma pandemia cujo fim não se vislumbra, o caminho da transformação da indústria da moda é ainda longo. Como resultado, repensar o modelo de negócio é inevitável. Em numerosos campos, as transformações já estão a ocorrer, mas muitas são ainda subtis. Hoje em dia, é uma questão de sobrevivência reconhecê-las e, conseqüentemente, modificar as empresas, reestruturando o comportamento da indústria. Com a crise da Covid-19, a indústria da moda teve tempo para parar, repensar e reinventar-se.

Palavras-chave: Inovação; Modelos de Negócio; Covid-19; Retalho de Moda

9968 palavras



## Abstract

In 2020, the fast reproduction of Covid-19, a disease caused by the Sars-CoV-2 virus, had a significant effect on consumer and market behavior, pushing the fashion retail industry into a new crisis.

This dissertation aims to answer the following research questions: What new business models have emerged due to the Covid-19 Pandemic Crisis in the Fashion Retail Industry? How can business models be transformed for the post-Covid-19 future? - Responding to the crisis with an eye on the future.

In the first instance, to support the core research, the consequences and changes caused by the Covid-19 pandemic on consumer behavior were analyzed. Next, the emerging trends that this crisis triggered on the fashion system were further studied. As a research method, interviews were conducted with fashion managers and consumers. Subsequently, a detailed analysis of the information collected was carried out. This research was organized into a comparative analysis using the Nvivo program, and later the effects were discussed.

At a time when the global landscape is fraught with uncertainty due to a pandemic whose end is not in sight, the path of transformation for the fashion industry is still long. As a result, rethinking the business model is inevitable. In numerous fields, transformations are already taking place, but many are still subtle. Today, it is a matter of survival to recognize them and, consequently, to change companies by restructuring the industry's behavior. With the Covid-19 crisis, the fashion industry had time to stop, rethink, and reinvent itself.

Keywords: Innovation; Business Models; Covid-19; Fashion Retail.



# Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	vi
Abstract .....	vi
Índice .....	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
1. Introdução.....	16
1.1- Antecedentes e lacunas na investigação.....	16
1.2-Propósito do estudo.....	17
1.3- Metodologia.....	17
1.4- Estrutura da dissertação.....	18
2. Revisão da Literatura.....	18
2.1 Mudanças no comportamento do consumidor .....	18
2.1.1. O novo modelo de compras.....	19
2.1.2. O papel das lojas físicas.....	21
2.1.3. <i>Athleisure</i> .....	21
2.1.4. Consumo sustentável.....	22
2.2 Tendências no retalho de moda pós-pandemia.....	23
2.2.1 Aceleração da transformação digital.....	24
2.2.2 Omnicanalidade.....	26
2.2.3 Experiência centrada no cliente.....	28
2.2.4 Sustentabilidade.....	30
2.2.5 Marketing de Influência .....	32
3. Metodologia de Investigação.....	33
3.1 Tipos de Metodologia de Investigação.....	33
3.2 Metodologia Adotada.....	34
3.3 Amostra Analisada.....	34
3.4 Procedimento de recolha de dados.....	35
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	36
4.1 Análise de dados.....	36
4.2 Apresentação de resultados.....	37
4.2.1. Transformação Digital.....	39
4.2.2. Omnicanalidade.....	41
4.2.3. Experiência centrada no cliente.....	43
4.2.4. Sustentabilidade.....	44
4.2.5. Marketing de Influência.....	45
5. Discussão e Conclusões.....	47
5.1Discussão.....	47
5.2Principais Conclusões.....	50

5.3 Limitações da Investigação.....	51
5.4 Recomendações para Investigação Futura.....	52
Bibliografia.....	53



## Índice de Figuras

<b>ILUSTRAÇÃO 1:</b> "Nuvem de Palavras" As 50 palavras mais utilizadas nas entrevistas. Fonte: Nvivo.....	39
------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----



## Índice de Tabelas

<b>TABELA 1:</b> Amostra analisada – Consumidores de Moda.....	35
<b>TABELA 2:</b> Amostra analisada – Gestores de Retalho de Moda.....	35
<b>TABELA 3:</b> Perspetiva dos consumidores face aos temas em análise. Resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.....	37
<b>TABELA 4:</b> Perspetiva dos gestores face aos temas em análise. Resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.....	38



# Capítulo 1.

## Introdução

### 1.1. Antecedentes e lacunas na investigação

Em 2020, a rápida propagação da pandemia da Covid-19, teve uma influência significativa no comportamento do consumidor e do mercado, impelindo o sistema da moda para uma nova crise. O impacto sobre as operações da indústria da moda foi imediato à medida que a pandemia global se instalou. Por todo o mundo, os Governos exigiram o encerramento de fábricas, empresas e eventos devido a preocupações de saúde pública e a medidas de distanciamento social, na tentativa de abrandar a propagação do vírus. A indústria da moda, assim como tantas outras indústrias, foi significativamente afetada (Favaretto, 2020).

A Covid-19 teve, igualmente, um impacto nos consumidores de moda e nos seus hábitos de compra. Os compradores ou não conseguiam aceder às lojas físicas devido ao encerramento das mesmas ou evitaram, ativamente, visitar espaços públicos para se protegerem ao longo deste período (Pinto, 2020).

Todas as empresas de moda, nomeadamente as empresas de *fast fashion*, devem abraçar a inovação do modelo empresarial nos esforços de recuperação pós-pandémica. Numa altura em que o contexto global está repleto de incertezas devido a uma pandemia cujo fim ainda não se vislumbra, o caminho da transformação da indústria da moda é, assim, sinuoso. Deste modo, é inevitável repensar o modelo de negócio. Em numerosos campos, as transformações já estão a ocorrer, mas muitas são ainda subtis. Hoje em dia, é uma questão de sobrevivência reconhecê-las e, conseqüentemente, modificar as empresas, reestruturando o comportamento da indústria.

Este trabalho procura identificar e classificar as principais tendências emergentes na indústria do retalho de moda, algo que ainda não está claro na literatura disponível.

## 1.2. Propósito do estudo

Durante a crise da Covid-19, a indústria da moda teve tempo para parar, repensar e reinventar-se. Esta tese explora o impacto da crise do Covid-19 no Retalho de Moda, desde o início da crise, e aponta como poderá ser o futuro pós-pandémico.

A premissa subjacente a este estudo é a de que a Covid-19 deixou um efeito significativo a longo prazo nos consumidores e nas empresas do sector da moda, estabelecendo novos paradigmas. Esta investigação visa responder a questões tais como - O que mudou? O que é que ainda está por mudar?

O objetivo do estudo é desenvolver um benchmarking que permita às empresas não só adaptarem-se, mas também serem bem sucedidas nesta nova realidade do retalho de moda. Temos assistido a várias mudanças nos modelos de negócio em diversos sectores. As empresas reconfiguraram os seus modelos operacionais para permitir uma maior flexibilidade e uma tomada de decisão mais rápida, ao mesmo tempo que aumentaram a inovação, para continuar a lidar com esta volatilidade no futuro. Todavia, uma vez que estas invenções estão dispersas e não estão categorizadas ou descritas, a sua disseminação pela sociedade está dificultada, o que pode atrasar a recuperação económica.

## 1.3. Metodologia

Este projeto é baseado num estudo exploratório. A investigação exploratória é uma abordagem metodológica que examina questões de investigação que não tenham sido previamente estudadas. É utilizada quando a questão é nova ou

quando o processo de recolha de dados é desafiante (George, 2021). Esta investigação é de natureza qualitativa, tendo sido realizadas dez entrevistas, cinco com gestores e cinco com consumidores, com o objetivo de alcançar uma visão geral da indústria, na perspetiva de Clientes e Gestores de Negócios de Moda.

#### 1.4. Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis partes - Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia de Investigação, Apresentação e Análise de Resultados, e, finalmente, Discussão e Conclusões.

## Capítulo 2. Revisão da Literatura

Segundo o relatório *The State of Fashion*, para o mercado pós-Covid, destacam-se dois aspetos: (i) um novo comportamento do consumidor; (ii) uma transformação significativa na esfera digital das empresas do sector (McKinsey, 2022).

### 2.1. Mudanças no comportamento do consumidor

O novo consumidor está cada vez mais informado e consciente dos seus direitos, pelo que, para além da necessária adaptação à evolução da sociedade, deve haver também uma adaptação das marcas ao novo consumidor. Assim, as empresas do sector retalhista devem estar conscientes das novas tendências, mas sempre concentradas na definição de estratégias comerciais destinadas a clientes cada vez mais exigentes (Peralta, 2021). A motivação para o consumo mudou e,

se o consumidor mudou, e continua a mudar, o mercado tem de se adaptar (Pinho, 2021).

"Sinto muito fortemente que quando sairmos do outro lado, os valores das pessoas terão realmente mudado" - Editora da Vogue Anna Wintour.

### 2.1.1. O novo modelo de compras

A pandemia impulsionou a mudança definitiva do modelo de compras. O comércio eletrónico, embora já em expansão, consolidou-se, definitivamente, em virtude da pandemia da Covid-19. A faixa etária dos utilizadores que realizam compras online expandiu-se consideravelmente. Aos consumidores de 30-45 anos, juntaram-se os da Geração X (nascidos entre 1965 e 1982) e da Geração Z (nascidos entre 1996 e 2012) (Alves, 2021). No estudo da Data Reportal - *Digital 2022: Portugal*, podemos constatar esta mudança de comportamento. Em 2022, a percentagem de utilizadores da internet em Portugal ronda os 85% da população, sendo 83,7% da população utilizadores ativos de redes sociais. Os portugueses passam, em média, 7 horas e 56 minutos por dia na internet (mais 36 minutos do que no ano 2021); 45,5% da população portuguesa compra um produto ou serviço online por semana. Os principais motivos que estimulam os portugueses a realizar uma compra online são os portes grátis (75%), cupões e descontos (50%), checkout simples (39%), devoluções fáceis (37%), entre outros (DataReportal, 2022).

Para as empresas, fornecer comércio omni canal e diferentes métodos de pagamento tornou-se uma prioridade, permitindo aos clientes comprar e pagar como desejarem. É de notar que, após a pandemia, o utilizador estará a pagar mais através de pagamentos digitais e outros pagamentos alternativos (cartões, ewallets, PayPal e Mbway), diminuído assim os contactos físicos (Alves, 2021). Os métodos de pagamento mais utilizados pelos portugueses, em 2022, são

Paypal (29%), Mbway (18%), Referência Multibanco (23%) e Cartão de Crédito/Débito (28%) (MULTIDADOS, 2022).

Ao olhar para o comportamento do consumidor nos últimos dois anos, é necessário distinguir entre os comportamentos que se devem a uma adaptação necessária e momentânea às restrições existentes e os comportamentos que serão permanentes (Costa & Abrantes, 2021). É justo afirmar que o principal ponto de viragem da pandemia está no modelo de compras: online ao invés de presencial. Durante a pandemia, a base de clientes da Internet da maioria das categorias cresceu mais de 10% e muitos consumidores indicam que esperam continuar a comprar online mesmo depois de reabertas as lojas físicas. Em mercados que apresentavam elevadas taxas de conversão online antes da pandemia (*v. g.*, Reino Unido e EUA), o comércio eletrónico continua a crescer em todas as categorias (Bhargava et al., 2020). Em 2022, 43,1% dos consumidores portugueses admite preferir comprar produtos online e 91,7% indica que concretizou uma compra online nos últimos dois meses maioritariamente através do computador (66,1%). A Moda & Vestuário (59,1%) é a categoria adquirida online com maior frequência (Multidados, 2022).

No estudo do EY Future Consumer Index, os consumidores estão a escolher marcas que são convenientes, fiáveis e têm os produtos e serviços que procuram. Nos últimos dois anos, os consumidores têm experimentado novas marcas a fim de reduzir os custos (53% dos consumidores dizem que o preço é o motor da sua decisão de compra), pelo que têm surgido novas marcas no mercado, com maior capacidade de resposta às necessidades emergentes (EY Global, 2021).

O consumidor digital da era pós-Covid veio para ficar. As empresas que compreendem e se adaptam a estas modificações serão mais resilientes no novo normal. Como resultado, não só da pandemia, mas também da forma como começámos a adotar mais canais digitais, o nosso comportamento mudou (McIntosh, 2020).

### 2.1.2. O papel das lojas físicas

Ricardo Fonseca, professor no ISPA e Chief Experience Officer no comOn, ligado ao estudo da psicologia e comportamento do consumidor, sustenta que é difícil imaginar um consumidor, num futuro próximo, que não continuará a servir-se do comércio eletrónico durante a maior parte da sua vida quotidiana. A mesma ideia é partilhada por Samuel Lins, professor na Universidade do Porto. A praticidade e facilidade do mundo online deve intensificar-se ainda mais. Os consumidores não querem viver com medo (da pandemia), mas todos beneficiam ao ter uma vida mais prática. Existe uma teoria que aborda este aspeto, a Teoria da Reactância (Brehm, 1989). Podemos até desejar fazer compras *face-to-face*, mas também tencionamos ter a opção de realizar compras online, voltar a um canal exclusivamente físico seria regredir face à inovação alcançada (Costa & Abrantes, 2021).

A frequência de visitas a lojas físicas não voltará aos valores pré-pandémicos, com uma migração permanente, em maior ou menor grau, para o canal online. Se este cenário se concretizar, acentuará uma tendência que existia antes da pandemia, o papel das lojas físicas será cada vez mais o de aconselhar os clientes, uma experiência próxima dos produtos e interação social, em vez de assumir um papel transacional (Sousa, 2021).

### 2.1.3. *Athleisure*

A pandemia trouxe também outro tipo de mudanças de comportamento na sociedade: o nosso estilo, as roupas que vestimos, também foi brutalmente impactado (Balchandani & Berg, 2021). “O estado da moda são as calças de fato de treino.” afirmou Diane Brady, editora sênior da McKinsey Global Publishing New York, num podcast sobre o estado da moda pós-pandemia, em 2021. A

tendência do *athleisure* disseminou-se durante os períodos de confinamento. Este termo surge da combinação de "atletico" e "lazer", *i. e.*, vestuário casual destinado tanto para praticar exercício como para uso geral (Ruela, 2020).

Depois de se terem concentrado em vestuário desportivo durante quase dois anos, os consumidores irão realocar os seus gastos a outras categorias, uma vez que a procura de novidade coincide com mais liberdades sociais fora de casa. Para antecipar estas preferências matizadas e, por vezes, paradoxais, as marcas devem apostar no desenvolvimento de produtos baseados em dados comportamentais, ajustando a oferta em conformidade com os novos estilos de vida dos consumidores. A era da moda pandémica será recordada pelo vestuário confortável e esta categoria terá um impulso sustentado no longo prazo (McKinsey, 2022). Uma vez que o trabalho remoto será uma realidade duradoura e os consumidores habituaram-se ao conforto, os especialistas em vestuário não desportivo devem garantir que continuam a oferecer algumas opções adequadas aos novos estilos de vida ajustados dos consumidores (Hornik, 2021).

O resultado é uma estrutura alterada da procura por parte dos consumidores, composta por novas categorias de moda, que obrigará alguns intervenientes a ajustar estratégias de desenvolvimento de produtos, merchandising e marketing (McKinsey, 2022).

#### 2.1.4. Consumo sustentável

O consumidor viveu uma pandemia na qual teve de ficar em casa durante meses, o que mudou a forma como vê o planeta e a economia. Com o mundo em suspenso, a população compreendeu a necessidade de cuidar do ambiente, razão pela qual o consumidor digital também é mais sustentável e está disposto a pagar mais por produtos amigos do ambiente (Alves, 2021).

Um inquérito elaborado pelo Showroomprive.pt - clube privado de vendas online de moda e acessórios - revelou que 64,73% dos portugueses dizem estar

dispostos a comprar moda ética apesar de terem de pagar um preço mais elevado e que nove em cada dez portugueses (95,18%) tem em mente a importância de cuidar do planeta. A maior parte dos consumidores (75,21%) afirma que só compra roupa quando necessita, sendo a segunda maior resposta "uma vez por mês" (Correira, 2021). Mais do que nunca, a sustentabilidade está a dominar as prioridades dos consumidores e, conseqüentemente, das marcas. Os consumidores querem saber de onde vêm os recursos, como são criadas as peças, e se os trabalhadores são tratados decentemente. Como resultado, um número crescente de empresas está a aumentar as suas linhas de produtos sustentáveis e a melhorar a sustentabilidade das suas cadeias de abastecimento (McKinsey, 2022).

## 2.2. Tendências no retalho de moda pós-pandemia

Durante a crise da Covid-19, foi observado um aumento das tendências que já se começavam a fazer notar no período pré-pandemia. Testemunhámos todas estes movimentos previamente à crise, quer fosse na esfera digital, sustentabilidade, ou mesmo no *athleisure*, mas os mesmos acabaram por se tornar mais evidentes durante este período (Balchandani & Berg, 2021). As empresas que se revelaram realmente mais resistentes nesta situação foram as mais digitais. "Foram também aquelas capazes de investir na sustentabilidade e em relações realmente próximas com os consumidores através da tecnologia moderna, dos meios de comunicação social, e de todas as inovações que vimos na indústria". - Achim Berg, parceiro sénior em Frankfurt e líder global da linha de serviços McKinsey's Apparel, Fashion & Luxury.

### 2.2.1. Aceleração da transformação digital

A transformação digital pode ser definida como o processo geralmente experienciado pelas empresas em que estas tiram partido da tecnologia para introduzir mudanças estruturais e processuais com objetivo de melhorar o seu desempenho. Assim, a tecnologia começa a desempenhar um papel estratégico no núcleo da empresa e em todos os seus domínios (Rabelo, 2020).

A pandemia mudou os hábitos de consumo e acelerou o processo de transformação digital no sector retalhista. Atualmente, as compras online são o novo normal. As empresas - mesmo os pequenos retalhistas - estão a adaptar-se à nova realidade porque percebem o benefício da exposição dos seus produtos numa montra digital, atingindo um público maior (Peralta, 2021).

Os retalhistas de moda sem um canal digital foram totalmente surpreendidos quando os governos impuseram regras de distanciamento social no auge da pandemia; os clientes não podiam sair de casa, pelo que a única opção era encomendar online (Pop, 2020). Por conseguinte, a transformação digital no retalho precisava de ser acelerada para garantir a sobrevivência de muitas empresas.

Os avanços tecnológicos, juntamente com as mudanças no comportamento dos consumidores, resultaram no crescimento dos canais digitais. A difusão mundial da Internet permitiu a introdução gradual do comércio eletrónico às massas, enquanto os Millennials e a Geração Z impulsionaram as compras online devido à sua acessibilidade, diversidade e conveniência. O crescimento dos sites e aplicações móveis permitiu que o comércio eletrónico atingisse novos recordes através dos novos canais de venda que surgiram no mercado (Pop, 2020).

Cerca de 13% dos consumidores europeus visitaram uma loja online pela primeira vez devido à pandemia. Isto beneficiou as marcas que já apostavam no mundo digital. Além disso, estas continuarão a crescer até que a crise sanitária seja controlada, uma vez que o comércio eletrónico se apresenta como a opção

mais segura, conveniente e fácil de fazer compras, mesmo com as lojas físicas abertas (Balchandani & Berg, 2021). "A mudança de mentalidade aconteceu quando os processos se tornaram oleados e o consumidor começou a confiar nesta nova forma de comprar." - Mara Martinho, Senior Consultant da Michael Page.

A nível mundial, os números relativos a este novo modelo de compras também corroboram este argumento. Segundo os dados recolhidos pelo Statista no relatório E-Commerce Worldwide 2021, este mercado valerá cerca de 6,39 biliões de dólares (5,5 biliões de euros) em 2024, com um crescimento médio anual de 25%. Na União Europeia, as compras online continuam a crescer a bom ritmo, com 72% das pessoas que utilizaram a internet (cerca de 89% do total), em 2020, a fazer compras online (Peralta, 2021).

A flexibilidade de ter múltiplos canais é a chave para o futuro da indústria da moda (Balchandani & Berg, 2021). Assim, a maturidade digital manifesta-se no modo como os retalhistas servem os seus consumidores de forma verdadeiramente omnicanal – loja física, site, redes sociais, etc (Manuela Vaz, 2020).

Num inquérito conduzido pela EY Global Consumer, com a participação de 370 executivos de produtos de consumo e empresas de retalho, 86% concordam que a transformação digital é essencial para se prepararem para o futuro e 46% afirmam que todas as funções empresariais devem funcionar de forma diferente num futuro próximo, a fim de navegar com sucesso nas incertezas do mercado (Ferreira, 2022).

O termo "transformação digital" engloba muito mais do que apenas tecnologia. É uma estratégia, bem como, uma mudança na forma como pensamos e trabalhamos. A urgência da digitalização tornou-se clara nos últimos meses, é uma questão de sobrevivência (Manuela Vaz, 2020). A tecnologia dita a forma

como as pessoas adquirem produtos e os retalhistas têm de estar preparados para essas mudanças (IMR – Instituto de Marketing Research, 2019).

"A tecnologia e o retalho tradicional não são sinónimos. Não podemos ter um sem o outro." - Alan Boehme, Global CTO do grupo H&M.

### 2.2.2. Omnicanalidade

A transformação do mercado passa não só pela venda exclusiva no online como pela integração dos marketplaces e pela digitalização das lojas físicas já existentes. Verificou-se assim o desenvolvimento de um conceito, que já não é novo, a Omnicanalidade, que remete para uma integração entre as lojas físicas e as digitais (Peralta, 2021). Assim, omnicanal é a união de todos os meios que ligam o cliente à marca, de forma a gerar a possibilidade de usufruir da mesma experiência de compra em distintos canais (IMR – Instituto de Marketing Research, 2019).

A pandemia está a ter um impacto significativo nestes modelos, fundamentalmente penalizando as lojas físicas. A experiência em loja deteriorou-se, pois, durante os períodos mais graves da pandemia, era necessário esperar em fila para entrar nas lojas e certas atividades deixaram mesmo de ser exequíveis, por exemplo, provar os artigos, o que era um fator diferenciador em relação ao e-commerce. Deste modo, a pandemia reduziu a rentabilidade das lojas (Sousa, 2020).

Os retalhistas já não precisam de frotas prodigiosas de lojas para chegarem aos seus compradores. A pandemia tornou isto mais claro do que nunca; marcas e vendedores estão a reduzir as suas pegadas físicas. Mas as lojas físicas não estão a desaparecer; estão apenas a evoluir. Hoje em dia, as lojas devem ser tratadas como oportunidades de marketing, espaços onde os compradores podem interagir com os produtos e com as marcas sem, necessariamente, efetuarem uma transação. A loja funciona como um anúncio e, se um consumidor sair sem

comprar, terá, pelo menos, mais probabilidades de regressar ou de procurar produtos online para adquirir mais tarde. O digital caminha de mãos dadas com o comércio *face-to-face*. A aposta nesta evolução será fundamental para qualquer marca ou retalhista que espera crescer no futuro (Tapping Into the Future of Physical Retail, 2020).

É evidente que a inovação permitiu que a fusão dos canais online e offline se tornasse uma realidade. Observámos pela primeira vez uma integração muito maior e a capacidade tanto dos trabalhadores em loja, como dos locais físicos, para alimentarem a experiência digital. Essa vai ser uma das áreas de inovação mais emocionante para o futuro (Balchandani & Berg, 2021).

Um estudo realizado em 2019 sobre “Como os portugueses estão a influenciar as estratégias omnicanal dos retalhistas”, concluiu que 73% dos portugueses têm comportamentos de omnicanalidade, uma vez que quase 70% utiliza dois canais de pesquisa para obter informação antes de comprar determinado produto (IMR, 2019). Num estudo realizado em 2022, é possível constatar a consolidação desta tendência - 61,4% da população portuguesa pesquisam marcas online antes de comprarem e 32,1% utiliza um serviço de comparação de preços online (DataReportal, 2022). No futuro esta tendência vai abranger todos os compradores.

Um cliente omnicanal pode estar numa loja física e procurar um produto através do telemóvel ou de uma máquina de auto-atendimento. Ao encontrar aquilo que deseja, realiza o pagamento e pode optar por receber o produto em sua casa. Pode também realizar o processo inverso: pesquisa sobre a disponibilidade do produto online antes de ir comprá-lo na loja física. Ademais, a valorização do tempo não favorece as compras tradicionais e, por isso, os compradores desejam comprar a partir de qualquer lugar. Uma das grandes tendências identificadas está relacionada com a integração dos conceitos no

quotidiano dos clientes, isto é, lojas digitalizadas e itinerantes que vão onde os compradores quiserem (IMR, 2019).

No entanto, abraçar o novo modelo de lojas não significa rejeitar os princípios do comércio retalhista. Conveniência, facilidade e um excelente serviço ao cliente são agora mais importantes do que nunca. Tal tem de ser refletido num ecossistema de compras multicanal - compete às marcas e aos retalhistas equilibrar estes fundamentos com as novas exigências digitais dos consumidores (Tapping Into the Future of Physical Retail, 2020). No atendimento ao cliente, isto significa que a empresa deve sensibilizar os seus clientes, criando um impacto único e pessoal, empregando todos os canais disponíveis para alcançar esse objetivo. Ser omnicanal significa oferecer uma experiência de qualidade a cada contato, independente do meio escolhido pelo cliente (IMR, 2019).

“Temos de estar em todo o lado, no mundo físico e no virtual” - Alan Boehme, Global CTO do grupo H&M.

### 2.2.3. Experiência centrada no cliente

A experiência centrada no cliente é uma estratégia empresarial que assenta em colocar o cliente em primeiro lugar e no centro do negócio, a fim de proporcionar uma experiência positiva e construir relações a longo prazo (Steven MacDonald, 2022). É mais do que um conceito de marketing, é o ato de realmente modificar o modelo de gestão de uma empresa. É indispensável incorporar a avaliação da experiência do cliente em todas as áreas, como uma métrica-chave para todos os funcionários. Para cada ação passa a ser feita a pergunta: “qual será o impacto disto na vida do cliente?” (KPMG, 2018).

A centralidade no cliente é o fator mais importante para uma digitalização empresarial de sucesso, uma vez que as empresas centradas no cliente são 60% mais rentáveis em comparação com as empresas não centralizadas neste. A

componente chave é proporcionar uma experiência positiva ao cliente ao longo de toda a cadeia de valor, criando uma cultura em torno do cliente e das suas necessidades através da aplicação de uma visão a 360º graus do mesmo, antecipando assim as necessidades e desejos deste (Deloitte, 2017).

Segundo dados da Forrester, clientes satisfeitos tendem a ser cinco vezes mais leais, o que está intrinsecamente ligado à relação de confiança com a marca. Afinal, vivemos numa realidade em que os indivíduos são cada vez mais empoderados e seletivos, pois estão bem informados sobre aquilo (produto ou serviço) a que desejam aceder, comprar ou utilizar (KPMG, 2018). Estes valores demonstram o quão importante é colocar o consumidor no centro de todas as estratégias.

A Econsultancy realizou um questionário no qual perguntou qual era a característica mais importante para estabelecer uma cultura verdadeiramente digital. A resposta mais obtida foi ser uma empresa centrada no cliente (58%) (Steven MacDonald, 2022). O modelo Customer Centric busca a satisfação plena do cliente, ouvindo-o e oferecendo aquilo que ele deseja. Ter o cliente como ponto central das estratégias parece simples, mas a mutação para uma organização efetivamente centrada no cliente é complexa e extensa. É preciso que, do primeiro contato até ao pós-venda, cada ponto cativa o cliente (Jamus, 2021). Analisar dados é fundamental para conhecer o consumidor a fundo. Não basta medir apenas o valor das vendas, mas por quanto tempo aquele cliente continuou na empresa e porquê (Jamus, 2021). É o diferencial competitivo definitivo (McQuinn, 2021).

“Os vínculos com os consumidores são criados a partir da perceção de que a empresa realmente direciona as suas ações tendo o cliente como foco principal”. Frank Meylan, sócio líder da prática de Digital da KPMG.

#### 2.2.4. Sustentabilidade

A indústria da moda é imensamente poluente, produzindo cerca de 1,2 mil milhões de toneladas de emissões de carbono por ano. A discussão sobre sustentabilidade na indústria da moda já se desenrola há muito tempo; esta está sob enorme pressão para se tornar mais sustentável e a pandemia foi, sem dúvida, um grande acelerador (Pellerin, 2020). De acordo com os dados das Nações Unidas, a indústria da moda é responsável por entre 2% e 8% das emissões globais de carbono, com enorme impacto sobre o clima. O Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente revela que o volume de produção de vestuário praticamente duplicou nos primeiros 15 anos deste século, enquanto o número de vezes que uma peça de roupa é usada diminuiu 36% (Jornal Têxtil, 2021).

Os consumidores esperam e exigem uma preocupação na sustentabilidade por parte das marcas de moda. Daqui para a frente os modelos de negócios circulares não serão opcionais, mas obrigatórios (McKinsey, 2020). Foi o caso da plataforma luso-britânica de moda de luxo Farfetch, que, em 2021, adquiriu a Luxclusif, plataforma de revenda de moda de luxo em segunda mão, apostando assim na rápida expansão da categoria de revenda. Com esta aquisição tornou-se claro um dos objetivos da empresa - ser a plataforma global líder de moda de luxo em segunda mão (Neves, 2021).

Haverá um evidente crescimento nos diferentes tipos de consumo de moda sustentável. Um deles é, obviamente, o de produtos que são feitos de materiais mais sustentáveis: materiais reciclados, ou materiais de menor impacto (*v. g.* algodão orgânico ao invés do algodão normal). Podem ser também modelos comerciais circulares, isto é revenda, aluguer e, até mesmo reparação e remodelação (McKinsey, 2020).

Aproximadamente 40 por cento das peças de vestuário não são vendidas ao preço total, mas sim, com alguma percentagem de desconto, e algumas acabam

por não ser vendidas de todo. Reduzir a sobreprodução para metade a partir do ponto em que se encontra atualmente contribuirá para uma menor pegada de carbono da indústria (McKinsey, 2020).

Na recente conferência COP26, a indústria da moda renovou o compromisso de redução das emissões de carbono, até à sua integral anulação em 2050, através da assinatura do documento elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente e pela Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (Jornal Têxtil, 2021).

Todavia, as marcas precisam de ser mais transparentes no que toca à sustentabilidade. O Fashion Transparency Index 2021, que acompanha 250 das maiores marcas de moda do mundo, confirma que o sector necessita de celeridade na resposta aos desafios da transparência, particularmente em relação à sustentabilidade das operações. Segundo este relatório, as maiores marcas de moda alcançaram uma transparência média de apenas 23%, quanto às práticas de sustentabilidade, incluindo as emissões de carbono, a gestão de resíduos têxteis e as práticas relacionadas com os colaboradores. Apesar de 62% das marcas divulgarem dados sobre emissões de carbono, apenas 26% revela a sua pegada ecológica relativa à produção e apenas 17% expõem dados sobre as matérias-primas que utilizam. (Jornal T, 2021).

A indústria do retalho de moda assenta em ligações emocionais, lealdade, e excitação pelas marcas. É de esperar que, no futuro, o amor e a fidelidade à marca dependerão em grande parte dos atributos de sustentabilidade oferecidos por esta (McKinsey, 2020).

Será interessante perceber se, num futuro próximo, as grandes companhias serão os vencedores dos modelos circulares e da sustentabilidade ou se observaremos o aparecimento de novos *players*. Não é apenas uma necessidade mas, também, uma colossal oportunidade para esta indústria se reinventar e

conceber algo estimulante para o consumidor e benéfico para o planeta (McKinsey, 2020).

### 2.2.5. Marketing de Influência

É perceptível um novo movimento no mercado, o surgimento de um novo modelo de negócio, *Consumer2Consumer*, uma nova época em que as pessoas são o centro, em que procuram conexões que saem do mundo digital para a realidade. Poderíamos até pensar que os influencers se encaixariam no "B" de *business*, mas são percebidos pelo seu público, na essência, como alcançáveis, sendo assim encaradas como "C" de *consumers*. Permanecem como pessoas físicas, por mais que os seus nomes acabem por se tornar autênticas marcas e adquirindo projeção no mercado digital (Farinazzo, 2018).

Durante a pandemia, a fenómeno dos *influencers* atingiu níveis nunca antes observados. Nesta época, o tempo despendido no YouTube, redes sociais, podcasts e na internet de forma genérica expandiu-se significativamente. Hodiernamente, não é somente um nicho que acompanha influencers, mas também indivíduos das mais distintas gerações que os veem como modelos, inspirações e conselheiros que ditam a moda, as tendências e padrões de consumo dos tempos atuais (Pereira, 2021). As redes sociais “permitem-nos manter contacto numa altura em que este é o inimigo....” - declara a influencer e cantora Mia Rose (Diário de Notícias, 2022).

Estes conseguem atingir uma audiência superior aos canais tradicionais. As pequenas e grandes marcas recorrem já a estratégias de marketing com *digital influencers*. A título de exemplo, em Espanha, esta indústria representa mais de 100 milhões de euros anuais, com um aumento de 700% no investimento desde 2017 (Pereira, 2021). Segundo o The State of Influencer Marketing, em 2022, 76% das marcas planificam, de forma sustentada, aumentar os orçamentos alocados ao marketing de influência (Aspire, 2022).

"O marketing de influência é algo que tem vindo a crescer e a transformar-se ao longo dos últimos anos, não é algo estanque e nunca o será." – Inês Mendes da Silva, CEO da Notable.

## Capítulo 3.

# Metodologia de Investigação

Depois de definidas no capítulo anterior as conceções fundamentais para este estudo é importante reconhecer a metodologia empregue para dar resposta às questões tácitas, bem como fundamentar a aplicação dos métodos escolhidos.

### 3.1 Tipos de Metodologia de Investigação

De forma a responder às questões propostas, é indispensável adotar um método de pesquisa. Existem duas abordagens que são comumente usadas na conjuntura académica: a quantitativa e a qualitativa.

A investigação qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com um universo de significados, aspirações, crenças, valores, atitudes, que corresponde a um espaço mais profundo de relações, processos e fenómenos e não pode ser reduzido a operacionalizações de variáveis. Além disso, o interesse reside em questões que não podem ser medidas, mas que merecem ser conhecidas e analisadas (Évora, 2006). Por outro lado, a pesquisa quantitativa emprega números para esclarecer opiniões e informações, sendo que é através destes que é exequível que o investigador categorize e organize as conclusões encontradas (Günther, 2006).

## 3.2 Metodologia Adotada

Atendendo ao carácter exploratório deste estudo, o melhor método para identificar as principais mudanças no Retalho de Moda derivadas da pandemia Covid-19 é a realização de entrevistas profundas a consumidores de moda e a executivos da área. Neste caso específico, as entrevistas realizadas foram semiestruturadas, obedecendo a um guião previamente elaborado, que difere consoante o grupo entrevistado. Esta abordagem proporcionou um apoio claro na sequência de perguntas, facilitando a abordagem e assegurando que todas as questões relevantes foram abordadas.

Deste modo, a metodologia vai recair sobre métodos qualitativos, uma vez que os resultados adquiridos vão determinar as conclusões retiradas. Os fenómenos e temas em estudo são complexos, variáveis e únicos, o que justifica a escolha deste método.

## 3.3 Amostra Analisada

A amostra analisada está dividida em dois grandes segmentos – (i) consumidores de moda e (ii) gestores da área do retalho de moda. Para cada um destes a análise é feita de forma diferenciada, tendo sido realizadas entrevistas com diferentes guiões para cada agregado. Posteriormente será concretizada uma aglomeração e comparação dos insights recolhidos destes grupos.

No total a amostra é composta por 10 participantes, 5 compradores e 5 executivos. A seleção dos consumidores a entrevistar assentou na diversidade de géneros, idades e profissões (Tabela 1).

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>
Beatriz Teixeira	17 anos	Estudante
João Santos	23 anos	Auditor Júnior
Luís Cantista	33 anos	Advogado

Vitória Pinto	48 anos	Professora do Ensino Básico
Fernanda Andrade	78 anos	Reformada

**TABELA 1:**

Amostra analisada – Consumidores de Moda

No segmento oposto, os executivos diretamente relacionados com o retalho de moda foram selecionados com o objetivo de obter inputs de marcas diferenciadas, desde *fast fashion* ao luxo (Tabela 2).

<b>Nome</b>	<b>Profissão</b>	<b>Marca</b>
Vanda Gomes	Retail Area Manager	<i>Tiffosi</i>
Bruno Moraes	Luxury Sales Advisor	<i>Claudie Pierlot</i>
André Ribeiro	e-Commerce & Digital Marketing Manager	<i>Eugénio Campos Jewels</i>
Joana Esteves	Retail Sales Manager	<i>Josefinas Portugal</i>
Marta Bejarano	Senior Manager Product Distribution & Planning Fashion Retail	<i>FARFETCH</i>

**TABELA 2:**

Amostra analisada – Gestores de Retalho de Moda

### 3.4 Procedimento de recolha de dados

As entrevistas realizadas a estes dois grupos compreendem os tópicos pertinentes reconhecidos no capítulo anterior deste projeto.

Para exame das mesmas, foi utilizado o programa Nvivo, que, para além de uma ferramenta para organizar e gerir dados, proporciona uma experiência intuitiva de análise de dados qualitativos ajudando na descoberta dos insights mais profundos da investigação. Isto permitiu a produção de descobertas

nitidamente articuladas defendíveis, sustentadas e apoiadas por evidências rigorosas.

## Capítulo 4.

# Apresentação e Análise de Dados

Após a exposição e fundamentação da metodologia adotada no capítulo antecedente, o presente capítulo tem como desiderato dar a conhecer os resultados alcançados, bem como o modo como foram atingidos, permitindo responder à fundamental questão de investigação deste trabalho.

### 4.1 Análise de dados

Como mencionado no capítulo anterior, foram alvo de análise 10 entrevistas realizadas a consumidores e a gestores do retalho de moda.

A análise destas entrevistas teve como foco compreender e recolher evidências daqueles grupos relativamente aos seguintes tópicos: Transformação Digital; Omnicanalidade; Experiência centrada no cliente; Sustentabilidade e Marketing de Influência. Estas foram também as primordiais dimensões abordadas nas entrevistas semiestruturadas previamente elaboradas. Para facilitar a análise foram dissecados, isoladamente, dois *clusters* - consumidores e gestores.

Para este fim recorreu-se ao programa Nvivo, software de apoio à condução de pesquisas qualitativas, como instrumento auxiliar no procedimento de organização e metodização dos dados recolhidos. Preliminarmente, o pesquisador deve codificar os dados e desenvolver temáticas ou classes. Para a análise de conteúdo temática, foram utilizadas as dimensões definidas *a priori* para ambos os clusters. Salienta-se que o software, *per se*, não executa a análise, mas assiste o pesquisador na organização dos arquivos num só ambiente. É,

assim, uma investigação subjetiva na qual é necessário um envolvimento superior do inquiridor.

Posteriormente, para ultimar o estudo, foi efetuada uma análise de fontes secundárias através da coleção de literatura e dados verídicos - elementos obtidos a partir de fontes complementares.

## 4.2 Apresentação de resultados

Numa primeira instância, foram abordados, de um modo geral, os principais *insights* recolhidos das entrevistas a consumidores (Tabela 3) e a gestores (Tabela 4). Esta preliminar categorização permitiu sintetizar as principais evidências recolhidas. Posteriormente, foi elaborada uma exposição mais profunda dos resultados alusivos a cada mote.

Consumidores	
Tema	Evidência
<b>Transformação Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores inquiridos começaram já no período pré-pandémico a concretizar compras online e pretendem preservar esta conduta;</li> <li>• Clientes impõe e esperam das marcas um rápido desenvolvimento do e-commerce;</li> <li>• Múltiplos métodos de pagamento e um guia de tamanhos detalhado estão no topo das melhorias exigidas nos sites;</li> <li>• Utilizadores salientam a necessidade da aposta em e-merchandising – estratégias sobre a aparência e usabilidade das lojas online.</li> </ul>
<b>Omnicanalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os sujeitos abordados declaram já ter tido comportamentos omnicanal;</li> <li>• É destacada a necessidade de um sistema de trocas mais simplificado entre canais;</li> <li>• Compradores irão conservar, ainda que com menor frequência, as visitas a lojas físicas.</li> </ul>
<b>Experiência centrada no cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente espera das marcas que estas coloquem a sua satisfação e um atendimento de excelência como precessão;</li> </ul>

<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A generalidade dos investigados afirma não priorizar o impacto ambiental no momento de resolução da compra;</li> </ul>
<b>Marketing de Influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os indivíduos inquiridos do sexo feminino afirmam ter já realizado compras ou terem-se tornado clientes de determinadas marcas por efeito de ações com <i>digital influencers</i>.</li> </ul>

**TABELA 3:**

Perspetiva dos consumidores face aos temas em análise. Resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

<b>Gestores</b>	
<b>Tema</b>	<b>Evidência</b>
<b>Transformação Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clara aceleração dos negócios digitais durante a pandemia;</li> <li>• A impossibilidade de venda nos pontos físicos levou à concentração do investimento em recursos para estimular a venda online, quer pelo website como pelas redes sociais;</li> <li>• O consumidor cada vez mais digital e informado empurra as marcas para uma constante melhoria dos processos;</li> <li>• Nesta crise, o crescimento da área digital e a reinvenção do método de venda foram identificados como os aspetos positivos deste período.</li> </ul>
<b>Omnicanalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omnicanalidade entendida como o futuro da venda a retalho;</li> <li>• Canal físico e digital notados como complementares - os canais devem ser trabalhados de forma integral;</li> <li>• Necessária reinvenção das lojas físicas;</li> <li>• Atendimento omnichannel no sentido de agilizar processos e aumentar a satisfação do cliente;</li> </ul>
<b>Experiência centrada no cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O incremento da mentalidade digital dos consumidores bem como a facilidade no acesso á informação tornou-os menos fiéis;</li> <li>• A missão das marcas é a de proporcionar a melhor experiência de compra possível - relação e humanização para com o cliente garantindo a satisfação do mesmo em todas as etapas da sua jornada.</li> </ul>
<b>Sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para conceber progressos autênticos em direção a um futuro sustentável, as marcas necessitam de ser transparentes em relação ao seu impacto ambiental;</li> <li>• É já visto como fundamental que as marcas preservem o foco na sustentabilidade e que possuam um propósito;</li> <li>• Na equação da decisão de compra é difícil definir o equilíbrio entre preço e sustentabilidade;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas salientam a característica social da sustentabilidade - sociedade globalmente mais justa;</li> </ul>
<b>Marketing de Influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os <i>digital influencers</i> têm um forte impacto na atual orientação para a compra;</li> <li>• Os consumidores seguem mais influencers do que estritamente marcas – isto obriga á redefinição das estratégias de marketing;</li> <li>• Crescente profissionalização da atividade;</li> </ul>

**TABELA 4:**

Perspetiva dos gestores face aos temas em análise. Resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas.

Através do programa Nvivo, foi possível obter uma “nuvem” com as 50 palavras mais usadas no decorrer das entrevistas. Contudo, esta representação pode ser abstrata e tendenciosa devido à multiplicidade de conjunturas em que os termos isolados podem surgir. Destacam-se alguns termos como: compra, online, marca, covid, digital e consumidor (Ilustração 1).



**ILUSTRAÇÃO 1:** "Nuvem de Palavras" – As 50 palavras mais utilizadas nas entrevistas. Fonte: NVivo

#### 4.2.1. Transformação Digital

No período pré-pandémico, a generalidade dos consumidores inquiridos já realizava compras online e pretendem manter a utilização deste canal – “é mais eficaz, fácil, cómodo, simples e prático”. No entanto, as exigências têm vindo a aumentar. Os clientes esperam das marcas sites cada vez mais desenvolvidos e

de fácil navegação. A multiplicidade de métodos de pagamento e períodos de entrega reduzidos estão no topo das imposições aludidas, bem como a melhoria da qualidade de visualização dos artigos. Os entrevistados mencionam a necessidade de se apostar na categorização e filtros mais avançados que os façam encontrar aquilo que procuram rapidamente, sem necessidade de “dar muitos passos”. Os clientes impõem a otimização dos *websites* particularmente nesta vertente visual (*e-merchandising*). Foi também referido pelos entrevistados a falta de um guia de tamanhos pormenorizado e intuitivo, para evitar trocas e devoluções. O carrinho de compras disponível durante vários acessos ao browser é também uma exigência, bem como a hipótese de efetuar compras sem necessidade de registo no site, “comprar como convidado” é uma opção mais agradável para a maioria dos utilizadores.

Na perspetiva dos gestores entrevistados, é consensual que, das mudanças provocadas pela pandemia Covid-19, a crescente digitalização e o foco nos canais online serão transformações permanentes. Decorrente do impacto nas lojas físicas, as marcas direcionaram todos os esforços na venda online. “O fecho de todas as lojas físicas foi sem dúvida uma dor pandémica extremamente difícil de lidar. Apesar disto, o crescimento e eficiência na forma de comunicar e de toda a área digital foram sem dúvida o melhor desta fase que vivemos.” Desde o orçamento, ao modelo de negócio até à estratégia de comunicação, tudo foi conduzido para a potencialização do digital, quer *no website/e-commerce* como nas redes sociais. Durante esta época, todas as marcas, mesmo as mais tradicionais tiveram de se ajustar, acelerando os seus negócios digitais e aprimorando o comércio eletrónico tornando exequível para o cliente final a concretização de uma encomenda.

A tecnologia detém um papel marcante na tomada de decisão do consumidor e na aptidão de resposta dos negócios. Esta mutação de paradigma propulsionou transformações nas expectativas dos compradores e incutiu novos modelos de

negócio “*digital-first*”. As taxas globais da adoção digital estimuladas pela pandemia possibilitaram o avanço de décadas em poucos meses. De acordo com o relatório “*Top five digital consumer trends in 2021*”, 74% dos executivos no setor do retalho acreditam que este estrondoso incremento do digital veio para ficar (Porto Business School, 2021).

#### 4.2.2. Omnicanalidade

Nas entrevistas aos consumidores ficou claro que estes apenas possuem uma percepção da marca na íntegra, isto é, como um todo. “Considero como básico, dado adquirido, que a loja física e o site correspondam, nem é algo que dê valor, deveria ser obrigatório acontecer.” Para os clientes o canal utilizado é indiferente, todos devem oferecer uma análoga experiência e proporcionar os mesmos processos. “(...) acho que as marcas podem ainda melhorar muito a união de todos os canais, quer físico, quer digital, fico extremamente irritado por não conseguir fazer devoluções em loja de um artigo que comprei online. Não percebo a lógica, eu comprei algo daquela marca, o canal através do qual realizei a compra deveria ser indiferente.” Para os consumidores é indispensável uma maior facilidade no sistema de trocas e devoluções. A generalidade dos investigados demonstra já comportamentos associado à omnicanalidade – “Já não faço compras sem uma pesquisa prévia online. Já concluí compras offline depois de uma pesquisa online e vice versa”. Embora em menor número, as visitas a loja física não vão deixar de ocorrer, designadamente “pela rapidez e necessidade de experimentar certos artigos”. Embora as deslocações a estes estabelecimentos sejam consideradas mais fatigantes, os consumidores evidenciam a necessidade de provar certos produtos, alguns antecipadamente visualizados *online*, e de visitar os espaços físicos para contemplar pessoas e tendências.

Para a maioria das marcas, a Omnicanalidade é vista como o futuro do retalho sendo já uma prioridade. O canal digital e o canal físico são complementares, devendo por isso estar interligados, conectados e trabalhados de forma igual. “O nosso público não está num só canal e, por isso, não faria sentido comunicarmos apenas num deles. Trabalhamos todos os canais de forma holística”. O papel das lojas físicas enfrentou colossais mudanças no período pandémico. “O consumidor será melhor informado agora quando vier a uma loja física, o digital ajudará com isto e talvez apenas vá à loja para recolher e fazer a encomenda online.” Por este motivo, na época pós-pandemia a reinvenção do retalho é necessária – “as lojas físicas precisam de inovar e criar experiências valorizadas pelo público para que este pretenda abdicar do conforto de casa (...)”; “Físico ajudará a humanizar o canal digital e a ligar-se ao cliente final fornecendo experiências que este não pode ter digitalmente”. Um depoimento da marca Josefinas, empresa que nasceu no mundo digital e neste prevalece, desperta para um novo conceito – *retail entertainment* – “as lojas estão a ter um novo papel e a tornarem-se nos locais onde podemos aprender ou experienciar algo completamente novo.”.

“Esta pandemia veio confirmar que estamos no caminho certo, que a estratégia omnicanal que adotámos em 2015 é efetivamente a única forma de criar uma experiência de compra relevante para o cliente.” - elucida Raquel Ribeiro, *digital director* da Salsa. “Estamos convencidos que muitos dos nossos clientes, agora que voltámos à normalidade, são omnicanal. Ou seja, interagem em simultâneo nas lojas físicas e online. É por isso que estamos a divulgar as iniciativas de promoção omnichannel de forma a responder aos novos hábitos de compra dos nossos clientes”, relata fonte da marca Mango (Cláudia Pinto, 2021).

### 4.2.3. Experiência Centrada no Cliente

O que os consumidores esperam das marcas no futuro pós-Covid é que estas continuem a satisfazer o cliente. Programas de fidelização e outro tipo de benefícios para manter a lealdade dos clientes são dados como adquiridos, “todas as marcas já o fazem”. A verdadeira satisfação do cliente provém de um atendimento de excelência. Políticas de troca/devolução simples, entregas céleres, atendimento *omnichannel* e oferta de distintos meios de pagamentos estão no centro das preferências dos clientes.

Com o incremento da mentalidade digital os consumidores tornaram-se mais informados e ponderados. São agora menos fiéis uma vez que encontram, à distância de um clique, um desmedido número de marcas. Isto leva a que a principal ambição das marcas seja proporcionar a melhor experiência de compra possível, não só ao nível do produto oferecido, mas também do atendimento em todos os pontos de contacto com o cliente. Criar ligações genuínas com o cliente, “fornecendo-lhes um serviço que não esquecerão e que desejam repetir” e dando sentido aos produtos que comercializam é o autêntico desafio para conquistar a fidelidade dos clientes - “a capacidade de relação e de humanização para com o cliente” deve ser incessantemente aprimorada. “(...) a estratégia de sucesso das marcas de moda têm sido sempre a mesma - conhecer o seu cliente final. No futuro, a estratégia centrada em proporcionar ao cliente final uma grande experiência será a de sucesso.”

De acordo com a PWC, um em cada três clientes abandona uma marca depois de uma má experiência. Para as empresas, a recompensa final de conceber sistemas centralizados no cliente é a lealdade e a retenção. É consabido que é mais fácil e menos dispendioso preservar um cliente do que conquistar um novo. Em 2014, a *Harvard Business Review* sublinhou o fato de que adquirir um novo cliente é 5 a 25 vezes mais caro do que manter um já existente (Jennifer Mcquinn, 2021). Um aumento de 2% na retenção de clientes tem o mesmo efeito sobre os lucros

que cortar custos em 10%. Além disso, em média, as empresas perdem aproximadamente 10% da sua base de clientes a cada ano, mas empresas com alta taxa de retenção crescem mais rápido (Thayla Jamus, 2021).

#### 4.2.4. Sustentabilidade

Para os consumidores investigados esta não é, ainda, uma prioridade decisiva na realização da compra. No entanto, exíguos passos começam a ser dados neste sentido – produtos de origem animal (pele, pelo) estão já fora das preferências do consumidor.

Por outro lado, a sustentabilidade é cada vez mais relevante nas estratégias de longo prazo das marcas. Para grande parte das empresas a aplicação de materiais reciclados na produção é já um dever. Associado a isto, as marcas devem, igualmente, alocar recursos para se tornarem mais transparentes com o público, tornando disponíveis a “rastreadibilidade dos seus produtos - de onde vêm os materiais, onde são produzidos, etc.”. Existe ainda incerteza na aposta na sustentabilidade, em virtude do aumento dos custos de produção e, conseqüente, aumento dos preços para o cliente final. “O cliente está a tornar-se mais preocupado com a sustentabilidade, mas o preço também está na equação quando um consumidor toma a decisão de comprar um produto. O equilíbrio entre ambos os critérios não é fácil. Para as marcas de luxo, a mudança para uma moda sustentável será mais fácil, uma vez que os seus consumidores não estão focados no preço”. As marcas enfrentam assim o dilema entre o aumento do preço final (e a conseqüente perda de clientes) e a redução das margens e subsequente redução do lucro. No entanto, a sustentabilidade abarca outras dimensões. A título de exemplo, a marca Josefinas, apesar de não ser ainda 100% sustentável relativamente aos materiais aplicados, incentiva a um consumo ponderado e sustentável – *slow fashion*- pela durabilidade e intemporalidade das peças e, para além disso, adota o método de produção *made-to-order* – “peças

exclusivamente criadas para cada cliente, par a par, detalhe por detalhe, e não acumulamos stock”. Importa, igualmente, ressaltar que para as empresas a sustentabilidade é também social – “ser mais sustentável não só para o ambiente, mas também para as pessoas”. “É fundamental que as marcas tenham uma visão autocrítica e consciente relativamente a tudo o que as rodeia de forma que possam integrar melhorias contínuas no que diz respeito a todos os aspetos que o mundo da sustentabilidade abarca.”

Um estudo realizado pela Capgemini Research Institutes, constatou que a sustentabilidade ascendeu na lista das prioridades dos consumidores: 79% estão a modificar as escolhas de compra com base em normas de impacto ambiental, inclusão e responsabilidade social; 53% dos consumidores no global, e 57% na faixa etária dos 18-24 anos, mudaram para marcas menos reconhecidas por serem mais sustentáveis.; 52% asseveraram que nutrem uma ligação emocional com produtos ou marcas que entendem como mais sustentáveis. Importante também salientar que 44% dos consumidores afirmou que não acredita na comunicação apresentada, neste âmbito, pelas marcas. Sob outra perspetiva, 7% das companhias indagadas expuseram que a sustentabilidade promove o aumento do nível de fidelização dos clientes, enquanto 63% afirmaram que propicia o incremento das rendimentos. De notar, igualmente, que aproximadamente 80% das empresas assegurou que o excesso de despesas relacionadas com a sustentabilidade reduz as iniciativas nesta área (Capgemini, 2020).

#### 4.2.5. Marketing de Influência

É evidente que, face ao período pré-pandémico, a maioria dos indivíduos passa mais tempo online. Aliado a isto, o uso de redes sociais têm vindo gradualmente a aumentar. Todos os indivíduos inquiridos do sexo feminino afirmam ter já realizado compras por influência destas ações. Segundo os depoimentos recolhidos, a realização de compras por influência de determinado

*digital influencer* está intimamente ligada à explícita necessidade dos consumidores examinarem como assentam as peças em corpos reais, idênticos ao seu. Foi também mencionado o impacto das ações de *endorsement* de *influencers* nos sites, exemplo disto é o #MangoGirls, um *banner* no site da loja online Mango que permite observar uma diversidade de *influencers* a utilizar as peças da marca. “Apesar de não usar redes sociais já finalizei compras porque vi no próprio site fotografias de *influencers* a utilizar determinado produto e gostei da forma como conjugavam no dia-a-dia as peças, algo que nem sempre é perceptível pelas fotos em modelo.” Foram também citadas pelos consumidores ações em loja física que possibilitam, ao mostrar apenas uma imagem, identificar o produto promovido - “Quando não consegui encontrar online o produto, mostro a foto da *influencer* à funcionária de loja – por exemplo na Zara e H&M - conseguem com um scanner ou com dispositivo idêntico identificar o produto e mostram também produtos semelhantes (...)”

Para os executivos do retalho é consensual o poder que os *influencers* detêm na divulgação das marcas e na orientação para a compra. Os consumidores seguem pessoas e não tanto marcas o que obriga a novas estratégias de marketing a par deste fenómeno. Estas estratégias nem sempre possuem como primordial objetivo o incremento das vendas, estão também associadas ao “aumento do *reach* da comunicação digital”, “fazemos esta avaliação caso a caso, de acordo com a pessoa e o objetivo da campanha”. De qualquer modo, é consensual que os *digital influencers* tornaram-se “um canal importante na divulgação de qualquer marca”. O futuro destes passará, assim, pela crescente profissionalização da profissão.

Um estudo realizado pela Spark em parceria com o Instituto QualiBest, noticiado pelo UOL, mostrou que 76% dos consumidores já compraram algum produto ou serviço devido a alguma recomendação feita por um influenciador digital. Estes dados deixam explícito que o marketing de influência é uma das

fundamentais ferramentas de disseminação das marcas. O relatório Tendências e Previsões de Mídia 2022, elaborado pela Kantar, veio também corroborar este fato mostrando que o investimento em conteúdos de *digital influencers* cresceu cerca de 64% em 2021 (Camila Casarotto, 2021).

## Capítulo 5.

# Discussão e Conclusões

### 5.1 Discussão

O novo consumidor é mais informado, mais criterioso e, acima de tudo, mais digital. Este impulsiona as marcas para a crescente aceleração da transformação digital, pressionando e impondo uma experiência centrada nele. Este tipo de experiência está intimamente ligada à estratégia omnicanal. Os consumidores não querem desperdiçar tempo, pretendem ter a possibilidade de acessar às marcas através do canal que lhes for mais conveniente e impõem que este seja o mais intuitivo e dinâmico possível, escapando a limitações e outras fricções entre estes. Quer no digital quer no físico as exigências continuam a crescer. Não só os sites continuarão a transformar-se, aperfeiçoando o impacto visual no ato de compra, mas também as lojas físicas sofrerão uma necessária reinvenção. A generalidade dos indivíduos alega que, embora com menor frequência, vai continuar a visitar lojas físicas nomeadamente pela necessidade de provar determinadas peças. No entanto, o comércio online consegue facilmente contornar o problema da experimentação de peças. O cliente pode efetuar a encomenda online de vários tamanhos da mesma peça tendo a possibilidade de, posteriormente, devolver as peças e receber de imediato o reembolso. Tais processos aumentam a confiança na marca e refletem a

verdadeira omnicanalidade. Porém, apesar da estratégia omnicanal aparentar estar já consolidada no mercado esta é, ainda, alvo de debate. Embora a maioria dos gestores inquiridos asseverar a omnicanalidade como o futuro do retalho, foi, em contrapartida, referido que esta estrutura de negócio pode não ser paradigmática. Foi inclusivamente referido que esta dinâmica pode não ser apropriada para todas as marcas nem obrigatória para o futuro do retalho, isto é, a experiência não têm de ser a mesma e a estratégia pode ser distinta entre canais.

O tema que apresentou mais divergências no decorrer da investigação foi a sustentabilidade. De facto, há já dados empíricos consolidados que demonstram a importância desta, contudo, esta evidência não foi apoiada pela globalidade dos consumidores inquiridos. Apenas 1 de 5 declarou manifestar cuidados com o impacto ambiental das suas compras. A explicação para esta realidade é o fator preço; este argumento, tanto para os clientes como para as marcas, está no centro das incertezas no que a esta causa concerne. Os gastos associados à sustentabilidade limitam o progresso de ações de grande envergadura neste âmbito. O juízo que as empresas exercem sobre a sustentabilidade é que esta é mais dispendiosa. Todavia, não compreendem que atividades como a diminuição dos resíduos ou o incremento da eficiência energética, possuem a capacidade de reduzir despesas indiretas, sobretudo operacionais. A sustentabilidade enfrenta assim a resistência da alteração da mentalidade, dos consumidores e das próprias marcas. Não obstante, é possível comprovar a presença de uma ligação direta entre a sustentabilidade e a lealdade dos clientes e o conseqüente incremento das receitas das empresas. Aliás, a pandemia contribuiu para mentalizar os consumidores, ampliando o interesse em efetuar compras mais sustentáveis. No futuro, a sustentabilidade irá continuar a ascender na lista de prioridades dos clientes. É assim perceptível a necessidade de as marcas providenciarem aos consumidores mais dados correlacionados com esta.

Neste enquadramento os influencers podem também desempenhar um papel ativo na consciencialização, incentivando os seguidores a abraçarem práticas com menor impacto ambiental. A maioria dos indivíduos não acredita nas comunicações das marcas neste contexto, mas podem sentir-se mais seguros em consumir produtos e serviços apoiados pelos influenciadores em que confiam. De facto, nos últimos anos, o mercado global dos *digital influencers* aumentou assombrosamente. As marcas veem nestes um meio para transmitir uma mensagem mais verdadeira, numa ótica de proximidade com os consumidores. O surgimento desta tendência está profundamente relacionado com o amadurecimento do próprio consumidor. É mais relevante o que o outro acha do que particularmente o que a marca comunica. Plataformas de partilha de opiniões de distintos utilizadores são igualmente um exemplar claro do mencionado, pois valoramos, preferencialmente, a apreciação do outro, *peer-to-peer*, *consumer-to-consumer*, mesmo que de um desconhecido se trate. Outro exemplo deste género de ações é o programa de pontos da empresa internacional de e-commerce de fast fashion B2C, SHEIN. De acordo com este programa, é possível obter pontos fazendo avaliações de produtos comprados e, quanto mais elaborada for a apreciação, mais pontos são acumulados, por exemplo, publicar uma crítica com imagens dá mais pontos, e incluir informações sobre o tamanho da peça ainda mais. Esta medida permite colmatar um dos grandes “calcanhar de Aquiles” do e-commerce, *i. e.*, os guias de tamanho.

Os influencers permitiram também colmatar muitos dos desafios vividos durante a pandemia do Covid-19. Na compra online, a título de exemplo, podem desempenhar um papel alicerçador. Foi referido pela generalidade dos consumidores questionados que gostariam de observar nos *websites* das marcas as peças em modelos mais reais, com corpos idênticos ao seu. Tal pode ser superado através do uso de fotos de *influencers* nos próprios sites, com vista ao melhor entendimento por parte dos clientes de como assentam verdadeiramente

as peças, estimulando assim a compra e proporcionando, para as marcas, o aproveitamento de recursos.

## 5.2 Principais Conclusões

A moda esteve, permanentemente, no *avant-garde* da inovação – desde a invenção da máquina de costura até a evolução do e-commerce. Assim como a tecnologia, a moda é cíclica e voltada para o futuro.

Usufruindo da oportunidade para gerar mais receita e adotar novos modelos de negócios, as empresas de moda estão a construir parcerias com provedores de tecnologia, a adquirir start-ups ou, até, a produzir a sua *sui generis* tecnologia. Todos os processos, ao longo de toda a cadeia de valor, estão a ser repensados e aprimorados pela tecnologia, na tentativa de reinventar a indústria.

O resultado será um setor cada vez mais ágil e, ao mesmo tempo, oferecendo mais opções do que nunca. Uma vaga de novos métodos de produção, canais de distribuição e até matérias-primas possibilitarão cada vez mais que as marcas apresentem produtos e experiências personalizadas, ao mesmo tempo que consideram o impulso dirigido pelo consumidor para a sustentabilidade. O futuro da moda vai, sem dúvida, concentrar-se no desenvolvimento sustentável, desde o design até a distribuição.

As empresas já compreenderam que o mercado se transformou e que os consumidores são na sua essência *omnichannel*, ou seja, contactam com as marcas através de distintos canais. É assim evidente que as empresas devem direcionar os esforços na melhoria da experiência omnicanal. As marcas de moda atuais devem assumir sempre o foco no consumidor, algo que pode ser atingido de vários modos por meio de insights qualitativos e quantitativos de feedback do cliente. É imperativo medir e agir consoante o comportamento do consumidor como pilar da estratégia de qualquer marca.

O mundo da moda sempre foi conhecido pelo ritmo acelerado. Mas com o digital, esta velocidade aumentou o que significa que, mais do que nunca, as marcas precisam de ser flexíveis e rápidas. O online não é apenas um local para transacionar, é também onde se alcança o público. E a melhor forma de o fazer é apostando nos *digital influencers*. Afortunadamente, os novos canais propiciaram este novo tipo de marketing, desafiador, em persistente avanço e, acima de tudo, inovador.

Tudo isto representa para a moda uma colossal oportunidade para ir além da transformação digital, ou seja, para uma verdadeira inovação. As empresas necessitarão de integrar as mudanças originadas pela crise pandémica em estratégias de longo prazo, para estabelecer os modelos de negócios para o futuro, dando origem a mudanças fundamentais e duradouras nas organizações e no setor. A pandemia de Covid-19 trouxe consequências irreversíveis para o mercado da moda, alterando permanentemente o conceito de consumo. Como resultado, é necessário adotar medidas dirigidas não só à sobrevivência da indústria da moda, mas também à sua viabilidade a longo prazo e consolidação pós-pandémica. Uma das opções mais populares é a exposição e o consumo online. De facto, a Covid-19 evidenciou a importância do digital e o comércio online vai continuar a sua expansão, à medida que as empresas desenvolvem mais experiências no mundo virtual.

Não se trata de eleger um dos modelos de negócio, mas sim, de conjugá-los na perfeição, com flexibilidade, sempre próximo do consumidor final, online ou offline (Pedro Celeste, 2021).

### 5.3 Limitações da Investigação

As principais dificuldades enfrentadas no decorrer da investigação prendem-se com a durabilidade da pandemia. Há mais de dois anos que o mundo combate o SARS-CoV-2, sendo o fim da pandemia imprevisível. Posto isto, as

transformações são constantes e difíceis de nomear uma vez que permanecemos a vivê-las e a adaptarmo-nos a estas.

Consequentemente, abordar, em particular, o futuro da indústria do retalho de moda é vago e tendencioso, sendo grande a possibilidade de erro. Neste âmbito, não existem certezas. Tudo obedecerá ao desenvolvimento da doença, das providências tomadas pelos governos dos países e até da atitude de cada pessoa. Assim, no contexto pandémico, a pesquisa empírica não se pode orientar para uma só direção. Para colmatar o aludido, foi realizado um estudo exploratório para fazer alusão a uma intercessão cuja aplicação é examinar e explorar qualquer situação menos clara. Ademais, e dado que a generalidade do projeto está na dependência do investigador, a análise é mais subjetiva.

#### 5.4 Recomendações para Investigação Futura

Como mencionado anteriormente, continuamos a viver tempos de incerteza e inquietação face à pandemia, pelo que é crucial continuar a procura por explicações mais consistentes para questões como: Das modificações motivadas pelo surgimento do vírus Covid-19 quais permaneceram visíveis no futuro? E quais foram apenas consequência momentânea do período vivido?

Uma pesquisa futura pertinente pode passar pelo foco numa das cinco temáticas abordadas, aprofundando o assunto e obtendo insights mais específicos.

## Bibliografia

- Akpan, I. J., Soopramanien, D., & Kwak, D. H. (2020). Cutting-edge technologies for small business and innovation in the era of COVID-19 global health pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 0(0), 1–11.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1799294>
- Alves, M. R. (2021). O consumidor digital pós-covid chegou para ficar. *E-Commerce News*. <https://ecommercenews.pt/o-consumidor-digital-pos-covid-chegou-para-ficar/>
- Amorim, W., & Boldt, R. (2020). *Moda Virtual : aceleração no processo de transformação digital devido à pandemia de COVID-19* (Issue May 2021).  
<https://doi.org/10.5151/cid2020-82>
- Balchandani, A., & Berg, A. (2021). *The postpandemic state of fashion* (Issue The McKinsey Podcast).
- Bhargava, S., Buzzell, C., Charm, T., Das, R., Fradin, M., Grimmelt, A., Mandel, J., Robinson, K., Pflumm, S., & Seid, C. (2020). A global view of how consumer behavior is changing amid COVID-19. *McKinsey & Company*, 1–15.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>
- Bloomberg. (2020). Herdeiro do grupo de luxo LVMH prevê menos extravagância na moda pós-Covid - Moda - Revista Must. *Jornal de Negócios*.
- Capgemini. (2020). *How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*.
- Castro, M. R. V. de. (2020). *O papel do ponto de venda físico e do comércio tradicional no séc. XXI: Estudo de caso da lux boutique implicações da pandemia covid-19 no retalho*.
- Correira, R. (2021). Consumidores portugueses dispostos a pagar mais por moda ética e sustentável. *Distribuição Hoje*.  
<https://www.distribuicao hoje.com/destaques/portugueses-estao-dispostos-a-pagar-mais-por-moda-etica-e-sustentavel/>
- Costa, A., & Abrantes, S. (2021). QUEM É (NOVO) CONSUMIDOR PÓS-PANDEMIA? *Distribuição Hoje*.
- DataReportal. (2022). *Digital 2022\_ Portugal Global Digital Insights*.
- Deloitte. (2017). *Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before did not come from candles*.

- Évora, I. (2006). Sobre a metodologia qualitativa: experiências em psicologia social. *Seminários Em Psicologia Da Universidade Autonomia de Lisboa*.
- EY - Global. (2021). *EY Future Consumer Index \_ Insights, trends & services*.
- Farinazzo, C. (2018). *Novo modelo de negócios surge no mercado de digital influencers*.
- Ferreira, A. (n.d.). *O IMPACTO DO COVID 19 NOS PROCESSOS DE DISTRIBUIÇÃO*. 1–4.
- Ferreira, S. (2022). Ficar preparado para o futuro \_ desafios e oportunidades. *EY Portugal*.
- George, T. (n.d.). *Exploratory Research \_ Definition, Guide, & Examples*. <https://www.scribbr.com/methodology/exploratory-research/>
- Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-pupek, K. (2021). The impact of covid-19 on sustainable business models in SMEs [El impacto de covid-19 en modelos de negocio sostenibles en PYMES]. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–24.
- Hornik, S. (2021). How fashion designers flipped to athleisure during Covid. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-57557725>
- Hugo Pascoal. (2021). Transformação Digital no Retalho \_ . Como adaptar-se devido à pandemia \_ . *E-Goi*. <https://blog.e-goi.com/pt/transformacao-digital-no-retalho/>
- IMR – Instituto de Marketing Research. (2019). *Retalho Omnicanal \_ para cada canal o mesmo conceito*.
- Jennifer Mcquinn. (2021). *What Is Customer Centricity and Why Is It Important*.
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, 63(3), 301–311. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>
- Jornal T. (2021). Moda precisa de ganhar transparência sobre a sustentabilidade. *Jornal T*.
- Jornal Têxtil. (2021). Moda às voltas com a sustentabilidade. In *Portugal Têxtil*. <https://www.portugaltexil.com/moda-as-voltas-com-a-sustentabilidade/>
- Keegan Connolly. (2019). Is Social Selling is Right for Your Business. *Business.Com*.
- KPMG. (2018). *CUSTOMER CENTRICITY: É O CONSUMIDOR QUEM DITA AS REGRAS DO JOGO*.
- Lawall Radtke, M., Brock, A. L., M. Ostermann, C., & Ordovás de Almeida, S. (2020). Efeitos Da Covid-19 Nos Comportamentos De Descarte Do Consumidor E

- Cenários De Negócios Futuros. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 294–315. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5750>
- Linz, C., & Group Digital Officer, B. (2020). How to transform your business model for a post-COVID future. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/transform-business-model-post-covid-future/>
- Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho. *Organização Internacional Do Trabalho*, 1–26.
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F., & Elam, A. (2020). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(6), 481–491. <https://doi.org/10.1177/0266242620949136>
- Manolova, T. S., Brush, C. G., & Edelman, L. F. (2018). Pivoting to stay the course: How women entrepreneurs take advantage of opportunities created by the COVID-19 pandemic. In *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (Vol. 31, Issue 2, pp. 858–866). <https://doi.org/10.1111/polp.12313>
- Manuela Vaz. (2020). Transformação digital no retalho. *Accenture, Store Magazine*. <https://www.accenture.com/pt-pt/insights/local/transformacao-digital-no-retalho>
- Martins, M. M. (n.d.). *Estratégias de Internacionalização para as PME Portuguesas do Setor Têxtil e Vestuário face à Crise Covid-19*.
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C., & Gava, L. (2021). Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0309>
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C., & Gava, L. (2021). Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID. *Corporate Governance (Bingley)*, October. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0309>
- McKinsey. (2022). *The State of Fashion 2020 2 The State of Fashion 2020 4*. 144.
- McKinsey. (2020). *The future of sustainable fashion*.
- multidados. (2022). *inMarket 2022 – E-Commerce*.
- Neves, R. (2021). Farfetch compra plataforma de moda de luxo em segunda mão Luxclusif. *Jornal de Negócios*.

- Nielsen, C., & Aagaard, A. (2021). The Fifth Stage of Business Model Research: The Role of Business Models in Times of Uncertainty. In *Journal of Business Models* (Vol. 9, Issue 1, pp. 77–90). <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i1.4246>
- Noticias, D. (2022). *Tendências das redes sociais para 2022*.
- Pedro Celeste. (2021). Tradicional para digital\_ transição ou integração. *Observador*.
- Pellerin, A. (2020). Anna Wintour calls on the fashion industry to “rethink our values.” *CNN Style*.
- Peralta, H. C. (2021). “Figital” e omnicanal, as grandes tendências do retalho pós-pandemia – ECO. *Ecco*. <https://eco.sapo.pt/2021/11/14/figital-e-omnicanal-as-grandes-tendencias-do-retalho-pos-pandemia/>
- Pereira, D. S. (2021). *Código de Conduta Influencers e Autoregulação\_ Protejamos os nossos Influencers! - Meios & Publicidade - Meios & Publicidade*.
- PINHO, A. L. (n.d.). Post-Pandemic Fashion\_ o futuro das marcas de moda pós-pandemia \_ Mood Magazine. *SAPO*. <https://mood.sapo.pt/post-pandemic-fashion-o-futuro-das-marcas-de-moda-pos-pandemia/>
- Pop, A. (2020). *Guia de Transformação Digital para a Indústria da Moda - VTEX*. <https://vtex.com/pt-br/blog/tendencia/digital-transformation-guide-for-the-fashion-industry/>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(5), 503–516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Reeves, M. G. J. M. (n.d.). Adapt Your Business to the New Reality. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>
- Rockcontent. (2019). *Entenda o que é uma estratégia Customer Centric e saiba como criar a sua*. <https://rockcontent.com/blog/customer-centric/>
- RUELA, R. (2020). Quando o conforto vira moda. *Visão*.
- Rui Soucasaux Sousa. (n.d.). Lojas físicas no período pós-covid: longe da vista longe do coração. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/deans-corner/rui-soucasaux-sousa/detalhe/lojas-fisicas-no-periodo-pos-covid-longo-da-vista-longo-do-coracao>
- Salesforce. (2020). *State of the Connected Customer*. [salesforce.com/research](https://salesforce.com/research).
- Sameer El Khatib, A. (2020). COVID-19 e o Anticonsumo: Uma Análise dos Efeitos da Pandemia na Indústria da Moda (COVID-19 and Anti-consumption: An Analysis of the Effects of Pandemic on the Fashion Industry). *SSRN Electronic Journal*, October. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3720572>

- Santos, L. (2021). Milão prepara-se para os loucos anos 20. *Diário de Notícias*.
- School, P. B. (2021). *Transformação digital - Ser audaz e prosperar no “novo” normal*.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, January.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7323683/pdf/main.pdf>
- Sequeira, A., Manteu, C., & Monteiro, N. (2020). O impacto de curto prazo da pandemia de COVID-19 nas empresas portuguesas. In *Banco de Portugal*.  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003_pt.pdf)
- SIBS. (2021). *365 dias de pandemia*.
- Silva, G. R. F., Macêdo, K. N. D. F., Rebouças, C. B. D. A., & Alves E Souza, Â. M. (2006). Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. *Online Brazilian Journal of Nursing*, 5(2). <https://doi.org/10.5935/1676-4285.20060382>
- Sousa, R. S. (2020). Retalho omnicanal em tempos de covid. *PÚBLICO*.  
<https://www.publico.pt/2020/09/04/economia/noticia/retalho-omnicanal-tempos-covid-1930454>
- Steven MacDonald. (2022). How to Create a Customer Centric Strategy For Your Business. *SuperOffice*.
- Steven McIntosh. (2020). Coronavirus\_ Why the fashion industry faces an “existential crisis” - BBC News. *BBC News*.
- Thayla Jamus. (2021). Customer Centric\_ uso de dados é essencial - Kife \_ Agência de Marketing com foco em Performance e Criatividade. *Kife*.  
<https://kife.com.br/blog/customer-centric/>
- Youn, S. Y., Lee, J. E., & Ha-Brookshire, J. (2021). Fashion Consumers’ Channel Switching Behavior During the COVID-19: Protection Motivation Theory in the Extended Planned Behavior Framework. *Clothing and Textiles Research Journal*, 39(2), 139–156. <https://doi.org/10.1177/0887302X2098652>