



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS INDÚSTRIAS DE MODA E  
DE BELEZA: *STAKEHOLDERS ENGAGEMENT* PELO PRISMA DA  
AUTENTICIDADE E TRANSPARÊNCIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
de Comunicação – Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Maria Matilde Cunha Martins da Fonseca Barata

Faculdade de Ciências Humanas

dezembro de 2024



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

RESPONSABILIDADE SOCIAL NAS INDÚSTRIAS DE MODA E  
DE BELEZA: *STAKEHOLDERS ENGAGEMENT* PELO PRISMA DA  
AUTENTICIDADE E TRANSPARÊNCIA

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências  
de Comunicação – Comunicação Estratégica e Liderança

Por

Maria Matilde Cunha Martins da Fonseca Barata

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor João Simão

dezembro 2024

## Resumo

As indústrias de Moda e de Beleza apresentam um impacto significativo na cultura contemporânea. No entanto e simultaneamente, enfrentam desafios acrescidos no que diz respeito às exigências éticas e sociais de consumidores cada vez mais conscientes. O presente estudo procurou responder a como é que a Comunicação Estratégica (CE) de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas indústrias de Moda e de Beleza, quando conduzida com autenticidade e transparência, influencia o comportamento de consumo e a confiança dos *Millennials* e da Geração Z.

Através de uma abordagem metodológica mista na investigação, com a combinação de entrevistas a especialistas do setor com inquéritos a consumidores das gerações em análise, os resultados demonstraram que os consumidores procuram marcas que vão além de práticas superficiais socialmente responsáveis, exigindo um compromisso genuíno com valores éticos e sustentáveis. A autenticidade e a transparência revelaram-se fundamentais para a construção de confiança, com impactos diretos na credibilidade das marcas e na aceitação das suas iniciativas de RSE. Compreendeu-se, também, como a comunicação inconsistente ou percebida como inautêntica prejudica não só a reputação das empresas, como também a eficácia das suas estratégias de responsabilidade social.

Para além do seu contributo para a literatura académica, o estudo ofereceu uma reflexão crítica sobre o papel transformador das indústrias de Moda e Beleza enquanto influência para a mudança social. As *guidelines* propostas neste estudo sugerem formas de alinhar práticas empresariais e estratégias de comunicação com as expectativas de um público exigente, promovendo um futuro onde ética, transparência e estética não se anulam, mas se complementam.

**Palavras-chave:** Comunicação Estratégica, Responsabilidade Social Empresarial, *Stakeholders Engagement*, Autenticidade, Transparência

## **Abstract**

The fashion and beauty industries have a significant impact on contemporary culture. However, at the same time, they face increased challenges in terms of the ethical and social demands of increasingly conscious consumers.

Using a mixed methodological approach to the research, combining interviews with industry experts with surveys of consumers from the generations under analysis, the results showed that consumers are looking for brands that go beyond superficial socially responsible practices, demanding a genuine commitment to ethical and sustainable values. Authenticity and transparency proved fundamental to building trust, with direct impacts on the credibility of brands and the acceptance of their CSR initiatives. It was also understood how inconsistent or perceived inauthentic communication damages not only the reputation of companies, but also the effectiveness of their social responsibility strategies.

In addition to its contribution to academic literature, the study offered a critical reflection on the transformative role of the fashion and beauty industries as an influence for social change. The guidelines proposed in this study suggest ways of aligning business practices and communication strategies with the expectations of a demanding public, promoting a future where ethics, transparency and aesthetics do not cancel each other out, but complement each other.

**Keywords:** Strategic Communication, Corporate Social Responsibility, Stakeholders Engagement, Authenticity, Transparency

## Agradecimentos

Presente em todo o meu percurso académico, hoje, mais do que nunca, ecoa a Balada da Despedida. Este é um tempo que acabou, uma primavera de flor adormecida. Qualquer coisa que não voltará e que voou, um rio e um mar na minha vida.

Se foi um tempo enriquecedor e de evolução, assim o foi por não o ter percorrido sozinha.

Ao Professor Doutor João Simão, por todo o acompanhamento e pela orientação da minha dissertação, bem como no meu percurso académico e início do profissional. À Doutora Sílvia Veríssimo, pela presença e aprendizagem constante. A todos os que passaram pelo meu percurso académico, profissional e artístico até à data, de Coimbra a Lisboa, pelas lições e contributo para o meu crescimento.

Aos meus Amigos e Amores meus. Aos de Casa, aos que se tornaram Casa e aos da Dança. Por cada um, à sua maneira, tanto me inspirar e fazer feliz. São a mais bonita das fortunas.

A toda a minha família e em especial às avós Maria do Céu e Luísa Maria, pelo exemplo de emancipação, altruísmo e amor.

À Maria Teresa, ao Miguel António e ao Miguel Maria. Mãe, pai e mano. O meu ponto de abrigo e de descolagem, que me possibilita e incentiva, com apoio e segurança incansáveis, percorrer o meu caminho. Escreva o que escrever, nada fará jus. Mas, tentando que o faça: são o melhor de mim e o meu maior motivo de orgulho, todos os dias, em qualquer lugar. Esta conquista é nossa.

Um privilégio poder ser, sempre, sobre ser feliz e fazer por contribuir para a mudança.

*“Arranhar as costas de mil montanhas. Desembarcar, cair, de tudo.  
Na terra, na lua, no fundo, um mundo só pode ser mais,  
Ser mais - Sou Maria capaz de sonhar”*

Sara Tavares em *Também Sonhar*

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Comunicação Estratégica</b> .....	4
1.1. Definições de Comunicação Estratégica.....	4
1.2. Áreas de Intervenção da Comunicação Estratégica .....	6
1.3. Definição de Estratégias de Comunicação .....	9
1.4. Ética e Deontologia de Comunicação Estratégica .....	11
<b>2. Responsabilidade Social Empresarial</b> .....	14\
2.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial.....	14
2.2. Características Responsabilidade Social e de Comunicação Estratégica.....	16
2.3. Uma abordagem de Cidadania Corporativa .....	18
2.4. Autenticidade e Transparência em Responsabilidade Social .....	20
<b>3. Indústrias de Moda e Beleza</b> .....	23
<b>3.1. Indústria de Moda</b> .....	23
3.1.1 Quadro de Responsabilidade Social em Moda .....	24
3.1.2. Autenticidade e Transparência em Moda .....	28
3.1.3. Comunicação Estratégica na Indústria de Moda.....	30
<b>3.2. Indústria de Beleza</b> .....	31
3.2.1. Quadro de Responsabilidade Social em Beleza.....	32
3.2.2. Autenticidade e Transparência em Beleza .....	34
3.2.3. Comunicação Estratégica na Indústria de Beleza .....	35
<b>4. Metodologia</b> .....	38
4.1. Relevância/pertinência do estudo.....	38
4.2. Questão de investigação.....	39
4.3. Objetivos de Investigação .....	39
4.3.1. Estratégia Metodológica .....	40
4.3.2. Técnicas de recolha de dados.....	41
<b>5. Apresentação dos Resultados</b> .....	44
<b>5.1. Entrevistas</b> .....	44
5.1.1 Entrevista a Laura Afonso Fernandes – L’Oréal.....	44
5.1.2. Entrevista a Vânia Rodrigues – Parfois .....	47
<b>5.2. Inquérito por questionário</b> .....	50
5.2.1. Apresentação geral de resultados.....	50
5.2.2. Dados de caracterização.....	50
<b>6. Discussão de Resultados</b> .....	69

<b>7. Conclusão</b> .....	79
<b>8. Referências Bibliográficas</b> .....	84
<b>9. Anexos</b> .....	113
Anexo A - Entrevista a Laura Afonso Fernandes .....	113
Anexo B - Entrevista a Vânia Rodrigues .....	123
Anexo C - Inquérito por questionário .....	135

## Lista de Figuras

Figura 1 – “Idade”.....	50
Figura 2 - "Género".....	51
Figura 3- Familiaridade RSE em Moda.....	51
Figura 4 - Compras com valores éticos em Moda.....	52
Figura 5- Fonte de informação sobre RSE em Moda.....	52
Figura 6- Importância da Autenticidade de Comunicação de RSE em Moda, na hora de compra... 53	53
Figura 7- Confiança na informação fornecida em Moda sobre RSE e sustentabilidade.....	54
Figura 8- O mais relevante a mencionar na comunicação de RSE, em Moda.....	55
Figura 9- Influência da clareza de informação no consumo de Moda.....	55
Figura 10- Influência da clareza de informação no consumo de Moda.....	56
Figura 11- Conhecimento de iniciativas de RSE em Moda.....	56
Figura 12- Eficácia na divulgação de iniciativas de RSE em Moda.....	57
Figura 13- Eficácia das iniciativas de RSE em Moda.....	57
Figura 14- Melhorias da RSE.....	58
Figura 15- Sugestão de iniciativas.....	59
Figura 16- Sugestão de Mudanças.....	59
Figura 17- Destaque opcional de marcas de Moda.....	60
Figura 18- Familiaridade com o conceito de RSE em Beleza.....	60
Figura 19- Escolha com base na familiaridade com o conceito de RSE em Beleza.....	61
Figura 20- Principal fonte de informação sobre práticas de RSE de marcas de Beleza.....	61
Figura 21- Importância da autenticidade na compra de produtos de Beleza.....	62
Figura 22- Informação confiável de RSE por parte das marcas de Beleza.....	62
Figura 23- Aspectos mais relevantes a mencionar na comunicação de Beleza.....	63
Figura 24- Influência da clareza das informações de RSE na decisão de compra em Beleza.....	64
Figura 25- Influência do envolvimento da marca em iniciativas/práticas éticas de RSE na sua percepção e reputação.....	64
Figura 26-Conhecimento de iniciativas de RSE das marcas de Beleza.....	65
Figura 27-Eficácia da divulgação das iniciativas de RSE em Beleza.....	65
Figura 28- Eficácia das iniciativas de RSE de Beleza.....	66
Figura 29- Melhorias das marcas em matéria de RSE em Beleza.....	66
Figura 30- Sugestões de iniciativas.....	67
Figura 31- Sugestões de mudanças.....	67
Figura 32- Destaque opcional de marcas de Beleza.....	68

## Introdução

As indústrias de Moda e de Beleza exercem uma influência profunda e transversal nos padrões de consumo, nos valores estéticos e nos comportamentos sociais, que moldam e refletem os ideais culturais e económicos contemporâneos. Para além do seu papel como promotoras de tendências e de inovação, estas indústrias têm-se afirmado como agentes culturais, transmitindo identidades, ideologias e aspirações através dos seus produtos e mensagens. Contudo, apesar deste seu impacto positivo, ainda enfrentam desafios e críticas associados às questões e exigências éticas e sociais, como os estragos ambientais na *supply chain* e a falta de transparência nas práticas empresariais (Caniato et al., 2012; Di Benedetto, 2017). À medida que os consumidores, em especial os *Millennials* e a Geração Z, são cada vez mais críticos e conscientes, exigem uma maior autenticidade e transparência por parte das marcas (Gilmore e Pine, 2007; Morhart et al., 2014). Neste sentido, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem emergido como uma estratégia para que as empresas se alinhem com os valores éticos e as expectativas do seu público. Ao promoverem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, podem não só responder às exigências dos consumidores, como também construir confiança e fortalecer a sua reputação, especialmente quando essas práticas são estrategicamente comunicadas de forma transparente e autêntica (Du et al., 2010; Schallehn et al., 2014).

O presente estudo tem como objeto de estudo as indústrias de Moda e de Beleza e explora a relação entre a Comunicação Estratégica da RSE, autenticidade, transparência e o comportamento de consumo, com particular ênfase nas gerações *Millennials* e Z. Estas gerações, além de representarem uma parcela significativa de mercado, destacam-se dada a sua forte adesão a valores éticos, ambientais e sociais, bem como pela sua preferência por marcas que demonstrem práticas empresariais autênticas e responsáveis. A escolha do tema revela-se ainda mais pertinente numa época em que o impacto das indústrias no meio ambiente e na sociedade é amplamente discutido e os consumidores demonstram interesse crescente em marcas que adotam práticas éticas e sustentáveis. Neste contexto, conceitos como autenticidade e transparência não são apenas ferramentas de comunicação, mas também componentes fundamentais para a construção de relações sólidas e duradouras, uma

vez que influenciam diretamente a confiança e o *engagement* dos consumidores (van Rekom et al., 2014; Schmeltz, 2012).

O objetivo do estudo passa por compreender de que forma a Comunicação Estratégica de RSE, quando conduzida com autenticidade e transparência, afeta o comportamento de consumo e a confiança de *Millennials* e da Geração Z. Para tal, foram definidos quatro objetivos específicos: analisar a ligação entre a Comunicação Estratégica e a RSE, avaliar a importância das práticas de RSE para estas gerações, entender o papel da autenticidade e transparência na confiança e eficácia percebida das iniciativas de RSE e propor *guidelines* que melhorem a comunicação e as práticas de RSE nas indústrias de Moda e Beleza.

O presente trabalho incluiu a Introdução, onde é apresentada a temática, o objeto de estudo, os objetivos, a problemática de investigação e a relevância do estudo. De seguida, o Capítulo 1 explora o conceito de Comunicação Estratégica, detalhando as suas definições, áreas de intervenção, estratégias e implicações éticas. O Capítulo 2 foca-se na RSE, abordando o seu conceito, características, impacto e a importância de conceitos como a cidadania corporativa e a autenticidade nas práticas empresariais. O Capítulo 3 analisa o contexto específico das indústrias de Moda e de Beleza, destacando os desafios éticos e ambientais enfrentados por estas indústrias, bem como a relevância de práticas sustentáveis na construção de confiança e reputação. No Capítulo 4, são descritos os aspetos metodológicos da investigação, justificando a escolha da abordagem mista, que combina entrevistas a especialistas e questionários aplicados aos consumidores. No Capítulo 5, são apresentados e analisados os resultados obtidos, revelando *insights* sobre as perceções dos consumidores e as práticas das marcas no âmbito da RSE. Por fim, o Capítulo 6 discute os resultados à luz da revisão de literatura e dos objetivos estabelecidos, o que culmina no Capítulo 7, onde são apresentadas as principais conclusões e recomendações para o futuro das indústrias de Moda e Beleza.

O estudo oferece não só uma reflexão crítica sobre o papel transformador destas indústrias enquanto agentes de mudança social, como, também, um novo contributo de pesquisa para a academia e a proposta de soluções práticas para alinhar valores éticos, estéticos e estratégias empresariais. As indústrias de Moda e de Beleza têm a possibilidade de promover valores éticos e práticas sustentáveis, alinhando-se com as exigências dos consumidores, que procuram marcas autênticas e transparentes. A análise dessas mesmas componentes para a eficácia da comunicação de RSE oferece novas perspetivas académicas e destaca a

importância da credibilidade das marcas para criar confiança e melhorar a sua reputação. Enquanto proposta de soluções para que alinhem valores éticos e estéticos com a sua estratégia empresarial, são enfatizadas as práticas sustentáveis e uma comunicação transparente para evitar o *greenwash*, bem como a necessidade de um diálogo contínuo com os consumidores, que promoverá relações fiéis e de confiança. A sustentabilidade é sugerida a ser integrada ao modelo de negócio enquanto estratégia a longo prazo, o que ajudará as marcas a transformar desafios éticos e ambientais em vantagens competitivas, enquanto fortalece a resiliência e a inovação organizacionais.

## **1. Comunicação Estratégica**

### **1.1. Definições de Comunicação Estratégica**

A Comunicação é um processo social fundamental para a criação e manutenção de relações humanas, pertencendo-lhe fatores sociais como os grupos de interesse, as instituições e organizações, que resultam precisamente de processos de comunicação (Mitrović, 2017; Nicolescu et al, 2016). Pensar a Comunicação como central para a sociedade requer uma reflexão sobre poder e interesses que, através de atores individuais ou coletivos, resultam numa camada da cultura moderna (Hallahan et al. 2007; Holtzhausen e Zerfass, 2015).

Anteriormente, o termo Comunicação Estratégica (CE) era utilizado em programas de comunicação de carácter governamental. Atualmente é um conceito amplo que engloba várias atividades de Comunicação, orientadas para objetivos por norma relacionados com as atividades de abordados pelas Relações Públicas, Marketing, campanhas, Comunicação Empresarial, Diplomacia, entre outros (Farwell, 2012; Paul, 2011).

A Comunicação Estratégica é uma área de conhecimento que agrega várias disciplinas académicas e, conseqüentemente, teorias de diversas disciplinas adjacentes. Tradicionalmente, são apresentadas duas abordagens fundamentais, sendo elas: a Organizacional – focada na importância dos processos de CE para a eficiência organizacional, para a cultura, democracia e gestão, nomeadamente – e a abordagem Social - onde os processos de CE são analisados a partir das atitudes, comportamentos e opiniões públicas (Falkheimer e Heid, 2018).

Diferentes definições de Comunicação Estratégica evoluíram e, face a inúmeras definições relacionadas aos termos “estratégia” e “comunicação”, é pouco expectável que uma só definição de CE venha a ser acordada (Thomas e Stephens, 2015).

Autores como Hallahan et al. (2007) definem a Comunicação Estratégica como a comunicação deliberada por uma organização para fazer cumprir a sua missão. Falkheimer e Heide (2011) partem da mesma ideia, especificando a Comunicação Estratégica enquanto a consciência da comunicação organizacional para atingir os seus objetivos.

Argenti et al (2005) definem-na como o alinhamento de uma empresa com a sua estratégia global, de modo a melhorar a sua posição estratégica. Por sua vez, Grunig (2006), pelo

prisma das Relações-Públicas, descreve-a como uma atividade de comunicação entre organizações que necessitam de ser institucionalizadas. A Comunicação Estratégica pode, ainda, incluir uma análise de como uma organização se apresenta na sociedade enquanto ator social, criador de cultura e interveniente na discussão de questões públicas (Vercic et al, 2007).

No contexto dos estudos da comunicação, mais especificamente quando abordada a Comunicação Estratégica, o conceito de “estratégia” é discutido e, por vezes, negligenciado. Um dos motivos para tal é o facto de poder estar associado (negativamente) à persuasão (Hallahan et al. 2007; Holtzhausen e Zerfass, 2015). Este tipo de comunicação está associado ao exercício de poder em negociações – não fosse a influência deste poder na sociedade contemporânea uma realidade (Kunsch, 2018). Porém, uma conceção estratégica da comunicação, quando simétrica e transparente, minimiza riscos, proporciona uma maior ligação aos valores e aos comportamentos. Facilita, ainda, a relação do “sentido” e “propósito organizacional” em cada organização, o que permitirá produzir e afunilar “interesses mútuos” entre as diferentes partes interessadas (Ferrari, 2016, p.148-150).

Falar de Comunicação Estratégica implica abordar princípios fundamentais que caracterizam a gestão estratégica e funcional de comunicação nas organizações, tais como: a participação de especialistas de comunicação nas decisões sobre as estratégias de uma organização; a função consultiva e de gestão da organização; a aplicação de um modelo simétrico bidirecional e dar a conhecer a sua missão estratégica (Valentini e Sriramish, 2014; Simão, 2018).

Enquanto deliberação, planeamento e orientação para um objetivo (Müller, 2022), é possível através deste ramo da comunicação abordar fenómenos sociais e todos os seus tipos de interação, bem como atingir diferentes objetivos (Simão, 2018). Ao guiar-se pela missão, focar-se na audiência e orientar-se para a ação, a CE é não só impulso para a mudança social, como para a arte de expressão de ideias, de transmissão de informação e de motivação para os públicos-alvo a agir da maneira pretendida (Patterson e Radtke, 2009). Inerente a toda esta conceção, é conjuntamente abordado com frequência o conceito de *stakeholders* anteriormente mencionando enquanto partes interessadas), enquanto todos os atores que, individual ou coletivamente, mantêm uma relação com a organização e partilham algum significado com a mesma. Podem influenciar decisões, positiva ou negativamente, através

das suas reivindicações e, ainda, responsabilizar a organização para que as mesmas se façam cumprir e sejam satisfeitas (Carrillo, 2014).

Nos dias de hoje, fazer negócio não é apenas uma questão de produção e de vendas (Carrillo, 2014). Neste sentido, cabe à Comunicação Estratégica a gestão eficaz de todos os seus *stakeholders*, residindo o seu desafio em filtrar quais os que importa satisfazer, informar, gerir ou os que carecem de monitorização. Após essa análise, dá-se assim início ao processo de Comunicação Estratégica (Meirinhos, 2018). A Comunicação Estratégica baseia-se, sobretudo, numa consciencialização do quão fundamental a comunicação é para a existência e desempenho organizacionais – desmistificando a conceção de que é somente um instrumento de divulgação de informação ou de diálogo (Falkheimer e Heide, 2018).

## **1.2. Áreas de Intervenção da Comunicação Estratégica**

Quando aplicada a diversos setores da sociedade, como instituições públicas, organizações públicas organizadas e organizações privadas, a Comunicação Estratégica adota uma variedade de estilos ideológicos e de interações (Pérez e Massoni, 2009). Como afirma Kunsch (2016), o papel das organizações no sistema social global está a ser questionado e o grande desafio, atualmente, é superar a visão económica e a ideia de responsabilidade social como um movimento reputacional que realmente promova todos os seus públicos.

A Comunicação Estratégica é, portanto, uma forma de comunicação deliberada e planeada que visa atingir as metas e objetivos da organização, criando significados, construindo confiança e estabelecendo relações, respondendo às necessidades do público da organização (Falkheimer e Heide, 2018). O campo da Comunicação Estratégica pode ser considerado um paradigma unificador para o estudo da comunicação persuasiva nas organizações, além de oferecer uma oportunidade para revitalizar as pesquisas em Comunicação Organizacional (Ruão, 2020) Trata-se da forma como a comunicação afeta o desempenho da missão da organização, ou seja, a sua estratégia (Van Ruler, 2018).

Fisher (1993) encara a Comunicação Organizacional enquanto processo evolutivo e de troca de informações em contextos organizacionais. Numa outra perspetiva, Putnam e Poole (2007) propõem uma definição mais ampla, enquanto processo de utilização de mensagens

e interações sociais para criar, manter e administrar significados dentro de um contexto particular. A Comunicação Organizacional Estratégica adota uma abordagem pragmática da comunicação, com vista à eficácia e aos resultados – e, com isso, agregar valor à organização. Através do planeamento estratégico e da gestão, alinha os objetivos gerais da organização com os princípios estabelecidos relacionados à sua missão, visão e valores (Kunsch, 2018).

O desenvolvimento da Comunicação Organizacional enquanto disciplina acompanhou os desenvolvimentos e preocupações que se manifestaram no contexto das organizações, ao longo de várias décadas (Silva et al, 2020). O poder desta forma de comunicação é uma das formas atuais e futuras das organizações enfrentarem os desafios da comunicação digital e públicos não só mais dispersos, como mais exigentes (Heide et al, 2018).

Como temos vindo a compreender, a necessidade de uma comunicação mais estratégica por parte das empresas tem vindo a aumentar, dadas as exigências da sociedade por uma comunicação mais clara e transparente, que satisfaça as suas necessidades. As Relações Públicas (RP), dada a sua natureza e finalidade, lidam com o público, com a opinião pública, os agentes sociais e a sociedade (Kunsch, 2018). Jefkins (1993) definiu-as como uma arte e ciência social que analisa tendências, prevê resultados e aconselha líderes organizacionais na implementação de planos de ação que atendam às necessidades das pessoas e da organização. Cutlip et al. (2001) definiram-nas enquanto atividades organizacionais que identificam, criam e mantêm relacionamentos eficazes entre a organização e seus diversos *stakeholders*. Van Ruler e Vercic (2002) enfatizaram que se trata de uma abordagem estratégica que visa compreender a organização a partir de uma perspectiva externa/pública. Esta indústria tornou-se mais forte nas últimas décadas. Incluem-se no estudo da Comunicação nas Organizações a compreensão, comparação ou separação de diferentes modelos e abordagens de Relações Públicas, bem como a aplicação de um quadro de referência multidisciplinar (Ruão et al., 2014). As áreas de Comunicação Organizacional e RP sobrepõem-se e as fronteiras entre elas continuam a ser debatidas, tendo a ciência ainda não chegado a um consenso sobre o alcance e os limites de cada (Ruão et al., 2014).

Segundo Balmer e Gray (2000), a Comunicação Corporativa é encarado enquanto processo de entendimento da identidade, a imagem e a reputação de uma empresa. Transforma a identidade corporativa numa imagem corporativa e destaca a maneira como a empresa se apresenta aos *stakeholders*. A teoria de Argenti (2003), que representa o ponto de vista dos

Estados Unidos, considera a Comunicação Corporativa como uma área funcional da gestão em que os conceitos de identidade, imagem e reputação são pilares. A reputação corporativa é uma construção dinâmica, influenciada por todas as formas como a organização comunica e se comporta (Gotsi e Wilson, 2001). Nesse sentido, torna-se importante considerar todas as mensagens organizacionais para fortalecer a imagem e melhorar o desempenho das organizações (Van Riel, 1995).

Portanto, a Comunicação Corporativa é uma filosofia que enfatiza o valor de considerar todas as formas de comunicação que ocorrem nas organizações como um todo coerente. Por um lado, a orientação também é pragmática em relação à importância de administrar todas as formas conscientes de comunicação (interna e externa) de maneira tão eficiente e eficaz quanto possível para estabelecer uma base sólida de relações entre os grupos dos quais a organização depende (Bruhn, 2003; Cornelissen, 2007; Van Riel, 1995).

Como definido por Van Riel (2007), a Comunicação Empresarial é a organização de todos os instrumentos relacionados à identidade organizacional (comunicação, símbolos e comportamento dos membros da organização) de forma atraente e realista de forma a criar ou manter uma reputação positiva para os grupos com os quais a organização está ligada, geralmente designados pelas partes interessadas – dando à organização uma vantagem competitiva (Tench e Yeomans, 2006).

O foco principal do paradigma da Comunicação Empresarial é o estudo das práticas usadas em transações comerciais (Reinsch, 1996). Centra-se na ideia voluntária de que produtos ou serviços exigem comunicação comercial especializada. Assuntos como correspondência de negócios, reuniões e atas, negociação, género, comunicação intercultural e globalização fazem parte deste paradigma (Oliveira e Ruão, 2014).

O valor e a importância da Comunicação Estratégica atraem, cada vez mais, a atenção da sociedade e do mundo empresarial, existindo, também, uma compreensão de como esta é de importância vital para a sobrevivência e sucesso das organizações (Falkheimer et al., 2017). Quando incorporada em toda a dinâmica das organizações e orientada de forma contínua para a superação dos desafios do mundo organizacional, a CE conseguirá corresponder e superar às expectativas de todos os *stakeholders* (Pereira, 2014).

### 1.3. Definição de Estratégias de Comunicação

A emergência da CE como um paradigma unificador para o estudo da comunicação intencional nas organizações oferece uma oportunidade importante para revitalizar e focar a investigação em comunicação organizacional na forma como as organizações se apresentam e se promovem e comunicam com os seus públicos (Hallahan et al, 2007).

O termo “estratégico” é frequentemente associado às práticas e táticas utilizadas para implementar a estratégia (Mintzberg, 1990). Tradicionalmente, a literatura de RP tem argumentado que o termo “estratega”, no contexto da comunicação, pode reforçar a noção de que as Relações Públicas e a Comunicação são apenas táticas que, por sua vez, não têm em conta fatores de natureza social, político e económico mais amplamente. Dozier (1992), nomeadamente, argumentou que os gestores de RP tomam decisões estratégicas e os técnicos implementam-nas (Hallahan et al, 2007).

O conceito de estratégia é amplamente utilizado no campo da comunicação, sendo a sua consolidação paralela à ascensão da estratégia de gestão (Matilla, 2008; Pérez, 2001; Pérez e Massoni, 2009). Desde meados do século XX que a ideia de estratégia se envolve – direta ou indiretamente – envolvida no processo de gestão da comunicação, sendo desde 1950 incluída por vários autores como Nielander e Miller (1951), Cutlip e Center (2006) ou Marston (1963), enquanto parte central da gestão da comunicação e, mais tarde, incluída em modelos pela maioria dos autores. A fase da estratégia de comunicação é considerada uma das principais fases do processo de comunicação estratégica, referindo-se às decisões sobre as diretrizes centrais da gestão da comunicação e relacionando-se com a abordagem da estratégia como substância (Capriotti, 2021).

Torna-se essencial às organizações, independentemente da sua dimensão, uma visão, missão e objetivos globais pelos quais reunirão esforços visto serem, precisamente, a razão de ser de uma organização (Chirwa e Boikanyo, 2022). A maneira mais eficaz de atingir os objetivos e a visão definidos é através da implementação bem-sucedida de estratégias. Madroñero e Capriotti (2018) propuseram seis categorias de classificação de conceitos de estratégia de comunicação, no âmbito do processo de planeamento, sendo elas: estratégia enquanto determinação de mensagens centrais, estabelecimento do enredo e da formulação das ideias-chave ou mensagens a comunicar; enquanto orientação global de comunicação,

ao estabelecer linhas básicas de ação que serão guia para todas as decisões de comunicação; forma de alcançar objetivos; conjunto de decisões planejadas e coordenadas que conduzirão ao cumprimento de um objetivo; e conjunto de passos e/ou macro etapas (Capriotti, 2021).

O processo de CE está intrinsecamente ligado à gestão estrutural, sendo composto por três fases principais: Análise, Formulação e Implementação (Capriotti, 2021). A análise estratégica é a etapa de pesquisa, seleção, análise, avaliação e diagnóstico de informações relevantes à orientação (Rey Lennon e Bartoli, 2008). Requer equilibrar as necessidades de informação com a sobrecarga de informação para minimizar o risco e aumentar a probabilidade de sucesso (ou probabilidade de erro) na tomada de decisões de comunicação. É uma base analítica e reflexiva para a escolha de opções ou alternativas no planejamento e implementação (não baseada apenas em intuição ou suposições). Assim, podem ser considerados três tipos principais de análise: a análise de contexto, de eficácia e de impacto da comunicação. Uma vez desenvolvido o diagnóstico de comunicação integrada, o mesmo deve ser implementado, permitindo a identificação dos principais aspectos globais da situação atual para determinar a sua previsão, que servirá de referência para os próximos passos. A Formulação da Estratégia é a fase em que as alternativas são avaliadas e as decisões são tomadas sobre as *guidelines* da gestão da comunicação. Nos modelos tradicionais de comunicação esta fase costuma ser chamada de planejamento de acordo com a nomenclatura utilizada pelos principais fatores de referência, como Matilla (2008), pois é aqui que ocorre todo o planejamento da comunicação (estratégico, tático e operacional). Contudo, nesta fase, a definição da estratégia (escolha de alternativas estratégicas) mistura-se com o desenvolvimento da estratégia (plano de ação), incluindo não só aspectos da decisão estratégica, mas também parte da sua implementação. Portanto, nesta fase, o foco deve estar na definição dos principais aspectos da gestão da comunicação: definição de metas e objetivos estratégicos, escolha de *stakeholders* estratégicos e formulação de políticas e estratégias de comunicação. Por fim, a Análise estratégica (anteriormente mencionada), enquanto base analítica e reflexiva para a escolha de opções ou alternativas na formulação e implementação, sem se basear, somente, em intuição ou suposições (Capriotti, 2021).

Existem muitas evidências que enfatizam a importância da comunicação eficaz em organizações de sucesso (Ramokgadi et al. 2019). Uma forma de as organizações garantirem uma comunicação eficaz é priorizar a comunicação ao nível de gestão. Zambas (2019)

argumentou que as organizações cujos líderes implementam estratégias de comunicação eficazes são capazes de melhorar a produtividade no geral, ao fornecerem orientações claras e promovendo boas relações com os funcionários – estimulando o trabalho em equipa para que todos os funcionários trabalhem na mesma direção, para o mesmo objetivo (Chirwa e Boikanyo, 2022). Além disso, devido à globalização e ao rápido aumento do número de empresas internacionais sediadas em vários países, aumentou a necessidade das organizações garantirem a eficácia das estratégias de comunicação e superarem as barreiras linguísticas. É importante que a sede da organização mantenha todos os outros departamentos e filiais informados sobre todas as políticas, atividades, desenvolvimentos e mudanças estratégicas necessárias. As informações globais sobre o crescimento da organização, as perspectivas futuras da organização, novas oportunidades e ameaças potenciais devem ser transmitidas entre áreas através de um fluxo contínuo de comunicação interna eficaz (Chirwa e Boikanyo, 2022).

#### **1.4. Ética e Deontologia de Comunicação Estratégica**

Enquanto herança kantiana no pensamento ocidental, a Ética e a Deontologia estão ligadas aos princípios de valor moral, dever e boa vontade (Heath, 2005). Inseridas na esfera da filosofia moral, afirmam que as pessoas têm a responsabilidade de agir de acordo com o princípio do dever - para consigo mesmas e para com a sociedade (Sebastião, 2019). A ética é um sistema moral (código moral) utilizado por uma pessoa, grupo ou organização que determina as regras de conduta. Diz-nos como agir e o que é certo e errado quando trabalhamos e vivemos. Embora a ética e a moralidade sejam por vezes usadas de forma intercambiável, há uma ligeira diferença. A ética refere-se a leis como a conduta profissional, enquanto a moralidade se refere aos nossos próprios valores que nos ajudam a distinguir entre o certo e o errado. Os valores referem-se a princípios que um indivíduo, organização ou cultura considera importantes para ajudá-los a tomar decisões éticas (Holtzhausen et al, 2021).

As mudanças conceituais e a aplicação de conceitos éticos ocorrem como resultado das mudanças sociais ao longo do tempo, resultante das mudanças nos costumes, nas normas sociais e nos padrões morais. Dessa forma, a ética desenvolve-se em todos os contextos,

criando dois pontos de vista possíveis: ético ou antiético. “Tal como as armas, o discurso estratégico pode ser usado para fins legais e éticos, bem como para fins legais e ilegais” (Fitzpatrick e Gauthier, 2001 citado em Theodoro e Gonçalves, 2016, p.8). À ética da comunicação relacionam-se os valores e princípios morais que regem um bom comportamento e correto (Abidin, 2022 citado em Laksana e Nurhaliza, 2023, p.3). Nas relações interpessoais, uma boa ética da comunicação pode aumentar a confiança entre as pessoas. Ao comunicar de forma honesta, aberta e respeitando as opiniões e os sentimentos uns dos outros, as relações interpessoais conseguem ser devidamente estabelecidas. Isto pode evitar a ocorrência de percepções erradas e mal-entendidos entre si (Harapan et al., 2022). Estudos anteriores mostraram que existe uma relação positiva entre a ética da comunicação e a qualidade da comunicação nas relações interpessoais. Liliweri (2017) e Barkoukis et al. (2015), por exemplo, concluíram que uma boa ética da comunicação melhora a qualidade da comunicação nas relações interpessoais, refletindo os resultados do seu estudo que, quem têm um elevado nível de ética de comunicação, tende a estabelecer melhor boas relações interpessoais e harmoniosas e a fazer a sua manutenção (Laksana e Nurhaliza, 2023).

A ética não é apenas comunicação e partilha - é principalmente ação e valores, enquanto se faz por garantir o princípio da veracidade em qualquer comunicação. É uma garantia do princípio da informação e cria confiança entre o comunicador e o público (Ferreira, 2007). Melhorar a qualidade da comunicação requer compreensão e autoconsciência da importância de uma boa ética da comunicação, bem como a capacidade de gerir as emoções e compreender as diferenças, não esquecendo como também os ambientes e valores sociais afetam, também, a ética da comunicação e a qualidade da comunicação nas relações interpessoais (Laksana e Nurhaliza, 2023). Impõem-se às organizações o compromisso pessoal e social – mais ainda numa sociedade cada vez mais estimulada pelas novas tecnologias (Sebastião, 2019). Espera-se, tanto por parte das organizações como dos seus colaboradores, que os seus comportamentos vão de acordo com padrões éticos, que trabalhem em prol da Responsabilidade Social e façam por obter bons resultados não só para contribuírem para o sucesso organizacional, como também – e sobretudo - para a sociedade (Holtzhausen et al, 2021).

O que diferencia a Comunicação Estratégica de outros tipos de comunicação é o facto de focar nas metas a alcançar e nas decisões a adotar para tal alcance, enquanto os outros se focam na integração da comunicação interna e externa para alcançar as metas (Boechat e

Barreto, 2018). O comportamento ético é essencial para estabelecer relações de confiança com os públicos e, como resultado, aumenta a eficiência e a reputação das organizações (Bowen et al., 2016). O comportamento ético e todos os esforços de comunicação realizados pelas organizações têm o objetivo de mudar a maneira como os indivíduos veem a reputação da organização. Estes esforços incluem a presença da organização no mundo digital e seu posicionamento nos *media* (Gilpin, 2010; Sebastião, 2019).

Questões como a Responsabilidade Social, o Desenvolvimento Sustentável, o respeito pela diversidade, a transparência, ética, valores intangíveis, entre outros, são fulcrais para mapear os comportamentos institucionais e, conseqüentemente, exigir uma comunicação organizacional e estratégica muito mais proativa (Kunsch, 2018). O desafio ético da comunicação estratégica reside no equilíbrio dos seus próprios valores e compreender o que é certo e errado com o que é melhor para os seus *stakeholders* e para a sociedade em geral. A comunicação estratégica pode ter efeitos positivos e negativos na sociedade. É por isso que é importante compreender a ética, os padrões profissionais e os procedimentos operacionais das organizações (Holtzhausen et al, 2021).

## 2. Responsabilidade Social Empresarial

### 2.1. Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Embora a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tenha uma longa história, começou a desenvolver-se significativamente a partir da década de 50 (Farcane e Bureana, 2015), quando parte da sociedade e das empresas percebeu o papel das organizações não governamentais - como o da Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (Farcane e Bureana, 2015) – bem como a importância de questões como a filantropia, a melhoria das condições de trabalho dos trabalhadores e as relações com consumidores e acionistas (Carroll, 2008).

A partir da década de 90, o discurso da Responsabilidade Social começou a crescer no panorama organizacional. Segundo Kreitlon (2013), o surgimento da ética organizacional como campo de pesquisa está intimamente relacionado ao desenvolvimento do sistema económico e às mudanças nas sociedades industriais no último século. A Responsabilidade Social é pensada e desenvolvida como uma oportunidade que, prezando por atividades éticas, minimiza a distância entre os interesses financeiros e sociais da organização. Por outras palavras, a responsabilidade social significa, geralmente, o compromisso de uma organização com a sociedade, expresso por atividades que a beneficiam (Sgorla, 2009; Melo et al., 2016).

Werther e Chandler (2013) veem a RSE enquanto a “responsabilidade das empresas em atender às necessidades de seus *stakeholders* e a responsabilidade entre as partes interessadas em manter as empresas responsáveis por suas ações” (citado em Boechat e Barreto, 2018, p. 4). Neste sentido, Argenti, Howell e Beck (2005, p. 83) acrescentam a sua consideração pela Comunicação Estratégica enquanto “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”. Tal significa que a RSE é uma atividade empresarial central que vai além da mera filantropia, pois é uma missão que muda fundamentalmente a estratégia, a gestão, a cultura corporativa e até mesmo a identidade de uma empresa (Park et al, 2023).

Enquanto orientação de gestão através da qual as empresas incorporam as suas preocupações sociais e ambientais nas suas operações e interações com os *stakeholders* - segundo a United Nations Industrial Development Organization -, a RSE é considerada um quadro ético que

estipula que as organizações e os indivíduos têm o dever de agir para o bem da profissão e da sociedade – ao mesmo tempo que equilibra o benefício dos acionistas com o bem geral da sociedade (Holtzhausen et al, 2021). Dessa forma, inclui valores, comportamentos e práticas que promovem o bem-estar dos colaboradores, das suas famílias e o desenvolvimento social das comunidades locais, regionais e nacionais, com base em estratégias de desenvolvimento sustentável a longo prazo (Pontes e Possamai, 2002).

A RSE não é somente uma oportunidade para as organizações, mas também, atualmente, um pré-requisito para um bom desempenho. Hoje, a organização é entendida como intermediária do desenvolvimento local, apoiando outras comunidades onde opera (Balonas, 2014). Pontes e Possamai (2002) argumentam que, por haver uma grande interação entre uma organização e o seu ambiente, se ela não acompanhar e se adaptar às mudanças no seio organizacional, a sua sobrevivência estará em risco. Portanto, neste contexto, a responsabilidade social tem vindo a marcar presença todo o tipo de organização.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSE) é a obrigação das empresas de conduzir os seus negócios de forma ética, não apenas para com os acionistas, mas para com todos os *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Isso inclui clientes, fornecedores, parceiros de negócios e a comunidade em geral. As empresas devem garantir que seus produtos e serviços sejam seguros, de alta qualidade e atendam às necessidades dos clientes. Os funcionários da empresa são uma parte importante das preocupações de RSE, incluindo a oferta de condições de trabalho seguras e saudáveis, salários justos, oportunidades de desenvolvimento profissional e respeito. Os trabalhadores têm razão (Ponchirolli, 2007; Sabino e Silva, 2024).

Os colaboradores, clientes e investidores de uma organização - e a sociedade em geral - estão cada vez mais conscientes e exigentes no que diz respeito à responsabilidade social, podendo ser alvo de empresas que não cumpram os padrões éticos e ambientais, ou que invistam em empresas que demonstrem compromisso com a RSE. A RSE não consiste em evitar danos, mas sim em promover um modelo de negócio sustentável a longo prazo. As empresas que adotam práticas sustentáveis são mais resilientes diante dos novos desafios ambientais e sociais (Sabino e Silva, 2024).

No entanto, é importante compreender que a RSE não é apenas uma estratégia de RP, mas deve ser precisa e integrada na cultura e práticas das organizações. As empresas que se

envolvam plenamente na RSE ficarão posicionadas positivamente para enfrentar os desafios e oportunidades num ambiente de negócios em constante mudança e contribuir para uma sociedade sustentável e correta. A RSE pode então, no contexto desta dissertação, ser definida não só enquanto atividade, como também enquanto o esforço e a posição de uma organização em relação aos seus deveres e obrigações sociais ou dos seus *stakeholders*, de modo a aumentar o seu impacto positivo, minimizar o negativo na sociedade (Brown e Dacin, 1997; Joo et al, 2019).

## **2.2. Características Responsabilidade Social e de Comunicação Estratégica**

A Responsabilidade Social Empresarial tornou-se cada vez mais importante para as organizações e estabeleceu-se como um fator dominante ao nível da comunicação estratégica (CE), criando vantagem competitiva e valor para diversos *stakeholders* (Barreto e Boechat, 2018). Com o crescimento da RSE na agenda empresarial, a comunicação da RSE também se tornou necessária, uma vez que todas as atividades da organização só podem ser comunicadas ao seu público através da comunicação (Anuradha e Bagali, 2015; Ajayi e Mmutle, 2020).

Algumas pequenas e grandes empresas que implementam a RSE nas suas atividades diárias enfrentam o problema de não saber como comunicá-la. Isto por não se tratar apenas de explicar os aspetos básicos, como o tom da comunicação utilizada, os meios de comunicação, os destinatários, mas sobretudo explicar a forma de combinar esta comunicação com a publicidade e também a intensidade ou frequência que uma campanha de comunicação de RSE deve ser executada (Tench e Yeomans, 2006).

Enfatizando este pressuposto de orientação da RSE para vários *stakeholders* (Katsoulakos et al., 2004), acrescentamos o *input* de Hallahan et al. (2007) que avalia a Comunicação Estratégica como um campo que estuda o uso da comunicação planeada, controlada e persuasiva pelas organizações, analisando a aplicação intencional da comunicação para cumprir a missão da organização como ator social. É pertinente sublinhar o papel importante da CE no reforço das práticas sustentáveis - de acordo com o estudo “Comunicação Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável” (GTZ Rioplus, 2006), a CE pode, por exemplo, sensibilizar e apoiar problemas relacionados com o desenvolvimento sustentável,

acelerar e melhorar o comportamento das pessoas nesta área e persuadir os decisores (por exemplo, líderes empresariais e nacionais) a considerarem práticas mais sustentáveis, entre outros benefícios (Barreto e Boechat, 2018).

Enquanto discurso e exercício de influência, a Comunicação Estratégica agiliza a tomada de decisão (Heath e Waymer, 2021). Por requerer, necessariamente, influenciar o recetor da mensagem, a persuasão é o cerne (Hallahan et al, 2012). No entanto, a influência não é somente um fenómeno de manipulação. Quando utilizada para o bem, a influência, através da CE, pode ser considerada uma ponte para a construção de valor (Melo et al., 2016), já que envolve a partilha de mensagens com os seus *stakeholders* de modo a moldar positivamente a sua opinião (Yuzbasioglu, 2015). Neste sentido, a CE pode melhorar ainda mais as atividades de RSE para que se atinjam objetivos relacionados, por exemplo, com questões de progresso social (Barreto e Boechat, 2018).

Como mencionado no ponto 2.1., as organizações não devem interpretar a comunicação de Responsabilidade Social como uma estratégia de Relações Públicas que afeta diretamente a imagem e reputação da marca. Neste sentido, a comunicação “deve fazer parte de um processo de diálogo aberto, honesto e fluido entre a empresa e os seus *stakeholders*. O diálogo é entendido como uma fonte de aprendizagem e, em última instância, de inovação” (Olcese, 2009, p.73).

A honestidade no diálogo entre os *stakeholders* e a empresa tem sido um tema central de debate, pois a comunicação de RSE ainda enfrenta uma má reputação, com alguns públicos a percecionarem-na como um filtro (Bajo e Villagra, 2007). Esse filtro, adotado por algumas organizações e também conhecido como *greenwash*<sup>1</sup>, demonstrou ser ineficaz para alcançar objetivos a longo prazo (Morata, Vilá e Suárez, 2010). Por isso, os esforços das organizações devem focar-se em demonstrar que a empresa responde às exigências sociais e não age apenas por motivações económicas ou pressão social (Viñarás, 2010). Para evitar os problemas associados à comunicação da RSE, esta deve ser encarada como uma responsabilidade que, segundo Lozano (2005), vai além dos aspetos financeiros, incluindo também os sociais e ambientais. O *triple bottom line* (económico, social e ambiental) deve

---

<sup>1</sup> Entende-se por *greenwash* a ação por parte das empresas, baseada na desinformação, com o intuito de criar uma falsa impressão de ações ambientais eticamente responsáveis. Provém do termo *whitewash*, alusiva ao encobrimento de ilegalidades através de dados tendenciosos, deturpações intencionais, entre outros métodos (Persefoni, 2024)

orientar a comunicação com as partes interessadas, promovendo uma relação mais próxima e comprometida, com um diálogo baseado na transparência e abandonando práticas de comunicação unilateral. Desta forma, é possível alcançar um dos valores intangíveis mais importantes na relação entre os *stakeholders* e a empresa: o fator confiança (Tench e Yeomans, 2006).

As técnicas de comunicação bidirecional de envolvimento das partes interessadas incluem empresas que realizam pesquisas e grupos focais para reunir as partes interessadas sobre as suas iniciativas de RSE. Desta forma, as empresas podem compreender as opiniões dos *stakeholders* e identificar áreas que devem ser melhoradas (Emeka-Okoli et al, 2024). A existência de plataformas das organizações proporciona a partilha dos pontos de vista dos *stakeholders*, a colocação de perguntas e comentários sobre questões de RSE. Isto pode ajudar as empresas a construir relações mais fortes com os seus *stakeholders* e a responder de forma mais eficaz às suas preocupações (Edinger-Schons et. al., 2022, Khuong et al 2021; Kuzior et al, 2021). Tal pode fornecer informações valiosas sobre as perceções e preocupações das partes interessadas. A criação de mecanismos e plataformas de feedback para a contribuição das partes interessadas é fundamental para que se sintam ouvidos e valorizados (Emeka-Okoli et al, 2024).

Dada a sua riqueza conceptual, que inclui questões como ética, sustentabilidade e cidadania corporativa, a RSE desempenha um papel dominante na formação da identidade da própria organização, influenciando a sua natureza e aspetos-chave do desempenho, especialmente quando é desenvolvida através - e de acordo - com a Comunicação Estratégica (Barreto e Boechat, 2018).

### **2.3. Uma abordagem de Cidadania Corporativa**

A Cidadania Corporativa é um conceito emergente, encarada como uma extensão do domínio da RSE, que tem vindo a ser integrado no seu discurso nos últimos anos. Esta conceção surge como uma espécie de *rebranding* da RSE, reorganizando e revitalizando as ideias existentes sobre o diálogo entre empresas e a sociedade (Matten et al., 2003). Reflete uma compreensão seletiva da RSE, funcionando como uma extensão prática deste conceito. Ao incorporar valores associados à RSE nas suas atividades, as empresas tornam-se agentes ativos de

cidadania, desempenhando o seu papel enquanto membros responsáveis da sociedade (Torres e Fuchin, 2020).

Deste modo, a Cidadania Corporativa não só reforça o papel social das organizações, mas também sublinha a relação intrínseca entre a atuação responsável das empresas e a promoção do bem-estar coletivo. Carroll (2015) explica que a flexibilidade e a utilização disseminada do conceito de RSE resultam, em parte, de subtemas como a Cidadania Corporativa que, por sua vez, podem surgir com fins competitivos ou como complementos ou substitutos de práticas já existentes, mantendo sempre a essência da RSE (Carroll e Shabana, 2010; Witkowska, 2016). A Cidadania Corporativa contribuiu, então, para aprofundar e acrescentar valor à compreensão de RSE, integrando-a numa abordagem mais abrangente de responsabilidade empresarial

A ideia de Cidadania Corporativa refere-se, portanto, às iniciativas das organizações para agir de forma mais responsável na sociedade (Swaen e Maignan, 2000). É o processo “para identificar, analisar e responder às responsabilidades sociais, políticas e económicas de uma empresa conforme definidas em lei e políticas públicas, expectativas interessadas e ações voluntárias que resultam dos valores e estratégias de negócios da empresa” (Post, 2000 citado em Schwartz e Carroll, 2007, p.164; Barreto e Boechat, 2018). O conceito de Cidadania Corporativa inclui o pressuposto de que as empresas têm o dever de se comprometer com os bens públicos, tal como os cidadãos da sociedade atual. Originalmente, focava-se mais nos direitos civis, políticos e sociais da população, sendo que atualmente abrange, também, uma posição de patriotismo e de lealdade para com os cidadãos e o meio ambiente. Preocupa-se não numa ótica pessoal, dos seus próprios direitos, mas sim no favorecimento do bem comum – e é nesse sentido que as empresas, ao praticarem-na, ganham em reputação, imagem e benefícios financeiros, enquanto a sociedade beneficia, visto essa parceria ajudar na resolução de questões estruturantes e equilibrar interesses comuns (Torres e Fuchin, 2020).

Portanto, a Cidadania Corporativa refere-se ao conjunto de atividades socioeconómicas que as empresas realizam para cumprir os seus papéis e responsabilidades como membros da sociedade. Vários estudos académicos e documentos práticos tentaram analisar as semelhanças e diferenças entre RSE e Cidadania Corporativa, RSE e ESG. Por exemplo, a Cidadania Corporativa enfatiza a gestão dos aspetos internos (ou seja, os direitos e

responsabilidades das empresas), enquanto a RSE enfatiza a gestão dos aspetos externos das empresas (Park et al. 2023). Embora o termo seja frequentemente utilizado, nenhuma definição única é amplamente aceite, como mostra o estudo de Swaen e Maignan (2000), que pode mais uma vez realçar a dificuldade de distinguir entre os dois conceitos. (Melo et al., 2016).

#### **2.4. Autenticidade e Transparência em Responsabilidade Social**

A comunicação de RSE pode trazer benefícios, como o aumento da fidelização dos consumidores e o crescimento dos lucros (Du et al., 2010), mas é frequentemente recebida com ceticismo (Alhouti et al., 2016). Para além disso, as empresas que se apresentam como responsáveis enfrentam, com frequência, escrutínio e críticas (Nyilasy et al, 2014; Pérez, 2019) - não estivessem cada vez mais sob pressão de consumidores que, por sua vez e por direito, exigem maior transparência, abertura e responsabilização (Molleda, 2010; Perez, 2019). Estes procuram constantemente marcas e organizações relevantes, originais e autênticas, o que significa que procuram cada vez mais autenticidade (Morhart et al., 2014). Gilmore e Pine (2007) reconhecem este desenvolvimento e argumentam que a autenticidade ultrapassou a qualidade como critério de compra dominante, tal como a qualidade ultrapassou o custo e o preço ultrapassou a disponibilidade.

Quando se fala em pessoas e empresas, a preocupação com a integração e a adaptação social é a definição de inautenticidade (Hartmann, 2002), enquanto a autenticidade é a medida em que a identidade está causalmente relacionada com o comportamento (Schallehn et al., 2014). Neste sentido, a autenticidade, definida nesta perspetiva como autenticidade existencial, significa ser-se fiel a si mesmo (Morhart et al., 2014). Ao definir autenticidade, os investigadores associaram-na a construções estreitamente relacionadas, como a fiabilidade (Appelman e Sundar, 2016; Molleda, 2010; Morhart et al., 2014; Schallehn et al., 2014), por vezes também chamada de credibilidade (Chiu et al, 2012).

Como van Rekom et al. (2014) nos demonstram, os consumidores percebem o que uma empresa afirma ser como autêntico se acreditarem que isso reflete o que a empresa realmente é. A este respeito, quando os consumidores percebem que as contribuições sociais propostas pela empresa resultam das características da empresa (ou seja, da sua identidade), estão mais

inclinados a acreditar que a mensagem de RSE se adapta à empresa e, portanto, é autêntica (van Rekom et al., 2014). Por outro lado, a baixa autenticidade da mensagem significa que a organização utiliza um posicionamento inconsistente com a sua identidade e, portanto, a origem da promessa da empresa não pode ser facilmente atribuída à identidade da marca (Schallehn et al., 2014). Como resultado, os esforços de comunicação corporativa não traduzem a identidade numa imagem e as respostas dos consumidores não satisfazem as expectativas desejadas (Balmer e Greyser, 2006).

Uma "bandeira" de RSE inautêntica refere-se a práticas de responsabilidade social empresarial que não parecem refletir a verdadeira identidade da empresa. Os consumidores tendem a justificar mais as suas interpretações da mensagem e são mais críticos em relação ao seu conteúdo informativo, chegando a antecipar motivos egoístas da empresa para investir em atividades de RSE que não se alinham com a sua verdadeira natureza. Quando a mensagem reflete uma forte correspondência entre a identidade da empresa e as suas ações de responsabilidade social, o conteúdo torna-se mais fácil de processar e entender (Bigné et al., 2010). Os estudos sobre autenticidade relacionados com a mudança social não são facilmente detetáveis, estando ainda em desenvolvimento a investigação sobre a transparência enquanto ideal normativo de Responsabilidade Social Empresarial (Müller, 2024), dado o seu potencial para a contribuição na divulgação da RSE mais substantiva e não apenas enquanto conceito estratégico para fins organizacionais (Coombs e Holladay, 2013). A transparência harmoniza a relação entre a eficácia estratégica e a redução do ceticismo nas indústrias mais estigmatizadas, mas não nas indústrias menos estigmatizadas. Contribui, ainda, para o debate sobre a comunicação estratégica de RSE em sectores estigmatizados e fornece uma possível explicação para as conclusões contraditórias na literatura, enquanto oferece uma estratégia de comunicação útil. (Lee e Cornello, 2018)

A transparência é a base de uma comunicação eficaz de RSE, visto criar confiança e credibilidade entre as partes interessadas, sem esquecer de mencionar como a partilha de informações claras e precisas é importante dada a expectativa das partes interessadas de abertura honestidade face às suas iniciativas, desempenho e impacto de RSE (Emeka-Okoli et al, 2024). As estratégias de divulgação de RSE incluem informações detalhadas sobre as suas estratégias, objetivos, progressos e resultados de RSE nos seus relatórios anuais, o que permite que as partes interessadas compreendam o compromisso da empresa com a RS e

acompanhem o seu progresso ao longo do tempo (Hopp e Fisher, 2021; Kim, 2019; Rim, Swenson e Anderson, 2019).

A maior parte da investigação sobre transparência centrou-se no valor positivo da informação, que pode ser visto na ênfase na quantidade ou qualidade da informação fornecida (por exemplo, Albu e Wehmeier, 2014; Christensen e Cheney, 2015). No entanto, académicos criticaram esta abordagem porque ela ignora o "lado negro" da transmissão de informação, nomeadamente a sombra de aspetos não ditos (Christensen e Cheney, 2015) ou a manutenção, em vez do desafio (Flyverbom, Christensen, e Hansen, 2015). Outras alternativas de transparência enfatizam a responsabilidade em vez do simples fornecimento de informações, analisando não apenas a quantidade de informações fornecidas, mas também o grau de participação das partes interessadas e a prestação de contas da organização e/ou empresa em questão (Rawlins, 2008). Por exemplo, Rawlins (2008) sugeriu ir além da mera divulgação de informações e definir a transparência em termos de informação significativa, participação e responsabilização para tornar a transparência mais significativa. Uma das principais questões da transparência diz respeito ao valor intrínseco ou estratégico da comunicação transparente.

Até agora, a investigação sobre a abertura da comunicação centrou-se mais no valor intrínseco e criou um debate conceptual sobre as suas definições e papéis sociais, negligenciando a investigação orientada teoricamente sobre o valor estratégico da transparência (Lee e Boynton, 2017).

### **3. Indústrias de Moda e Beleza**

#### **3.1. Indústria de Moda**

A moda é um setor em constante mudança, que se orienta por tendências de modo a satisfazer os consumidores. A indústria da moda, enquanto ecossistema dinâmico e em constante evolução, influencia discursos culturais, paisagens económicas e tendências sociais, refletindo mudanças nos gostos e valores da sociedade ao longo do tempo (Samuels, 2024). Mais do que roupas, a moda é uma herança criativa que expressa identidades, ideias e aspirações, desde as passarelas de alta-costura até aos movimentos urbanos (Samuels, 2024).

A moda representa a forma mais recente de vestuário, penteado, decoração ou comportamento, variando consoante o período, local e contexto (Kaiser e Green, 2021). Funciona como uma expressão pessoal e uma forma de construir culturalmente a identidade (Lieberman, 2000). Influenciada pelas pressões sociais, a moda transforma continuamente as normas sociais, os hábitos de vestir, o senso estético e os estilos de expressão, sendo um reflexo das exigências da sociedade e uma forte influência, sobretudo na classe alta e entre as mulheres. Além do vestuário, abrange joias, calçado e outros acessórios (Ray e Nayak, 2023).

“Moda é uma palavra que pode significar muitas coisas diferentes. Para alguns, isso significa as roupas que as modelos usam nos desfiles de moda. Para outros, moda refere-se aos estilos de roupa que as pessoas usam todos os dias. (...) define uma forma de se comportar ou fazer algo que é aceite e utilizado pela maioria de um grupo de pessoas em um determinado período, independente do tamanho do grupo. ” (Yurchisin e Johnson, 2010, p. 1; Fernandes, 2016)

A preocupação dos profissionais de marketing e comunicação de moda reside em tornar as marcas as mais atraentes e viáveis para seus propósitos (Borges Costa, 2022). Considerada enquanto costume popular em determinadas regiões, por determinados períodos, mais do que uma tendência é também um mecanismo que controla as escolhas e preferências das pessoas, uma vez que vivemos numa sociedade influenciável do consumo à ação (Fernandes,

2016). A moda torna-se um hábito recorrente que identifica um sujeito ou grupo de indivíduos que vestem o mesmo estilo.

Alterações como o fim da produção em massa, o aumento das coleções e a mudança na cadeia de abastecimento fizeram com que os retalhistas procurassem reduzir custos e ganhassem flexibilidade na conceção, qualidade, entrega e rapidez de chegada ao mercado (Doyle, Moore e Morgan 2006). Para além da rapidez de chegada ao mercado e do design, o marketing e o investimento de capital são considerados fatores importantes para a competitividade na indústria da moda (Sinha 2001). Franks (2000) propôs que a melhor estratégia para manter lucros num mercado cada vez mais exigente é "sentir e responder".

Uma característica essencial para garantir flexibilidade e rapidez é a criação de relações mais próximas entre fornecedores e compradores (Wheelright e Clark 1992; Bhardwaj e Fairhurst, 2010). O marketing de moda, no caso, procura entender e estabelecer relações entre as empresas e os seus mercados, enquanto cria produtos que garantam uma tabela de preços adequada, uma distribuição eficiente, o serviço correto e uma comunicação clara para conseguir alinhar as expectativas dos clientes com as necessidades da sociedade (Caballero e Casco, 2016; Borges Costa, 2022).

### **3.1.1 Quadro de Responsabilidade Social em Moda**

A indústria de Moda é frequentemente acompanhada nos meios de comunicação modernos por “uma natureza competitiva e cruel” (Jung e La, 2020, p.3). Embora esta reputação não seja culpa de nenhum grupo, as empresas que operam em mercados relacionados têm cada vez mais necessidade de minimizar os impactos negativos de tal reputação. Muitas encontraram uma solução potencial na RSE (Jung e La, 2020). A indústria da Moda gera uma receita do valor económico global e está frequentemente no centro das atenções o que, por sua vez, a coloca nas bocas do mundo e desencadeou uma forte pressão das partes interessadas para se envolverem na RSE (Caniato et al., 2012; Kapferer e Michaut, 2015; Colucci et al, 2019).

Segundo Smith (2003), é importante que as empresas considerem as iniciativas de sustentabilidade como comportamentos estratégicos, especialmente se estas empresas

operam em sectores sensíveis ao mercado. Como prática do setor e tendência de vendas de moda, o *fast fashion* traz um fluxo constante de novos produtos ao mercado. A moda reflete as últimas tendências e ajuda a captar o design mais popular do mercado (Choi, 2014; Choi et al, 2013). Consequentemente, devido ao seu maior perfil público, a indústria da moda está sob maior pressão dos *media* e dos consumidores em questões de sustentabilidade (Caniato et al, 2012; Li et al, 2014).

Muitas empresas adotam estratégias sustentáveis de transformação da cadeia de abastecimento para alcançar a coordenação entre as partes interessadas e equilibrar o desempenho financeiro, ambiental e social (Clarke e Clegg, 2000). Com inovações no modelo de negócios da *supply chain* <sup>1</sup> – tais como respostas rápidas (Choi, 2013; Gérard e Cachon, 2011), roupas da moda principalmente para consumidores com menos de 40 anos, preço acessível e mudança regular de gama de produtos (Caro e Martínez de Albéniz, 2014) - as empresas de *fast fashion* alcançam uma mudança estratégica de satisfazer as exigências do consumidor para liderar o comportamento do consumidor (Gérard e Cachon, 2011).

O novo modelo de negócio reflete-se numa melhoria do desempenho económico e financeiro, ao reduzir a incerteza e o risco das escolhas estratégicas dos consumidores, mas os problemas ambientais e sociais também são generalizados na indústria da moda. Por exemplo, alguns fornecedores de marcas famosas de *fast fashion* ou de *haute couture* ignoram as políticas de proteção ambiental e alguns Fabricante Originais do Equipamento (conhecidos como OEM - *Original Equipment Manufacturer*) tratam os seus trabalhadores de forma injusta (Li et al, 2014). Tais questões mostram a diferença entre a maximização do lucro económico e a responsabilidade social. Como forças externas, estes problemas potenciais perturbam o atual cenário da indústria de Moda (Yoo, 2013). Para além de maximizar os lucros, uma estratégia de moda também deve ter como objetivo minimizar as emissões em toda a *supply chain* (Nagurney et al., 2013). Portanto, a reavaliação de desempenho baseada na sustentabilidade tem ganho cada vez mais atenção nas cadeias desta indústria (Li et al, 2014).

Como temos vindo a abordar, a RSE é uma ferramenta importante de fortalecimento da reputação e imagem de uma marca em toda a sua *supply chain*. Tais como noutras indústrias, os paradigmas de consumo na indústria de Moda estão a alterar-se progressivamente através de fatores emocionais e afetivos, como o compromisso social e ambiental, que têm vindo a

ganhar ainda mais relevância junto das empresas (Caniato et al., 2012; Ciasullo et al., 2017). Estas, por sua vez, começam a compreender que alguns modelos de negócios, como o de “melhor estilo ao melhor preço”, apesar de serem lucrativos, levantam questões em termos de sustentabilidade. Com isso, muitas delas tentam conciliar lucro elevado com iniciativas éticas, que poderão criar não só valor financeiro, como ambiental e sociocultural (Rinaldi e Testa, 2017; Colucci et al., 2019).

A indústria de Moda é caracterizada pela sua pegada social e ambiental negativa significativa, devido aos volumes elevados de produção, a exploração de trabalhadores e o uso intensivo de recursos naturais e substâncias perigosas (Pedersen et al, 2018). Apesar do movimento crescente em prol da responsabilidade social, a Moda tem sido mais lenta em comprometer-se com a proteção social e ambiental (Benedetto, 2019). A complexidade das *supply chain*, com múltiplas relações de outsourcing globais, torna as empresas de Moda responsáveis não só pelo seu próprio comportamento, mas também pelo dos seus parceiros (Caniato et al., 2012, Perry e Towers, 2009)

Embora haja progresso, especialmente entre as marcas de luxo, a indústria de Moda ainda enfrenta desafios, perpetuados pela cultura da *fast fashion* - nomeadamente ambientais - desde o uso de pesticidas até à poluição dos corpos de água e o descarte de roupas em aterros (Di Benedetto, 2017). A *fast fashion* caracteriza-se pela oferta acessível de produtos e de curta duração, muitas vezes desenvolvidos com o objetivo de serem utilizados somente numa estação. Esta conceção reflete um desafio para a indústria ao enfrentar a necessidade de equilibrar a adoção de práticas mais sustentáveis com a promoção contínua de um modelo de consumo frequente e a utilização intensiva de recursos (Black, 2008; Di Benedetto, 2017).

As operações de compra são cruciais para a eficiência e a sustentabilidade, estando as marcas de moda a começarem a ficar mais focadas em ética, impacto ambiental e responsabilidade social, visto o seu sucesso depender do entendimento das preferências dos consumidores – fatores como gostos pessoais, normas sociais, condições económicas e a influência das redes sociais (Samuels, 2024).

A ética e sustentabilidade na indústria de Moda é um processo em construção e um desafio que requer um equilíbrio entre metas ambientais e comerciais, enquanto a indústria continua a promover o consumo de novidades e a rejeição de produtos antigos (Kozlowski et al.,

2015). Para além do seu impacto ambiental, a Moda também influencia muitos aspetos sociais da vida quotidiana, podendo o compromisso nas empresas com a RSE encorajar os consumidores adotarem comportamentos mais responsáveis (Colucci et al, 2019). A aceitação da sustentabilidade por parte dos consumidores ainda enfrenta barreiras significativas, como a relutância em pagar mais por benefícios ambientais e a dificuldade em compreender informações complexas sobre o meio ambiente (Polonsky, 2011; Di Benedetto, 2017).

Alcançar metas de responsabilidade social é um desafio que envolve riscos uma vez que o sucesso de iniciativas ecológicas e sociais é imprevisível e depende de fatores externos, como as reações dos consumidores, o envolvimento dos funcionários e eventos geopolíticos – o que torna a sustentabilidade uma questão complexa (Walker et al, 2018; Seuring e Müller, 2008). Nas últimas duas décadas, dado o crescimento populacional, o desenvolvimento económico e o modelo de *fast fashion* nos países ocidentais, a procura por moda aumentou significativamente (Bhardwaj e Fairhurst, 2010; Arrigo, 2013). Este aumento despoletou uma maior pressão sobre os recursos naturais, com o consumo de fibras têxteis quase a duplicar entre 1990 e 2010 e que só desacelerou durante a crise de 2008-2009 (Khurana e Ricchetti, 2016). A globalização das cadeias de produção agravou os impactos ambientais e sociais, com muitas marcas a transferirem a produção para países com regras laborais e ambientais menos rigorosas (Seuring e Gold, 2013; Ho e Choi, 2012; Khurana e Ricchetti, 2016).

Na indústria de Moda, a implementação da sustentabilidade na *supply chain* é ainda mais difícil devido à necessidade de coordenar múltiplos atores em diferentes regiões mundiais. As empresas de Moda estão particularmente vulneráveis a pressões de ONGs e da opinião pública, o que as força a participar ativamente na definição de programas de desenvolvimento sustentável (Pedersen e Andersen, 2015). Existe um consenso crescente entre governos, academia e empresas sobre como enfrentar os impactos negativos da economia linear (EL), promovendo a Economia Circular (EC) (Kuo et al, 2012). A EC reconhece que os recursos são limitados e propõe um sistema de "pegar, usar e reutilizar" várias vezes, fechando o ciclo dos materiais e eliminando desperdícios (Doppelt, 2003). No âmbito da Moda, a Economia Circular (EC) é alcançada por três princípios principais. Primeiro, a indústria procura eliminar resíduos e poluição no processo de produção (Em

segundo lugar, a EC é promovida ao manter produtos e materiais em uso por mais tempo, com marcas a produzir artigos duráveis, para que roupas e tecidos conservem seu valor máximo. A venda de roupa em segunda mão e serviços de aluguer ou reparação são exemplos disso. Por fim, a moda adota a EC ao regenerar sistemas naturais, usando recursos biodegradáveis ou energia renovável para reproduzir e reaproveitar (Ki et al., 2020).

### **3.1.2. Autenticidade e Transparência em Moda**

A percepção de lealdade à marca e autenticidade dos consumidores perante si próprios e os clientes está incluída na definição de autenticidade da marca, o que em última análise ajuda o consumidor a permanecer fiel a si mesmo (Morhart et al., 2014). Isto é cada vez mais enfatizado à medida que os consumidores procuram encontrar “autenticidade”, um valor frequentemente associado a marcas populares (Price et al., 2000). Potter (2010) concluiu que os clientes valorizam, cada vez mais, a autenticidade da marca do que a sua qualidade de composição (Hyun et al, 2024). Uma imagem autêntica pode ser refletida através de um estilo de comunicação que se concentra nos motivos da marca, que inclui os valores morais da marca, motivação sincera na implementação e atendimento ao cliente (Morhart et al., 2014). Estas mensagens transmitem o compromisso da marca em transcender os interesses comerciais (Beverland et al., 2008; Dias, 2019).

A autenticidade da marca pode ser particularmente importante na indústria da moda, onde a marca é um fator crítico no processo de tomada de decisão do consumidor quando este adquire produtos com muitos atributos relacionados com desempenho, estética e simbolismo. Nesta fase, a percepção dos consumidores sobre a autenticidade da marca ajuda a manter um relacionamento de longo prazo entre marcas e clientes (Choi et al, 2014). A autenticidade não se trata apenas de objetos e temas novos e originais, mas também de recriar ou reviver objetos e temas do passado. A autenticidade é particularmente importante para os jovens e é utilizada como meio de criação de uma identidade através do comportamento do consumidor. A autenticidade dos bens de consumo e das marcas é garantida por certificações como “artigo genuíno” ou “estilo genuíno” impressas nas etiquetas de roupas como *jeans* e sapatilhas (Heike, 2004).

Os fatores de autenticidade da marca influenciam positivamente o compromisso com a marca, o compromisso e a lealdade à marca, enfatizando a importância da autenticidade no relacionamento dos clientes com as marcas (Kim et al., 2005). Especificamente, os consumidores escolhem uma ligação emocional com marcas autênticas, enquanto fatores de autenticidade icônicos, como a moda e a inovação, são mais críticos para envolver os consumidores ou construir lealdade às marcas de moda. Isto mostra que um fator de índice como a autoridade é a essência de uma marca para criar uma ligação emocional em geral, mas os fatores de autenticidade icônicos podem ajudar os consumidores a manter uma relação duradoura ao longo do tempo, especialmente para marcas de moda (Choi et al, 2014). As marcas desempenham um papel crucial na criação e consolidação das identidades dos consumidores, ao ponto de estes confiarem ativamente nas marcas para se expressarem, valorizarem ou afirmarem (Aaker, 1997). Ao mesmo tempo, os consumidores são cada vez mais confrontados com a comercialização, uma abundância de falsificações e a onnipresença de ofertas irrelevantes (Boyle, 2004). Aaker, Galvinsky e Vohs (2012) propuseram cortesia e competência como fatores de admiração pela marca. Questiona-se, assim, quais os elementos mais importantes no cenário de RSC da indústria da moda e que aumentam a admiração do consumidor pela empresa. Aos olhos de Kim e Choo (2019), a autenticidade subentendida no mercado da moda desempenha um papel crucial para transformar os consumidores em fãs – o que resultará em envolvimento e *engagement* (Pentecost e Andrews, 2010; Jung e La, 2020).

O mercado da moda ética tornou-se mais complexo, como apontam Alexander e Nicholls (2006). No caso, destacam que, no marketing, o comércio justo envolve três elementos principais: Processo, Produto e Lugar. Esses três aspectos refletem o desenvolvimento do marketing no comércio justo, começando pelo foco no processo, passando pelo produto, e incluindo o lugar. No caso do processo, o objetivo principal do marketing é garantir a confiança dos consumidores na autenticidade das práticas da marca. Contudo, o fenômeno do *greenwash* onde grandes empresas adotam práticas éticas apenas para melhorar a sua imagem, provoca desconfiança entre os consumidores, sendo, assim, fundamental que as marcas éticas consigam transmitir mensagens genuínas (Guedes, 2011).

### 3.1.3. Comunicação Estratégica na Indústria de Moda

A sustentabilidade tem vindo a tornar-se cada vez mais importante para os consumidores de Moda. Apesar de muitos destes consumidores estarem cada vez mais conscientes das questões ambientais e sociais, muitos ainda não sabem, concretamente, o que é a sustentabilidade ou marcas sustentáveis. Apesar de existir mercado para estas marcas, faltam uma comunicação eficaz para transmitir o conceito de sustentabilidade ao público (Araújo et al, 2014). O desenvolvimento de uma comunicação adequada com os clientes finais e outras partes interessadas na sustentabilidade é particularmente novo na indústria da moda, mas está a tornar-se rapidamente importante (Eder-Hansen et al., 2012; Epstein e Buhovac, 2014; Da Giau, 2016). Com o uso crescente da Internet e as exigências das empresas de moda, as empresas do setor devem comunicar cada vez mais sobre as práticas sociais e ambientais das suas operações e cadeia de abastecimento (Da Giau, 2016).

Encontrar meios de comunicação adequados num mercado altamente competitivo é ainda mais exigente se a marca se basear nos princípios do desenvolvimento sustentável. Desta forma, é necessário comunicar não só o produto, mas também os valores da marca para se aproximar do público-alvo. Portanto, pode-se dizer que a comunicação é essencial para trazer uma marca ao mercado, direcionar e promover o diálogo com o público-alvo, fortalecer a marca e torná-la conhecida (Macedo, 2012; Araújo et al, 2018). Os *media* desempenham um papel fundamental na comunicação da moda e atuam como um mecanismo que divulga as últimas tendências e estilos de vida. "Na verdade, a publicidade passou da comunicação em torno do produto para campanhas que disseminam valores e uma visão que prioriza o olhar, o sentimento, não o literal. Não é mais o produto que se vende, mas a visão, o conceito, um estilo de vida associado à marca." (Valente, 2008, citado em Araújo et al, 2014, p.3). A comunicação é essencial para que as marcas divulguem os seus conceitos, a sua identidade e criem *engagement* com o seu público, especialmente perante uma sociedade cada vez mais estimulada pelos meios de comunicação social (Freitas, 2005; Araújo et al, 2014). As marcas de moda são conhecidas em todo o mundo pelas suas estratégias de comunicação bem pensadas (Araújo et al, 2014). Neste contexto, podemos falar de marcas de moda sustentável que, apesar de já terem um público notavelmente confiável, devem trabalhar para melhorar a comunicação com consumidores que muitas vezes são ignorantes e não sabem exatamente o que é uma marca sustentável. Outra coisa

que começa a aparecer são marcas de moda que não são sustentáveis, mas usam o assunto para se promoverem porque o assunto está na moda e há uma exigência crescente de responsabilidade empresarial (Araújo et al, 2014).

Embora as empresas tenham agora mais oportunidades do que nunca de partilhar informações sobre as suas práticas sociais e ambientais com os consumidores, esta informação ainda é escassa (Berlim, 2012). Na verdade, poucas empresas fazem uso eficaz da comunicação baseada na *web*, destinada a informar sensatamente as partes interessadas sobre o seu bom comportamento sustentável, permitindo-lhes combinar a sua comunicação interna com a externa (Da Giau, 2016; Adams e Frost, 2006). Neste contexto, a comunicação *online* sobre RSE e/ou sustentabilidade tornou-se uma questão fundamental a ser abordada por todas as empresas, uma vez que as principais partes interessadas, como consumidores ou investidores, prestam mais atenção a estas práticas e recompensam as empresas de sucesso (Du et al., 2007). Desta forma, as plataformas *online* podem ajudar as empresas a partilhar informações sobre o seu compromisso com a sustentabilidade e influenciar as intenções de compra dos clientes (Pomering e Dolnicar, 2009) Contrariamente às lojas físicas locais, as lojas *online* aumentam geograficamente a disponibilidade dos produtos, o que é valoroso visto estes tipos de marcas raramente operaram em cadeias de lojas, mas sim, muitas vezes, em lojas individuais (Araújo et al, 2018).

### **3.2. Indústria de Beleza**

A indústria da beleza pode ser dividida em cinco setores diferentes: cosméticos, fragrâncias, cuidados com a pele, cuidados pessoais e tecnologia de beleza. Os produtos de higiene pessoal incluem produtos para cabelos, produtos para banho, desodorantes, produtos para barbear, higiene bucal e outros, que são o segmento mais popular da indústria. (Carter, 2024). Os cosméticos têm sido usados desde as primeiras civilizações, com várias finalidades ao longo das gerações. Foram símbolos de *status*, práticas religiosas, culturais e meios de embelezamento (Agner e Wernecke Fumagalli, 2023). Poucos sectores mostram tão bem o impacto da sociedade no indivíduo como a indústria dos cosméticos. A sociedade define o que é atrativo, e os gostos e desejos dos consumidores levam a indústria a criar constantemente produtos e mais avançados (Hunt et al., 2011).

Atualmente, vários setores têm vindo a ganhar destaque com o surgimento de novas exigências, sendo o setor dos cosméticos um dos mais relevantes, dada a sua presença histórica no mercado global. Embora estes produtos sejam utilizados há milhares de anos, nos últimos tempos tem-se verificado um aumento significativo da preocupação por parte dos consumidores, impulsionada pelos padrões de beleza, pelo movimento de autocuidado e pela influência das redes sociais, fomentando, todos estes fatores, o interesse pelos cuidados de pele, cabelo, maquilhagem, entre outros produtos (Agner e Wernecke Fumagalli, 2023). Para além disso, a indústria de Beleza não se restringe ao plano individual, possuindo também uma dimensão social importante. Embora a proximidade entre a beleza e os negócios seja nos dias de hoje mais evidente, a beleza sempre teve valor comercial em diferentes contextos de mercado (Peis, 2000). A rentabilidade da indústria de cosméticos tem vindo a crescer, bem como as suas vendas globais (Agner e Wernecke Fumagalli, 2023).

Existem muitas razões por detrás do aumento da popularidade da indústria de beleza e cuidados pessoais em geral. Segundo o Statista (2023), um dos principais motivos é a COVID-19. O aumento da saúde física durante a pandemia aumentou o foco na saúde mental e no bem-estar na maioria dos países. Ao mesmo tempo, as redes sociais tiveram um maior impacto na indústria e, durante a pandemia, as pessoas tiveram mais tempo disponível, a partilha de avaliações tornou-se mais popular e o registo dessas experiências em primeira mão do desempenho dos produtos impulsionaram vendas.

Os consumidores estão cada vez mais conscientes do impacto social e ambiental das suas compras, adotando um consumo mais responsável e sustentável. A influência dos *media* e das relações de consumo destaca a importância de fatores como a reciclagem, durabilidade e biodegradabilidade dos produtos nas suas escolhas. Dada esta maior consciencialização, os cosméticos naturais, vegan e os produtos locais são uma tendência que vieram para ficar e, conseqüentemente, a RSE tornou-se um pilar estratégico claramente afirmado pelas empresas de Beleza (Sia Partners, 2023).

### **3.2.1. Quadro de Responsabilidade Social em Beleza**

A história da indústria de Beleza é paralela à história da humanidade, mudando à medida que o mundo evolui. Esta mudança de paradigma afetou fortemente o setor cosmético, principalmente dado a procura dos consumidores por produtos de baixo impacto ambiental

e certificações orgânicas que garantam a fiabilidade dos ingredientes. O desenvolvimento sustentável e inerente responsabilidade social emergiu na indústria de cosméticos e cuidados pessoais. O crescimento do consumo ético e a necessidade de eficiência de recursos obriga as empresas de cosméticos - desde pequenas empresas independentes a gigantes globais - a avançar para o desenvolvimento sustentável, tendo em conta vários fatores como as emissões de dióxido de carbono, o consumo de energia ou água e a utilização de alternativas. fontes para combustíveis fósseis (Sahota, 2013; Fortunati et al, 2020).

Na verdade, conceitos como segurança, ausência de substâncias tóxicas e tolerância ao produto são cada vez mais necessários para atrair o mercado cosmético. Muitas empresas prestam especial atenção à sensibilidade dos seus consumidores em relação aos produtos ecológicos e biodegradáveis, sem esquecer a qualidade (Fortunati et al, 2020). Assim, à medida que os consumidores se tornaram mais conscientes, sobretudo das questões ambientais, a indústria cosmética começou a olhar para os seus ingredientes e produtos de uma nova perspetiva ambiental. Atualmente, o mercado oferece diversas soluções tecnológicas ecológicas, bem como pesquisas sobre a utilização dessas tecnologias em cosméticos. Estas soluções passaram a produzir produtos mais sustentáveis, criando um nicho para a cosmética ecológica, uma tendência que tem crescido tanto a nível global como em Portugal, onde as marcas lançam cada vez mais produtos com estas características (Ottman, 2011; Pinto, 2018; Amberg e Fogarassy, 2019; Ferreira, 2022).

Na indústria cosmética, segundo alguns autores, estes aspetos realmente penetram na organização e integram a RSE na política estratégica da empresa através da colaboração com funcionários, fornecedores e usuários (Dimitrova et al, 2009). Uma ampla gama de certificações da indústria cosmética exige que as empresas que promovem soluções ecológicas cumpram rigorosos padrões de qualidade e ambientais, adotem a redução de resíduos e de carbono, e adotem o design ecológico e a redução de embalagens (Fortunati et al, 2020). O desenvolvimento e a produção de produtos éticos tornaram-se ainda mais importantes, visto que simplesmente focar na reciclagem ou em embalagens reutilizáveis não é suficientemente amigo do ambiente e socialmente responsável nos dias de hoje. Os consumidores querem garantir que a sustentabilidade está presente em todos os aspetos da produção dos seus produtos favoritos. Em resposta, têm sido feitos esforços para obter ingredientes que respeitem o ecossistema e tenham em conta o seu impacto ambiental, e as

marcas de cosméticos e de beleza aumentaram tanto os esforços como a investigação para oferecer e desenvolver opções mais responsáveis, como a beleza biotecnológica, sem água e a impressão 3D, a redução de embalagens sem resíduos e sem plástico (Snipp, 2023).

Os consumidores estão cada vez mais focados na usabilidade e na sustentabilidade geral dos produtos, movidos pelo desejo de ter produtos produzidos de forma ética e que se enquadrem com o cuidado. Apesar dos tempos económicos difíceis, é evidente que os consumidores continuarão a investir em produtos que facilitem o dia-a-dia e que se alinhem com os seus valores. Para as marcas, conectarem-se com os seus consumidores exige, nos dias de hoje a adoção de código aberto, transparência e maior envolvimento com as necessidades crescentes dos consumidores – e à medida que os consumidores priorizam atributos para as marcas, marcas experientes estão a criar estratégias com campanhas baseadas em dados para aumentar sua visibilidade e alcance a larga escala (Snip, 2023).

### **3.2.2. Autenticidade e Transparência em Beleza**

A pandemia mudou o estilo de vida dos consumidores. A importância da ética e a mudança do papel da identidade e da tecnologia têm vindo a afetar significativamente o futuro da indústria da Beleza, estando, também o desejo de uma beleza autêntica a aumentar Segundo o estudo “Global Consumer” da Mintel (2022), os consumidores querem autenticidade sem perfeição, não existindo para os mesmos uma filosofia de “*one size fits all*” quando se trata de beleza. É pedido às marcas que coloquem as suas emoções e a comunidade da marca no topo das prioridades, e que não encarem podem a diversidade e a inclusão como uma manobra de marketing ou, até mesmo, de *greenwashing*. Mais do que nunca, os consumidores de cosméticos procuram informações sobre os produtos que compram, não estando apenas interessados nos benefícios gerais para a saúde dos ingredientes utilizados, mas também na natureza ética desses ingredientes. Com mais opções do que nunca, os consumidores de produtos de beleza querem comprar de marcas cujas listas de ingredientes seja não só comunicada de forma aberta e direta, como vão ao encontro dos seus valores. É por isso que, por exemplo, 81% das pesquisas de produtos de beleza na *Amazon* não têm marca, já que os compradores procuram atributos em vez de marcas. Para competir neste setor, a transparência está a tornar-se uma palavra de ordem (Snipp, 2023).

No mais recente estudo sobre “Global Beauty and Personal Care Trends” (Intel, 2024) é nos indicado que, à medida que os consumidores continuam a priorizar o bem-estar, iremos assistir à aceleração do poder da ligação mente-corpo, que conduzirá os consumidores à descoberta do potencial da psicodermatologia e da neurocosmética. Numa perspetiva tecnológica, a Inteligência Artificial (AI) continuará a crescer e irá revolucionar a indústria, ajudando à eficácia, ao desenvolvimento de produtos e à promoção da inclusão, enquanto desenvolve soluções personalizadas e *engagement*.

### **3.2.3. Comunicação Estratégica na Indústria de Beleza**

De acordo com Peattie (2001), com as táticas tradicionais de marketing de outras marcas (como a publicidade), em satisfazer as expectativas dos consumidores em termos de desempenho e qualidade, ou simplesmente o ceticismo dos consumidores em relação às reivindicações ambientais das marcas, impulsionou que marcas pioneiras e (aleadamente) sustentáveis sejam, desde início, particularmente cuidadosas nas suas comunicações, visto que quando uma marca afirma ser amiga do ambiente, basta uma gralha para que os meios de comunicação e os consumidores a ataquem - o que acontece mais rapidamente do que uma marca tradicional (Ferreira, 2022). Com um mercado cada vez mais “verde” e a crescer, a forma como as marcas comunicam com os consumidores mudou, apostando noutros atributos como “biodegradável”, “reciclável”, “reciclado” e “amigo do ozono” (Carlson, Grove, e Kangun, 1993). Segundo a pesquisa da TerraChoice (2009), a menção mais utilizada dos rótulos de cosméticos orgânicos é “natural”, termo que, apesar de vago, é forte aos olhos do consumidor e agrada profundamente as pessoas, sendo o segundo termo mais utilizado “orgânico” (Ferreira, 2022).

À medida que a fidelidade do consumidor típico de cosméticos diminuiu, graças ao predomínio de novas gerações influenciadas por tendências e inovações de curto prazo, o “*boca a boca*” e/ou “*passa a palavra*” tornou-se uma das ferramentas mais importantes. Neste sentido, a indústria tem-se vindo a focar na comunicação através de influenciadores digitais, o que impulsiona uma inovação constante e representação de diferentes grupos étnicos e faixas etárias, de modo a criar mais conexão com o público (Pinto, 2018). Porém, para este tipo de produto, ainda é muito importante a comunicação dos rótulos para que o consumidor receba informações relevantes que possam promover a compra. As marcas

começaram a investir em rótulos informativos que dão ao consumidor uma ideia do caráter ecológico dos produtos. Informações sobre a segurança de uso, a função do produto ou o seu impacto ambiental estão escritas nos rótulos – o que constitui a prática da rotulagem ecológica (Obioma et al, 2019, Ferreira, 2022).

A CE na indústria de Beleza tem-se adaptado às novas dinâmicas digitais e à crescente preocupação com a sustentabilidade. A narrativa sobre os produtos das marcas que já não é controlada exclusivamente por elas. Histórias sobre práticas sustentáveis têm ganho destaque nos meios de comunicação, tornando-se uma ferramenta valiosa para moldar a percepção do público, para além dos investimentos em campanhas tradicionais (Ottman, 2011; Ferreira, 2022).

Com o avanço da internet, a promoção das marcas depende cada vez mais do ambiente digital. Uma pesquisa de 2008 revelou que mais de 70% dos escritores digitais já estavam conscientes e preocupados com questões ambientais (Ottman, 2011). Nesse contexto, as marcas que souberem explorar a criação e a partilha de conteúdos autênticos e relevantes conseguem obter resultados positivos. A ascensão das redes sociais levou os profissionais de comunicação e marketing a ajustarem as suas estratégias, tendo as marcas de beleza, neste sentido, adotado as plataformas digitais enquanto meio eficaz para a captação da atenção dos consumidores, aproveitando as oportunidades oferecidas (Alalwan et al., 2017). As redes sociais não só facilitam o alcance e o *engagement*, como proporcionam uma forma eficiente de recolha de dados, permitindo às empresas obter uma melhor compreensão dos comportamentos e necessidades dos consumidores (Appel et al. 2020; Rodrigues, 2021). O conteúdo criado pelos usuários (UGC) e a influências dos criadores de conteúdo superam, em muitos casos, o impacto das campanhas tradicionais (Kotler et al, 2017).

Com o crescimento das redes sociais, utilizadores influentes têm emergido enquanto os novos “líderes” de opinião *online* e conseguem alcançar uma vasta audiência (Gräve, 2017). Estes novos “líderes” são pessoas com capacidade e motivação para a partilha de informação, enquanto influenciam ações, pensamentos e decisões de um grande número de pessoas (Zhao et al, 2018). Perante o ambiente digital, estes influenciadores ocupam uma posição central nas suas plataformas digitais, e distinguem-se pela habilidade de comunicar as suas opiniões e experiências de compra (Tapinfluence, 2015), tornando-se o “boca a boca”

ou o Word of Mouth (WOM) digital um novo padrão de lealdade dos consumidores (Ferreira, 2022).

Plataformas como o *TikTok* têm demonstrado serem cruciais para o crescimento das marcas. A *hashtag* #tiktokmademebuyit, com mais de três bilhões de visualizações, ilustra a influência da plataforma, sendo que quase 90% dos utilizadores compram produtos de beleza após vê-los na aplicação. Parcerias com influenciadores no *TikTok* são uma oportunidade estratégica para as marcas conectarem-se e ganharem a confiança dos seus públicos-alvo (Snip, 2023). Segundo o Head of User and Content Operation do TikTok na Indonésia, os conteúdos mais populares na plataforma podem ser agrupados em cinco categorias principais: humor, moda, beleza, *vlogs* e gastronomia (Alika et al, 2024). Entre a Geração Z, o conteúdo relacionado com beleza destaca-se como o mais popular, abrangendo análises de produtos, tutoriais e conselhos. Estes vídeos muitas vezes contribuem para que determinados produtos se tornem virais, gerando um grande interesse entre os espectadores (Zahra et al, 2024).

## 4. Metodologia

### 4.1. Relevância/pertinência do estudo

Como abordado anteriormente, nos últimos anos tem-se observado uma preocupação crescente entre os consumidores sobre práticas comerciais éticas e sustentáveis. Os consumidores não só procuram produtos de qualidade, como também a garantia de que as empresas atuam de forma responsável. Neste contexto, a autenticidade e a transparência são essenciais para conquista e manutenção da confiança do consumidor (Buched et al., 2022). As indústrias de Moda e Beleza são fortemente criticadas pelos seus efeitos ambientais nocivos, como a poluição da água, o uso excessivo de recursos naturais e a produção de resíduos (Niinimäki et al., 2020). Além disso, estão frequentemente associados a práticas laborais injustas, incluindo trabalho infantil e condições de trabalho precárias. A RSE é, portanto, decisiva nestas indústrias para mitigar estes impactos e promover práticas mais sustentáveis e éticas.

Os *stakeholders*, incluindo consumidores, investidores, ONGs e reguladores, pressionam as empresas a adotarem práticas mais transparentes e autênticas, o que pode determinar o seu sucesso ou fracasso no mercado atual (Freeman e Mcvea, 2010). As empresas que implementam essas práticas destacam-se positivamente, cumprindo as suas responsabilidades sociais e construindo uma reputação sólida por meio da transparência na cadeia de abastecimento, clareza na comunicação de políticas de sustentabilidade e honestidade no marketing (Bachmann e Ingenhoff, 2016). Com o aumento da regulamentação global, exige-se maior transparência e práticas sustentáveis das empresas. Estar à frente dessas regulamentações evita sanções legais e posiciona as empresas como líderes em RSE (Matten e Moon, 2008). Além disso, investir em tecnologias sustentáveis e métodos de produção éticos reduz os impactos negativos, abre novas oportunidades de mercado, cria valor a longo prazo (Porter e Kramer, 2011) e promove a inovação.

Esta investigação revela-se pertinente dada a sua abordagem da intersecção crítica entre a responsabilidade social, o envolvimento dos *stakeholders* e as exigências atuais de autenticidade e transparência. Sublinha a necessidade urgente de práticas empresariais mais responsáveis e as oportunidades que estas mudanças trazem, fornecendo análises que podem

orientar a política empresarial e as estratégias de comunicação nas indústrias de Moda e Beleza.

#### **4.2. Questão de investigação**

A questão que norteou o presente estudo foi a seguinte: Como é que a Comunicação Estratégica de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas indústrias de Moda e Beleza, quando conduzida com autenticidade e transparência, influencia o comportamento de consumo e a confiança dos *Millennials* e da Geração Z?

#### **4.3. Objetivos de Investigação**

Os objetivos de investigação foram os seguintes:

**O1.** Compreender a ligação entre a Comunicação Estratégica e a Responsabilidade Social Empresarial nas indústrias de Moda e Beleza, analisando a influência de uma comunicação de RSE estratégica e eficiente no comportamento de consumo nessas indústrias.

**O2.** Perceber a importância da Responsabilidade Social nas indústrias de Moda e Beleza para os consumidores *Millennials* e Geração Z

**O3.** Avaliar a importância da autenticidade e transparência na comunicação das marcas para os consumidores, analisando especificamente a confiança dos *Millennials* e da Geração Z nas informações fornecidas, bem como a eficácia percebida das iniciativas de responsabilidade social.

**O4.** Obter sugestões para melhorar a comunicação e as práticas de responsabilidade social das marcas de Moda e Beleza.

A presente investigação passou por descobrir a ligação entre as práticas de RSE e a participação dos *stakeholders* nos projetos de RSE das empresas de Moda e Beleza. Baseia-se na procura crescente dos consumidores por práticas empresariais mais éticas e sustentáveis, especialmente entre os *Millennials* e Geração Z), que optam por marcas que demonstram

real responsabilidade social e transparência nas suas ações (Buched et al., 2022). Assim, compreender o impacto destas práticas no envolvimento das partes interessadas poderia fornecer informações importantes para empresas que procurem melhorar as suas estratégias de RSE e fortalecer as suas relações com as partes interessadas.

#### **4.3.1. Estratégia Metodológica**

A aplicação de uma metodologia mista na investigação revelou-se particularmente adequada e enriquecedora tendo em conta a complexidade e abrangência do tema em análise. A combinação de métodos quantitativos e qualitativos permitiu uma compreensão mais abrangente e detalhada das perceções e práticas relacionadas com a responsabilidade social nas áreas-alvo.

O principal objetivo deste estudo foi compreender a visão desses consumidores sobre práticas éticas, autenticidade e transparência na comunicação e iniciativas de responsabilidade social. A pesquisa permitiu obter dados quantitativos que proporcionaram um panorama amplo das informações, perceções e expectativas dos consumidores que colaboraram no estudo. Os dados da pesquisa foram analisados estatisticamente para identificar tendências, padrões e diferenças significativas nas respostas. Este método quantitativo foi fundamental para obter uma amostra representativa das opiniões dos consumidores, que permitiu fazer generalizações e comparações robustas (Creswell, 2014)

Os métodos quantitativos forneceram informações estatisticamente significativas sobre as perceções dos consumidores, enquanto os métodos qualitativos aprofundaram a compreensão das práticas e perspetivas dos representantes das indústrias. (Jick, 1979; Tashakkori e Teddlie, 2003). A abordagem mista superou as limitações de cada método quando usado separadamente. Permitiu uma análise abrangente e detalhada das perceções e práticas relacionadas com a autenticidade e a transparência, tendo a combinação de métodos quantitativos e qualitativos fornecido uma perspetiva rica, diversificada e necessária para compreender as dinâmicas complexas e os desafios destas indústrias.

### 4.3.2. Técnicas de recolha de dados

#### 4.3.2.1 Entrevistas exploratórias

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dois representantes das indústrias de Moda e Beleza, ambos com sede e/ou escritórios em Portugal. No caso, Laura Afonso Fernandes, colaboradora de Comunicação Corporativa da L'Oréal Portugal/Espanha e Vânia Fernandes, PR e Marketing Specialist na Parfois. As representantes forneceram insights profundos sobre práticas empresariais, desafios e estratégias relacionadas à responsabilidade social, autenticidade e transparência, bem como de comunicação. As entrevistas qualitativas permitiram explorar em profundidade as motivações, experiências e opiniões dos representantes (Yin, 2018). Ambas as entrevistas foram realizadas *online*, através da plataforma ZOOM. A entrevista a Laura Fernandes realizou-se no dia 5 de julho de 2024 e teve a duração de 37 minutos, e a entrevista a Vânia Fernandes realizou-se no dia 26 de julho de 2024 teve a duração de aproximadamente 35 minutos.

O guião de entrevista foi desenvolvido com base numa revisão de literatura sobre RSE, autenticidade e transparência das indústrias de Moda e de Beleza, no seguimento dos objetivos de investigação da presente dissertação. Organizou-se em segmentos da RSE e as suas perguntas focaram-se nas práticas atuais de responsabilidade social das empresas nos desafios enfrentados na sua implementação, na utilização dos mecanismos de comunicação e na participação dos seus *stakeholders*, que permitiu uma abordagem alargada das questões relevantes ao estudo. Um dos pontos centrais do guião focou-se na autenticidade e na transparência, a par de estudos que evidenciam a exigência crescente dos consumidores, em especial por parte de *Millennials* e Geração Z, por práticas empresariais genuínas e transparentes, tendo sido as questões formuladas com o intuito de sondar como as empresas comunicam e implementam esses valores, assegurando a coerência entre o que dizem e o que fazem. As perguntas finais foram desenhadas de modo a se explorar como é que as empresas medem o impacto das suas iniciativas de responsabilidade social e quais seriam as perspetivas de melhorias nas suas práticas. Assim, foi possível reunir informação pertinente para que as mesmas possam orientar futuras recomendações para o aperfeiçoamento da comunicação e das práticas nas Indústrias.

O objetivo das entrevistas foi, sobretudo, o de obter um conhecimento aprofundado das práticas e percepções empresariais de representantes das indústrias de Moda e Beleza que operam e/ou estão representados em Portugal, com idades compreendidas no intervalo de idades dos inquiridos, bem como complementar os dados recolhidos através de pesquisa com consumidores da Geração Z e *Millennials*, proporcionando uma visão integrada do envolvimento dos *stakeholders* através das lentes da autenticidade e da transparência.

#### **4.3.2.2. Inquérito por questionário**

Foi desenvolvido um inquérito por questionário direcionado a consumidores das indústrias de Moda e de Beleza, com foco em indivíduos nascidos entre 1984 e 2009.

O inquérito foi construído tendo como principal objetivo de explorar as percepções dos consumidores relativamente às práticas éticas, à autenticidade e à transparência na comunicação das marcas, bem como às suas iniciativas de responsabilidade social. Optou-se por uma abordagem quantitativa, que permitiu uma análise estatística dos dados recolhidos. Esta metodologia foi essencial para obter uma visão ampla das opiniões e expectativas dos participantes, possibilitando a identificação de tendências, padrões e diferenças significativas que facilitou a realização de generalizações e comparações robustas (Creswell, 2014). O inquérito foi estruturado em duas secções distintas: Moda e Beleza. Cada secção abordou questões relacionadas com a familiaridade dos consumidores com a responsabilidade social das marcas, a importância atribuída à autenticidade e à transparência na sua comunicação, e a eficácia percebida das iniciativas de responsabilidade social promovidas por essas marcas. No final, foi incluído um espaço destinado ao feedback, onde os participantes puderam partilhar as suas opiniões e sugestões para melhorar as práticas de responsabilidade social das marcas.

O questionário foi elaborado com base na revisão de literatura sobre RSE, autenticidade e transparência. As questões visaram compreender como a *Gen-Z* (1997-2009) e os *Millennials* percebem essas práticas nas indústrias de Moda e Beleza, incluindo as suas expectativas e sugestões sobre como as marcas podem aprimorar as suas iniciativas de responsabilidade social. Este processo permitiu desenvolver um instrumento de recolha de

dados que refletiu, de maneira precisa, os interesses e preocupações dessas gerações em relação à comunicação e às práticas de responsabilidade das empresas de Moda e de Beleza.

O questionário esteve disponível entre 9 de julho e 30 de agosto de 2024, foi compartilhado nas redes sociais *Instagram*, *Facebook* e *LinkedIn*, tendo registradas 215 respostas válidas de participantes com idades entre os 15 e os 40 anos.

## 5. Apresentação dos Resultados

### 5.1. Entrevistas

#### 5.1.1 Entrevista a Laura Afonso Fernandes – L'Oréal

Relativamente à Comunicação Estratégica de RSE:

- Laura Afonso Fernandes destacou o papel central das campanhas de comunicação para divulgar as iniciativas de RSE da sua empresa - a L'Oréal – como, por exemplo, o projeto "Sense of Purpose" – “uma campanha externa e interna (...) onde mostramos como reduzimos plásticos, como funciona o nosso fornecimento solidário, como deixámos de testar em animais e de que forma testamos os nossos produtos”<sup>2</sup>. Mencionou que essas campanhas são projetadas para alinhar os valores da marca com as expectativas dos consumidores, enfatizando temas como sustentabilidade, ética e responsabilidade. A comunicação estratégica adotada visa criar uma imagem de marca positiva e consciente, reforçando o compromisso da L'Oréal com questões sociais e ambientais. A Laura ressaltou, ainda a importância de uma abordagem integrada, que envolva todas as áreas da empresa, desde o desenvolvimento de produtos até ao Marketing e a Comunicação, para garantir uma mensagem coerente e autêntica.
- A comunicação eficaz das práticas de RSE pode vir a influenciar significativamente o comportamento de consumo, como evidenciado pela discussão sobre o pedido crescente por transparência e sustentabilidade entre os consumidores. Laura afirmou que a L'Oréal tem observado um aumento na preferência por produtos que demonstram uma preocupação genuína com o meio ambiente e as questões sociais, indicando que a comunicação de RSE não apenas informa, mas também molda as decisões de compra dos consumidores.

No que diz respeito à familiaridade e importância da Responsabilidade Social nas indústrias de Moda para os consumidores *Millennials* e Geração Z:

---

<sup>2</sup> Consultar citação na página 123

- A colaboradora de Comunicação Corporativa debateu-se com a crescente consciencialização dos consumidores, especialmente entre *Millennials* e *Gen-Z*, sobre as práticas de RSE. Destacou que essas gerações estão mais informadas e preocupadas com o impacto social e ambiental das suas compras e que tal consciência crescente é resultado de uma combinação de fatores - como o maior acesso à informação e uma cultura crescente de responsabilidade social. A L'Oréal, ciente dessa tendência, procura adaptar as suas estratégias para atender a essas exigências, garantindo que as suas práticas de RSE sejam não apenas autênticas, mas também comunicadas aos seus *stakeholders*.
- A importância atribuída à RSE pelas gerações em análise é crucial para as marcas, visto influenciar diretamente a sua reputação e fidelidade. Laura fez a observação de que a autenticidade nas ações de RSE e na comunicação é vital para ganhar a confiança destes *stakeholders* específicos. A transparência em relação a processos de produção, uso de materiais sustentáveis e práticas éticas são aspetos que os *Millennials* e a Geração Z valorizam bastante. Assim, as marcas que não se conseguem alinhar a essas expectativas correm o risco de perder relevância no mercado.

Quando abordada a importância e transparência na comunicação:

- Laura Afonso Fernandes contou como a L'Oréal tem trabalhado para ser mais clara sobre as suas práticas, incluindo “o esforço de comunicar que a empresa não testa produtos em animais”<sup>3</sup>. Este esforço para fornecer informações completas e precisas reflete um compromisso com a transparência, crucial para construir e manter a confiança dos consumidores.
- A especialista em Comunicação Corporativa reconheceu os desafios de manter a autenticidade quando se trata da empresa número um de Beleza no Mundo, onde a consistência da mensagem pode ser difícil de alcançar. Destacou que a autenticidade é fundamental, não apenas nas campanhas publicitárias, mas em todas as interações com os *stakeholders*. A L'Oréal faz por demonstrar autenticidade não apenas através

---

<sup>3</sup> Consultar citação na página 123

de palavras, mas também de ações concretas e mensuráveis, como as metas de sustentabilidade e os resultados das iniciativas de RSE.

Sublinhando a importância de reunir e integrar feedback de diferentes *stakeholders* para aprimorar as práticas de RSE:

- Indicou que a L'Oréal utiliza relatórios e outras formas de comunicação para captar as percepções dos consumidores, o que ajuda a ajustar as suas estratégias de RSE. Tal não só melhora as iniciativas existentes, como também identifica novas oportunidades para avançar em áreas como sustentabilidade e responsabilidade social.
- Destacou que a L'Oréal está comprometida com a melhoria contínua das suas práticas de RSE. Menciona a importância de estar aberta a críticas e sugestões, vendo-as como oportunidades para crescer e evoluir. Esse compromisso com a melhoria contínua é evidenciado pelo constante ajuste das estratégias de comunicação e práticas de RSE para se alinhar melhor às expectativas dos consumidores e às exigências do mercado de Beleza.

Em conclusão, a entrevista com Laura Afonso Fernandes proporcionou à investigação uma visão detalhada das práticas de comunicação estratégica e RSE da L'Oréal. A análise revela que a empresa está ativamente comprometida em alinhar as suas estratégias de comunicação com as expectativas dos consumidores, especialmente *Millennials* e Geração Z, que valorizam a transparência e autenticidade. A L'Oréal demonstra um forte compromisso com a responsabilidade social, procurando continuamente melhorar as suas práticas através de feedback e adaptação. Esta análise detalhada destacou a importância de uma comunicação clara e autêntica para construir e manter a confiança dos consumidores e garantir a relevância das marcas no mercado atual.

### 5.1.2. Entrevista a Vânia Rodrigues – Parfois

Relativamente à Comunicação Estratégica de RSE:

- Vânia Rodrigues descreveu um cenário em que a Comunicação Estratégica na Parfois está fortemente “focada na imagem e na modernização da marca, com o objetivo de atração de um público mais jovem e diversificado”<sup>4</sup>. Contudo, a entrevista evidencia uma lacuna significativa na comunicação das iniciativas de responsabilidade social. Vânia apontou que a Parfois ainda não comunica amplamente sobre práticas de responsabilidade social, “ao contrário de marcas como H&M e Zara”<sup>5</sup>, que já se encontram mais nesse aspeto. Tal sugere que, apesar de existir uma consciencialização interna e uma pressão por parte dos colaboradores e consumidores, a comunicação de RSE ainda não é uma prioridade estratégica visível da Parfois, o que se reflete num desafio comum entre marcas que se encontrem em fases de *rebranding* ou de expansão de mercado.

No que diz respeito à familiaridade e importância da Responsabilidade Social nas indústrias de Moda para os consumidores *Millennials* e Geração Z:

- A especialista em PR e Marketing indicou que os consumidores mais jovens são mais atentos às questões de RSE e que a própria composição da equipa da Parfois, maioritariamente jovem, reflete essa preocupação. No entanto, a comunicação dessas mesmas práticas aparenta ser insuficiente, especialmente considerando as expectativas desses grupos geracionais por transparência e autenticidade. A necessidade de um departamento dedicado à responsabilidade social ou uma maior visibilidade das práticas existentes é destacada como um ponto de melhoria, o que evidencia a importância crescente da RSE para os *stakeholders* modernos e a sua influência nas decisões de compra.

Quando abordadas a autenticidade e de transparência na comunicação:

- Estes fatores são abordados criticamente. Reconheceu que a Parfois, embora se encontre num processo de *rebranding* e mais focada nas suas campanhas visuais, não

---

<sup>4</sup> Consultar citação na página 132

<sup>5</sup> Consultar citação na página 135

comunica de forma suficiente a origem dos seus produtos ou dos seus processos de produção. Esta informação levanta, inevitavelmente, um ponto essencial, relativamente à confiança dos consumidores: a falta de comunicação clara e consistente pode minar a percepção de autenticidade. Vânia enfatizou que “uma comunicação eficaz deve ser clara, concisa e capaz de evitar o *greenwashing*”<sup>6</sup>, reforçando que as marcas precisam de ser honestas sobre as suas limitações e desafios, como a complexidade da *supply chain*.

Numa perspetiva de melhorias e recolha de feedbacks:

- Vânia Rodrigues sugeriu, sobretudo, o que podemos considerar um pragmatismo real para a melhoria das práticas de responsabilidade social nas indústrias de Moda. Destacou “a importância da transparência na comunicação sobre a origem dos produtos e as condições de trabalho dos colaboradores”<sup>7</sup>. Acrescenta, ainda, a explicação do ciclo de vida do produto e o controlo sobre os fornecedores como desafios centrais, e sugere uma maior clareza nesses processos, visto isso mesmo ser benéfico tanto para as marcas como para os consumidores. Deu a sugestão de as empresas devem comunicarem as suas iniciativas de forma mais amigável e acessível, evitando geringonças técnicas ou conteúdo extenso que possam desinteressar o público. Uma abordagem inclusiva e direta é vista por Vânia como uma chave para um maior e melhor *engagement* por parte dos consumidores, bem como de reforço da confiança nas práticas de RSE das marcas.

Posto isto, na entrevista com a Vânia Rodrigues é destacada a necessidade de uma maior integração entre a comunicação estratégica e responsabilidade social nas indústrias de Moda. Apesar das iniciativas existentes e do reconhecimento interno da importância da RSE, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar uma comunicação verdadeiramente autêntica e transparente que ressoe com os valores dos *Millennials* e da Gen-Z. A análise sublinha a importância de as marcas serem proativas nas suas comunicações, abordando as expectativas dos consumidores por clareza, autenticidade e compromisso real com a responsabilidade social. Para alcançar esses objetivos, as marcas devem não só melhorar as suas práticas

---

<sup>6</sup> Consultar citação na página 141

<sup>7</sup> Consultar citação na página 138

internas, como também investir na criação de canais de comunicação que promovam um diálogo aberto e confiável com os seus *stakeholders*.

## 5.2. Inquérito por questionário

### 5.2.1. Apresentação geral de resultados

De modo a compreender a familiaridade dos consumidores, nascidos entre 1985 e 2009 (*Millennials* e *Geração Z* respetivamente) com a Responsabilidade Social nas Indústrias de Moda e Beleza e a sua importância para os mesmos, procedeu-se à elaboração de um inquérito por questionário. O inquérito foi partilhado nas redes sociais *Instagram*, *LinkedIn* e *Facebook*, entre os 15 e os 40 anos.

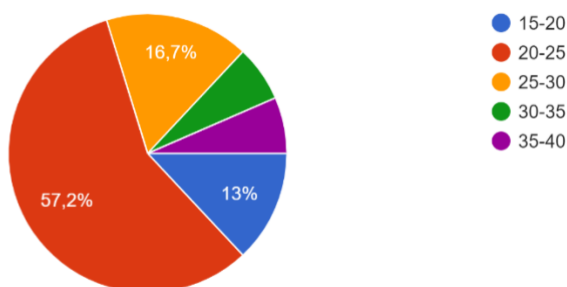
O questionário foi elaborado e fornecido aos participantes através da plataforma Google Forms, tendo sido os dados analisados e trabalhados na plataforma e, também, através da plataforma *Microsoft Excel*.

### 5.2.2. Dados de caracterização

O inquérito por questionário ficou disponível entre 9 de julho de 2024 e 30 de agosto de 2024, tendo sido contabilizadas 215 respostas.

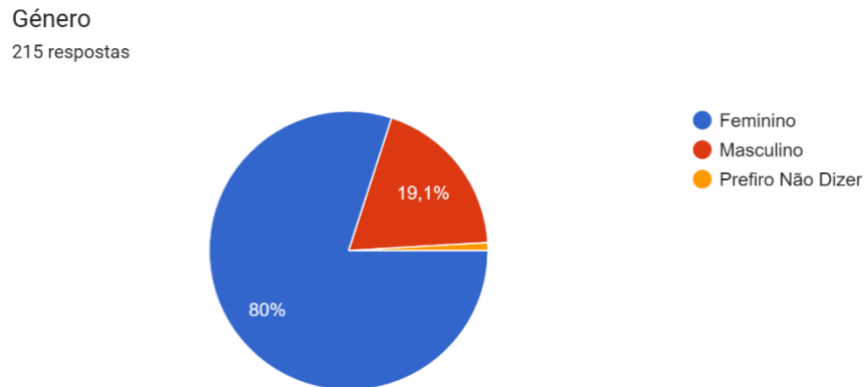
De modo a traçar o perfil dos inquiridos, as duas primeiras questões relacionaram-se com a Idade e Género. Participaram 28 inquiridos (16,7%) com idades compreendidas entre os 15 e os 20 anos, 123 inquiridos (57,2%) dos 20 aos 25 anos, 36 inquiridos (16,7%) dos 25 aos 30 anos, 14 inquiridos (6,5%) dos 30 aos 35 anos, bem como dos 35 aos 40 anos. 172 dos inquiridos (80%) eram mulheres, 41 homens (19,1%) e 2 pessoas não-binárias (0,9%).

Figura 1 – “Idade”



Fonte: Plataforma Google Forms

Figura 2 - "Género"

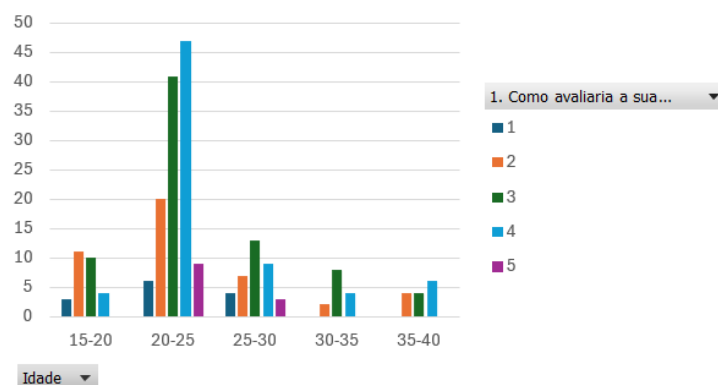


Fonte: Plataforma Google Forms

### 5.2.2.1 Indústria de Moda

Quando questionados pela sua familiaridade com o conceito de Responsabilidade Social na Indústria de Moda, numa escala de Likert de Nada Familiar (1) a Muito Familiar (5), destaca-se: na faixa etária dos 15 aos 20 anos, o conceito é para a maioria Pouco Familiar; dos 20 aos 25 anos, Familiar; dos 25 aos 30 anos, Moderadamente Familiar; dos 30 aos 35 anos, Moderadamente Familiar; e, dos 35 aos 40 anos, Familiar.

Figura 3- Familiaridade RSE em Moda

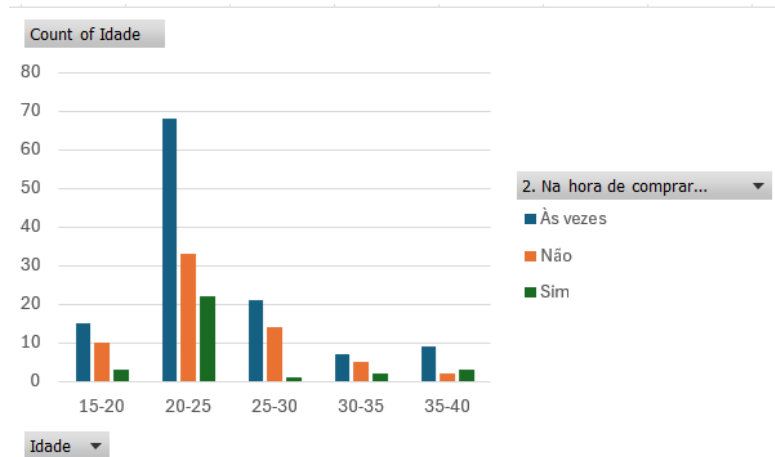


Fonte: elaboração própria

“Na hora de comprar produtos de Moda”, 120 dos inquiridos (55,8%) votou que “Às Vezes” escolhem os produtos com base na sua familiaridade com práticas éticas, enquanto 64 (29,8%) “Não” compram com base nesse ideal e 31 (14,4%) responderam que “Sim”.

Observando por faixas etárias, é o intervalo dos 20 aos 25 anos quem mais compra de acordo com base na sua familiaridade com práticas éticas.

Figura 4 - Compras com valores éticos em Moda



Fonte: elaboração própria

Relativamente à fonte de informação sobre práticas de RSE em Moda, em todas as faixas etárias prevalece as redes sociais, com o total de 118 respostas (54,9%), seguindo-se 68 respostas (31,6%) para a utilização dos *media* (offline e online) como fonte de informação principal e 25 respostas (11,6%) para o website na marca. Contou-se, ainda, 4 inquiridos que, respetivamente, não utilizam nenhum site particular por conhecer as práticas e as consequências da *fast-fashion* e da produção têxtil; não está particularmente informado sobre isso; utiliza o website das marcas e os *media*; e, em contexto de aulas de Responsabilidade Social, tem conhecimento da informação neste âmbito.

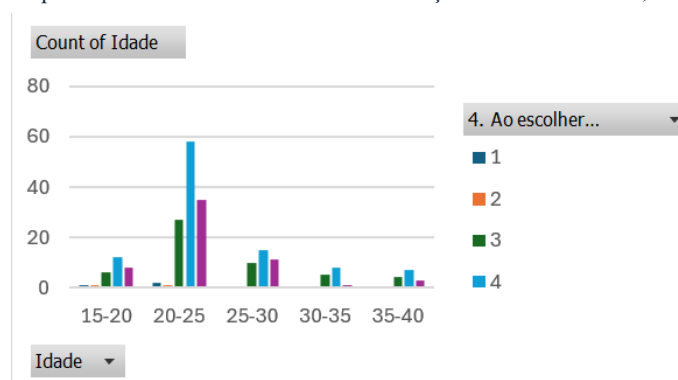
Figura 5- Fonte de informação sobre RSE em Moda



Fonte: Plataforma Google Forms

Entrando no campo de Autenticidade e Transparência em Moda, e em especial para a faixa etária dos 20 aos 25 anos, é sim importante a autenticidade de comunicação de RSE em moda, no momento de compra. De 100 (46,5 %) respostas à opção “Concordo”, 58 das respostas foram dadas nesse sentido pela faixa etária em questão, bem como de 58 (27%) das respostas a concordarem totalmente, 35 também foram dados pelos 20-25 anos. Porém, de 52 (24,2%) respostas neutras, 23 respostas foram da mesma. Relativamente às restantes faixas etárias, a larga maioria concorda com tal importância, tendo só se obtido, num contexto geral, 5 respostas entre discordarem totalmente (3 inquiridos) e discordarem (2 inquiridos).

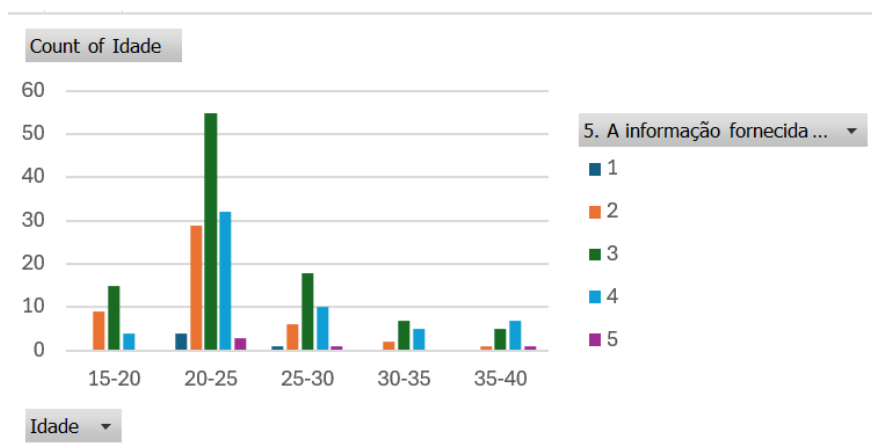
Figura 6- Importância da Autenticidade de Comunicação de RSE em Moda, na hora de compra.



Fonte: elaboração própria

Relativamente à ideia de que “A informação fornecida pelas marcas de Moda sobre a sustentabilidade e responsabilidade social dos seus produtos é confiável”, numa escala de Discordo (1) a Concordo Totalmente (5), é visível como a faixa etária dos 20 aos 25 anos assume uma posição neutra de “Não Concordo nem Discordo” no que diz respeito à confiança transmitida pelas marcas. De 100 respostas (46,5%), 55 respostas foram dadas neste sentido, seguindo-se a faixa etária dos 25 a 30 anos com 18 respostas. Numa perspetiva mais otimista, existem ainda assim 58 inquiridos (27%) e 5 (2,3%) a concordarem e concordarem totalmente, respetivamente, com a maioria dos votos por parte da geração dos 20 aos 25 anos.

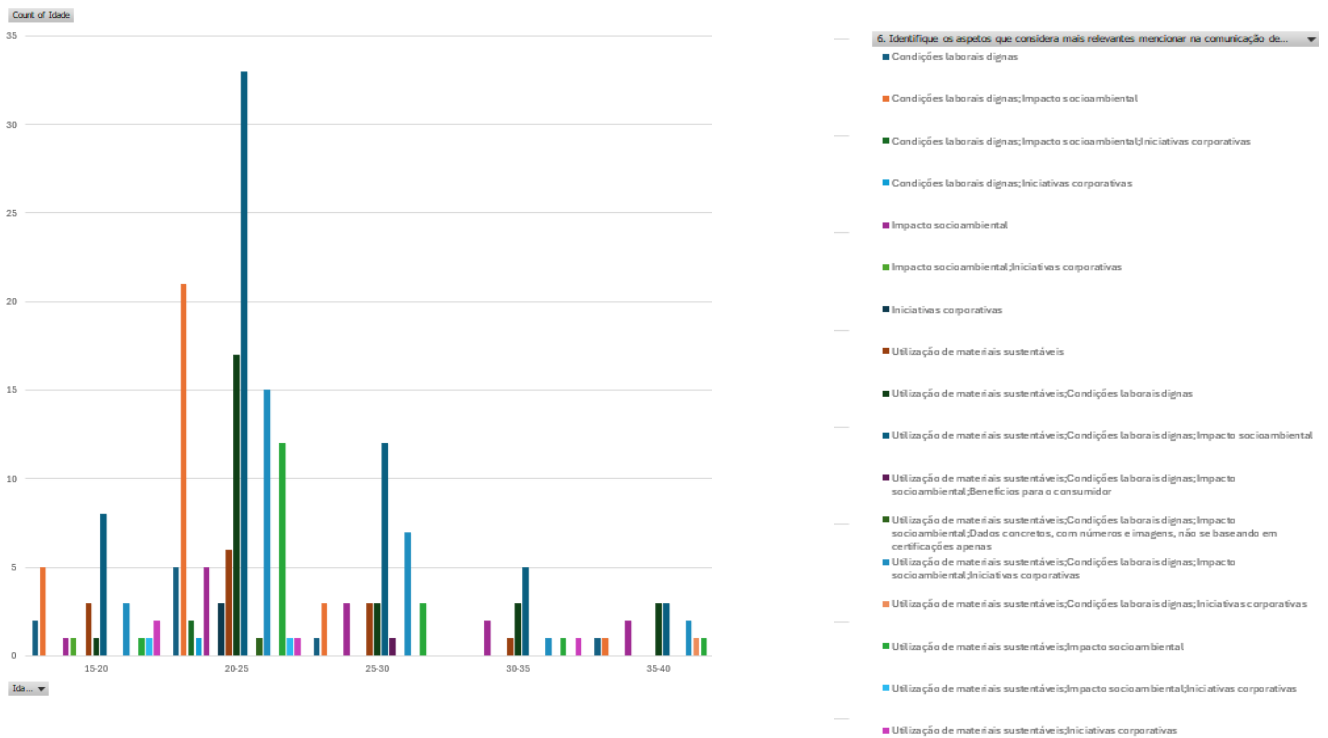
Figura 7- Confiança na informação fornecida em Moda sobre RSE e sustentabilidade



Fonte: elaboração própria

De modo a compreender-se os aspetos que consideravam mais relevantes mencionar na comunicação de uma marca de Moda, indicou-se quatro opções – “Utilização de materiais sustentáveis”, “Condições laborais dignas”, “Impacto socioambiental” e “Iniciativas Corporativas” – e a opção “Outra”, dando um espaço aos inquiridos para que pudessem acrescentar fatores igualmente importantes para si. Numa vantagem de somente 4 respostas, a opção mais votada foi a de “Condições laborais dignas”, com 161 respostas (74,9%), seguindo-se o “Impacto Socioambiental” com 157 respostas (73%), a “Utilização de materiais sustentáveis” com 156 respostas (72,6%), as “Iniciativas Corporativas” com 42 respostas (19,5%) e, por último e sugerido por dois inquiridos (respetivamente) os “Benefícios para o consumidor” e “Dados concretos, com números e imagens, não se baseando em certificações apenas”. De notar que era possível seleccionar mais do que uma opção, tendo surgido alianças como “Condições laborais dignas; Impacto Socioambiental”, “Condições laborais dignas; Impacto socioambiental; Iniciativas Corporativas”, “Condições laborais dignas; Iniciativas Corporativas”, entre outras como visível no gráfico abaixo.

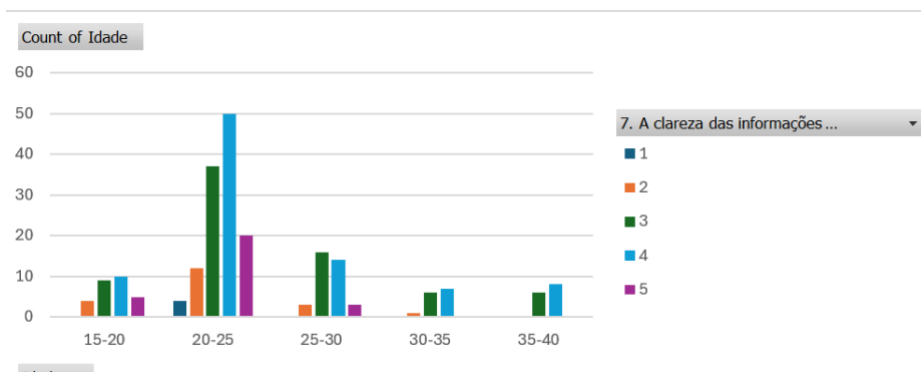
Figura 8- O mais relevante a mencionar na comunicação de RSE, em Moda



Fonte: elaboração própria

Quando questionados relativamente à influência da clareza de informação na decisão de compra, 89 dos inquiridos (41,4%) responderam que concordavam que “a clareza das informações fornecidas pelas marcas de Moda influencia a decisão de compra.”, sendo os mais convictos dessa mesma opinião a faixa etária dos 20 aos 25 anos, com 50 respostas, seguindo-se a neutralidade sobretudo na mesma faixa etária com 37 respostas e na faixa etária dos 25 aos 30 anos. Ainda assim, a faixa etária dos 20 aos 25 é a que com respostas dadas no sentido de não concordarem.

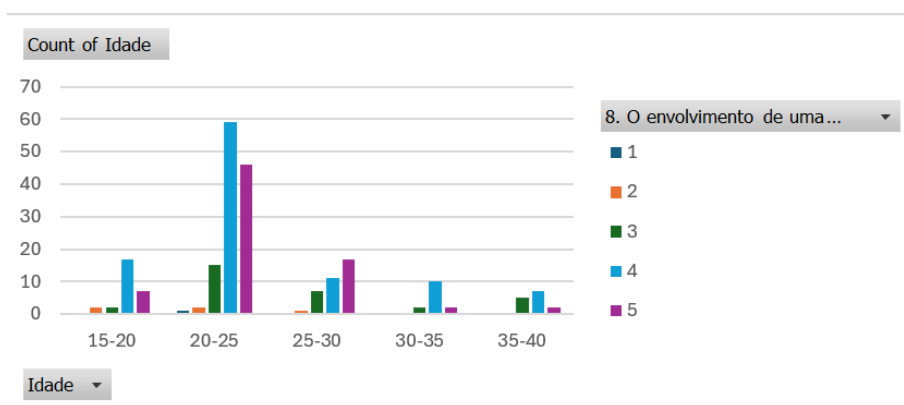
Figura 9- Influência da clareza de informação no consumo de Moda



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à relação “Envolvimento em iniciativas/práticas éticas – Afetação da percepção da percepção e reputação” de uma marca de Moda, é visível como, para a faixa dos 20 aos 25 anos concorda com esta ideia e parte da mesma faixa etária concorda totalmente, seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 30 anos.

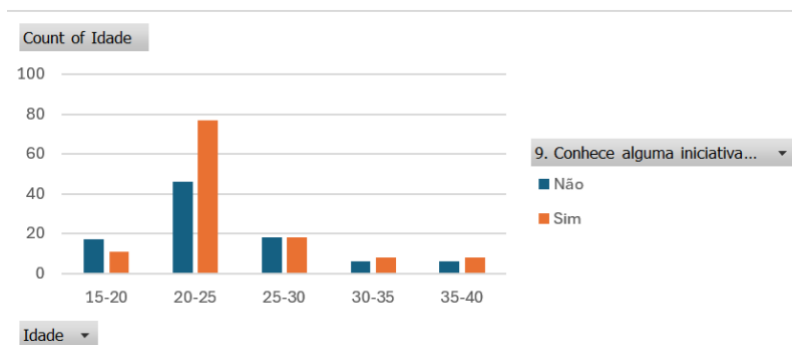
Figura 10- Influência da clareza de informação no consumo de Moda



Fonte: elaboração própria

Relativamente ao facto de conhecerem, ou não, alguma iniciativa de Responsabilidade Social por parte das marcas de Moda que consomem, observa-se na faixa etária dos 20 aos 25 anos que são mais os inquiridos que conhecem iniciativas de RSE das marcas de Moda que consomem, dos que os que não conhecem. Contrariamente, na faixa etária dos 15 aos 20 anos, são mais os que não conhecem do que os que conhecem. Na faixa etária dos 25 aos 30 anos, verificamos um empate ao nível de conhecimento, enquanto na dos 35 aos 40 anos verificamos somente pouco mais os que conhecem do que não conhecem.

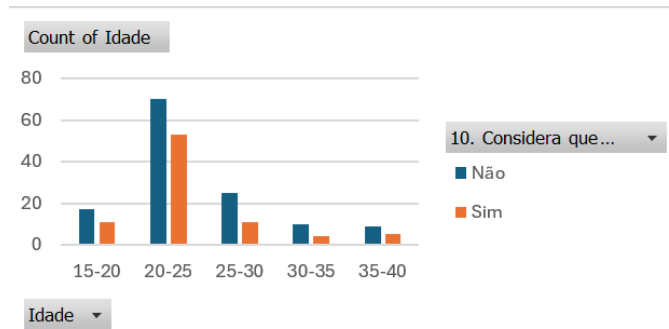
Figura 11- Conhecimento de iniciativas de RSE em Moda



Fonte: elaboração própria

Quando questionados se consideravam que as iniciativas de Responsabilidade Social são eficazmente apresentadas por parte das marcas de Moda, através dos seus canais de comunicação online e offline, a opinião de “Não” serem apresentadas de forma eficaz é unânime.

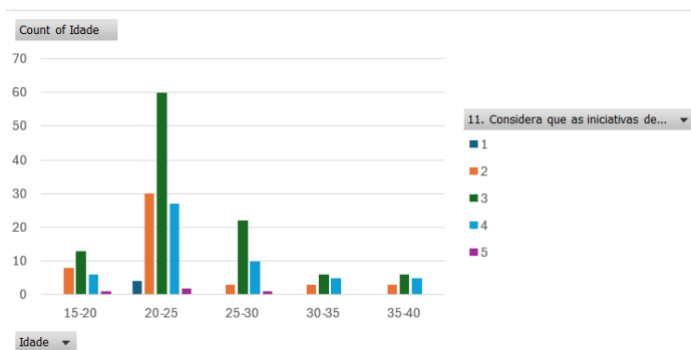
Figura 12- Eficácia na divulgação de iniciativas de RSE em Moda



Fonte: elaboração própria

Numa perspetiva de eficácia de iniciativas de RSE em Moda, de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5), predomina em todas as faixas etárias neutralidade, isto é, não concordam nem discordam, sendo mais visível tal neutralidade nas faixas etárias dos 20 aos 25 anos e 25 aos 30 anos. Ainda assim, obteve-se um total de 53 inquiridos a Concordarem e 4 inquiridos a Concordarem Totalmente. No caso, eram inquiridos dos 15 aos 30 anos.

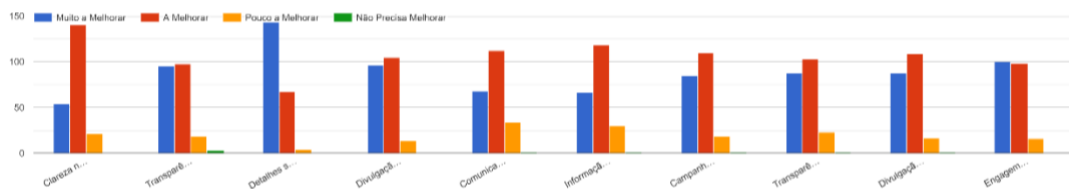
Figura 13- Eficácia das iniciativas de RSE em Moda



Fonte: elaboração própria

Entrando no campo de melhorias de RSE, e numa perspetiva geral, observamos como, para os inquiridos, há Muito a Melhorar quanto aos “Detalhes sobre as condições de trabalho dos colaboradores”, com 144 respostas, seguindo-se a “Clareza na comunicação sobre práticas sustentáveis” que, para 140 dos inquiridos, tem espaço “A Melhorar”. Existiu somente um campo com feedback de “Não Precisar de Melhorar”, no caso relativamente à “Transparência sobre a origem dos materiais”, com 3 respostas. Houve, ainda, quem respondesse – apesar de com poucas respostas face à perceção de melhoria – que havia “Pouco a melhorar” nos fatores questionados.

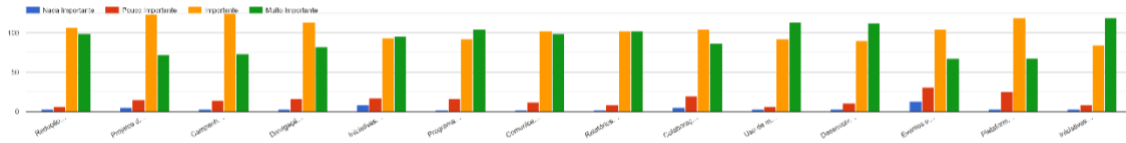
Figura 14- Melhorias da RSE



Fonte: Plataforma Google Forms

Quanto às iniciativas de Responsabilidade Social que gostariam de ver com maior frequência por parte das marcas de Moda, são visíveis, em todos os campos, a vontade de mudança. No caso, no que diz respeito à “Redução de resíduos e reciclagem”, “Projetos de educação e formação de sustentabilidade”, “Campanhas de transparência sobre a supply chain”, “Divulgação de práticas de comércio justo”, “Iniciativas de inclusão e diversidade”, “Programas de apoio a comunidades locais”, “Comunicação sobre a redução da pegada de carbono”, “Relatórios públicos sobre impacto ambiental”, “Colaborações com ONGs para causas sociais”, “Uso de materiais sustentáveis e recicláveis”, “Desenvolvimento de produtos eco-friendly”, “Eventos e workshops sobre moda sustentável”, “Plataformas de feedback e *engagement* com os consumidores” e “Iniciativas de bem-estar dos trabalhadores”.

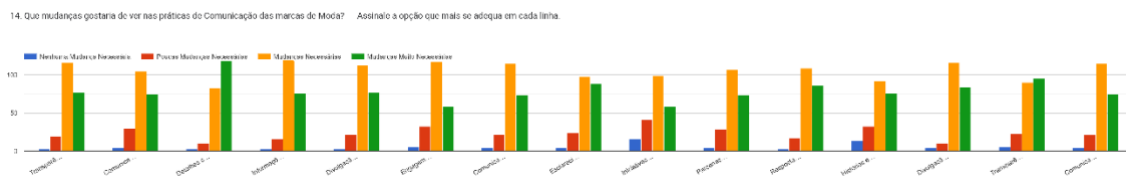
Figura 15- Sugestão de iniciativas



Fonte: Plataforma Google Forms

Relativamente às mudanças que gostariam, de ver nas práticas de Comunicação das marcas de Moda, são visíveis os desejos de Melhoria e de Grande Melhorias no fatores indicados, sendo eles a “Transparência sobre a cadeia de fornecimento”, “Comunicação clara sobre os materiais usados”, “Informações acessíveis sobre as práticas de sustentabilidade”, “Divulgação de relatórios de impacto ambiental”, “Engagement com consumidores nas redes sociais sobre práticas éticas”, “Comunicação sobre metas e resultados de sustentabilidade”, “Esclarecimento sobre o processo de produção”, “Iniciativas (ex: workshops e master classes) sobre moda sustentável”, “Parcerias visíveis com organizações ambientais e sociais”, “Resposta proativa a preocupações dos consumidores”, “Histórias e testemunhos de trabalhadores”, “Divulgação de esforços para reduzir pegada de carbono”, “Transparência sobre preços e custos de produção” e “Comunicação constante sobre melhorias e inovações sustentáveis”.

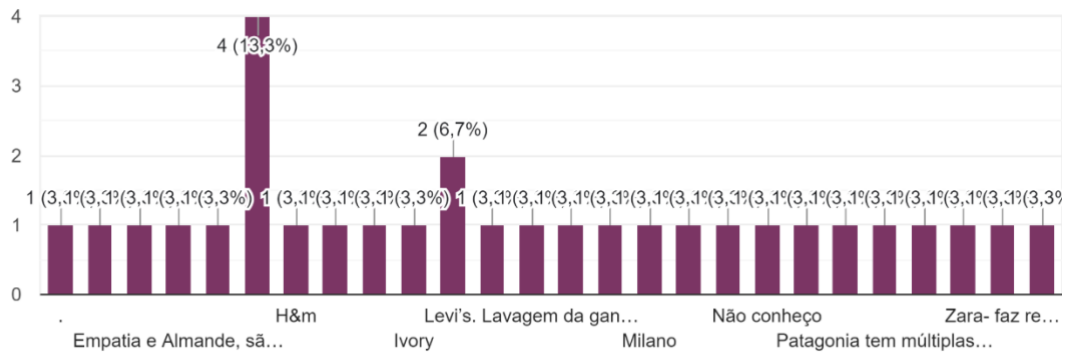
Figura 16- Sugestão de Mudanças



Fonte: Plataforma Google Forms

Os inquiridos tiveram a oportunidade de destacar marcas de moda conhecidas pelas suas boas práticas de Responsabilidade Social. Foram sugeridas as seguintes marcas: Empatia e Almande, H&M, Ivory, Levi’s, Milano, Pantagonia, Zara Pre-owned.

Figura 17- Destaque opcional de marcas de Moda

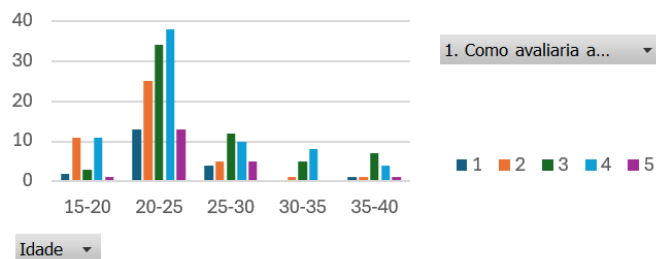


Fonte: Plataforma Google Forms

### 5.2.2.1 Indústria de Beleza

Quando questionados pela sua familiaridade com o conceito de Responsabilidade Social na Indústria de Beleza, numa escala de Likert de Nada Familiar (1) a Muito Familiar (5), destaca-se: na faixa etária dos 15 aos 20 anos, um empate entre Pouco Familiar e Familiar; dos 20 aos 25 anos, para a maioria é Familiar; dos 25 aos 30 anos, Moderadamente Familiar; dos 30 aos 35 anos, Familiar; e, dos 35 aos 40 anos, Moderadamente Familiar.

Figura 18- Familiaridade com o conceito de RSE em Beleza

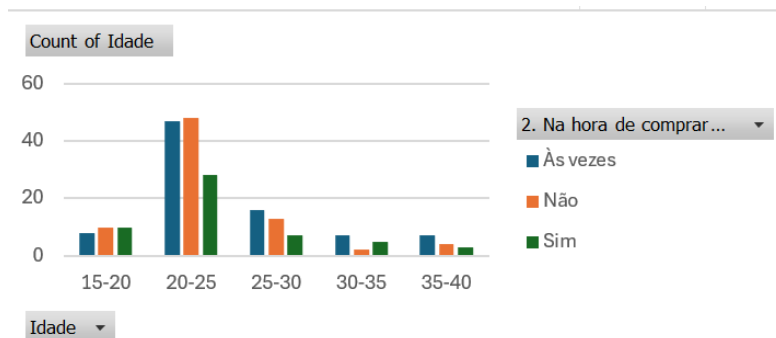


Fonte: elaboração própria

“Na hora de comprar produtos de Beleza”, 85 dos inquiridos (39,5%) votou que “Às Vezes” escolhem os produtos com base na sua familiaridade com práticas éticas, enquanto 77 (35,8%) “Não” compram com base nesse ideal e 53 (24,7%) responderam que “Sim”.

Observando por faixas etárias, é o intervalo dos 20 aos 25 anos quem mais compra de acordo com base na sua familiaridade com práticas éticas.

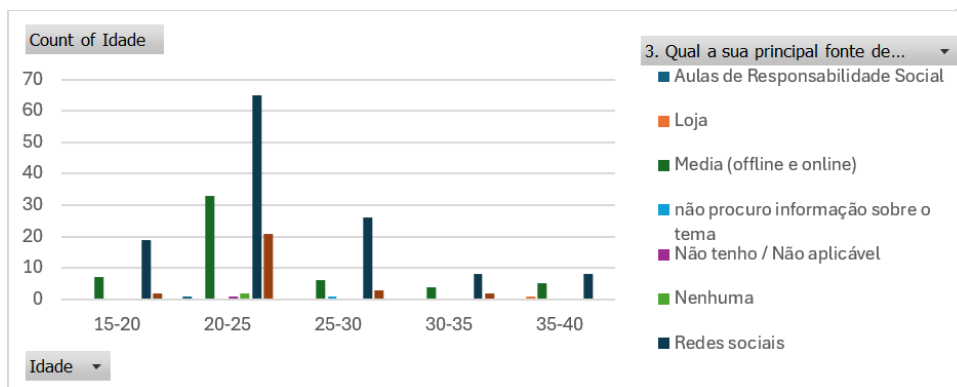
Figura 19- Escolha com base na familiaridade com o conceito de RSE em Beleza



Fonte: elaboração própria

Relativamente à fonte de informação sobre práticas de RSE em Beleza, em todas as faixas etárias prevalece as redes sociais, com o total de 128 respostas (58, 6%), seguindo-se 55 respostas (25,6%) para a utilização dos *media* (offline e online) como fonte de informação principal e 28 respostas (13%) para o website na marca. Contou-se, ainda, 5 inquiridos que, respetivamente, não utiliza nenhuma fonte; não procura informação sobre o tema; não tem nem aplica nenhuma (uma fonte); e, em contexto de aulas de Responsabilidade Social, tem conhecimento da informação neste âmbito.

Figura 20- Principal fonte de informação sobre práticas de RSE de marcas de Beleza

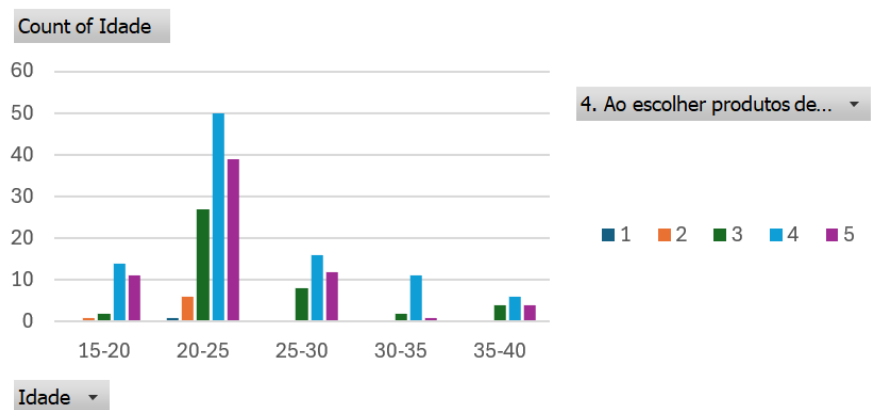


Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à Autenticidade e Transparência em Beleza, e em especial para a faixa etária dos 20 aos 25 anos, é sim importante a autenticidade de comunicação de RSE em moda, no momento de compra. De 97 respostas (45,1%) à opção “Concordo”, 50 das

respostas foram dadas nesse sentido pela faixa etária em questão, bem como de 67 das respostas (31,2 %) a concordarem totalmente, 35 também foram dados pelos 20-25 anos. Porém, de 52 (24,2%) respostas neutras, 39 respostas foram da mesma. Relativamente às restantes faixas etárias, a larga maioria concorda com tal importância, tendo só se obtido, num contexto geral, 8 respostas entre discordarem totalmente (1 inquirido) e discordarem (7 inquiridos)

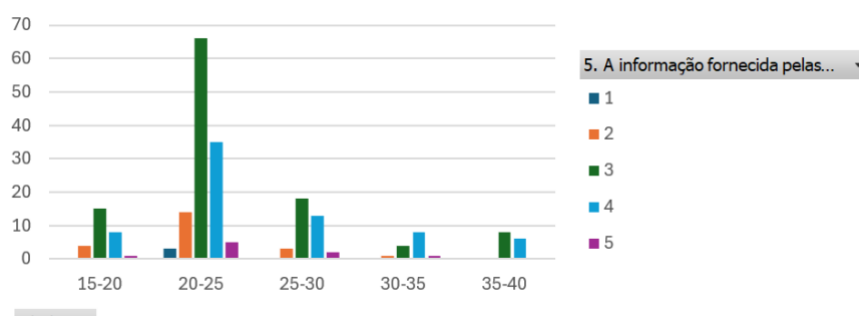
Figura 21- Importância da autenticidade na compra de produtos de Beleza



Fonte: elaboração própria

Relativamente à ideia de que “A informação fornecida pelas marcas de Beleza sobre a sustentabilidade e responsabilidade social dos seus produtos é confiável”, numa escala de Likert de Discordo (1) a Concordo Totalmente (5), é visível como a faixa etária dos 20 aos 25 anos assume uma posição neutra de “Não Concordo nem Discordo” no que diz respeito à confiança transmitida pelas marcas. De 111 respostas (51,6%), 66 respostas foram dadas neste sentido, seguindo-se a faixa etária dos 25 a 30 anos com 18 respostas. Numa perspetiva mais otimista, existem ainda assim 70 inquiridos (32,6%) e 9 (4,2%) a concordarem e concordarem totalmente, respetivamente, com a maioria dos votos por parte da geração dos 20 aos 25 anos.

Figura 22- Informação confiável de RSE por parte das marcas de Beleza



Fonte: elaboração própria

Para compreender os aspetos que consideravam mais relevantes mencionar na comunicação de uma marca de Beleza, indicou-se quatro opções – “Utilização de materiais sustentáveis”, “Condições laborais dignas”, “Impacto socioambiental” e “Iniciativas Corporativas” – e a opção “Outra”, dando um espaço aos inquiridos para que pudessem acrescentar fatores igualmente importantes para si. A opção mais votada foi a de “Impacto Socioambiental”, com 167 respostas (77,7%), seguindo-se o “Utilização de materiais sustentáveis” com 149 respostas (69,3%), a “Condições laborais dignas” com 147 respostas (68,4%), as “Iniciativas Corporativas” com 33 respostas (15,3%) e, por último e sugerido por oito inquiridos (respetivamente), “eficácia comprovada”, “condições de teste laboratorial” e as restantes em torna da não testagem em animais. De notar que era possível seleccionar mais do que uma opção, tendo surgido alianças como “Condições laborais dignas; Impacto Socioambiental”, “Condições laborais dignas; Impacto socioambiental; Iniciativas Corporativas”, “Condições laborais dignas; Iniciativas Corporativas”, entre outras como visível no gráfico abaixo.

Fonte: elaboração própria

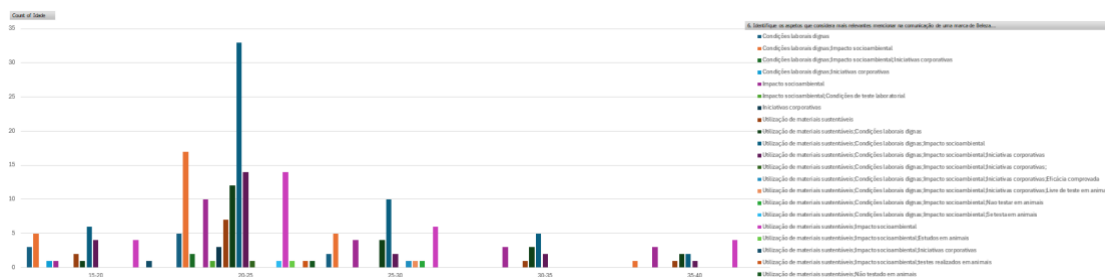
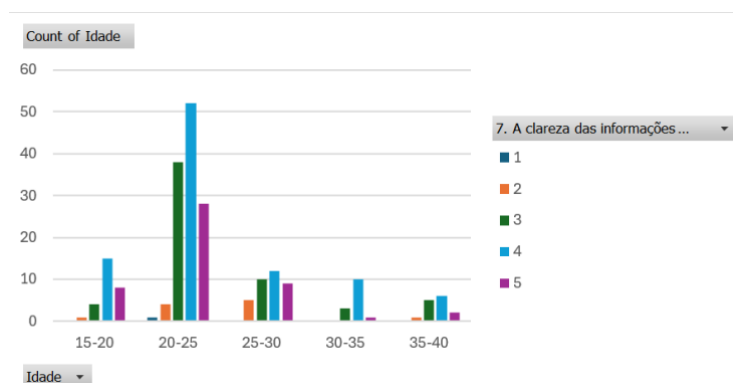


Figura 23- Aspetos mais relevantes a mencionar na comunicação de Beleza

Quando questionados relativamente à influência da clareza de informação na decisão de compra, 95 dos inquiridos (44,2%) responderam que concordavam que “a clareza das informações fornecidas pelas marcas de Beleza influencia a decisão de compra.”, sendo os mais convictos dessa mesma opinião a faixa etária dos 20 aos 25 anos, com 52 respostas, seguindo-se a neutralidade sobretudo na mesma faixa etária com 38 respostas e na faixa etária dos 25 aos 30 anos que, por sua vez, é faixa etária com mais respostas dadas no sentido de não concordarem.

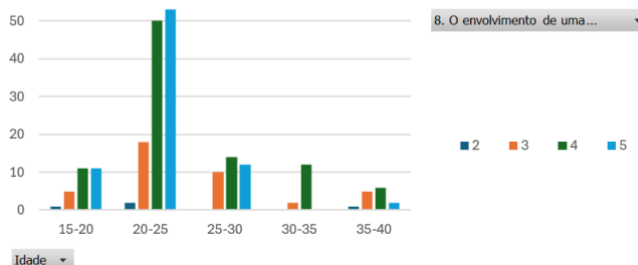
Figura 24- Influência da clareza das informações de RSE na decisão de compra em Beleza



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à relação “Envolvimento em iniciativas/práticas éticas – Afetação da percepção da percepção e reputação” de uma marca de Beleza, é visível como a faixa dos 20 aos 25 anos concorda totalmente com esta ideia e parte da mesma faixa etária concorda, seguindo-se a faixa etária dos 25 aos 30 anos.

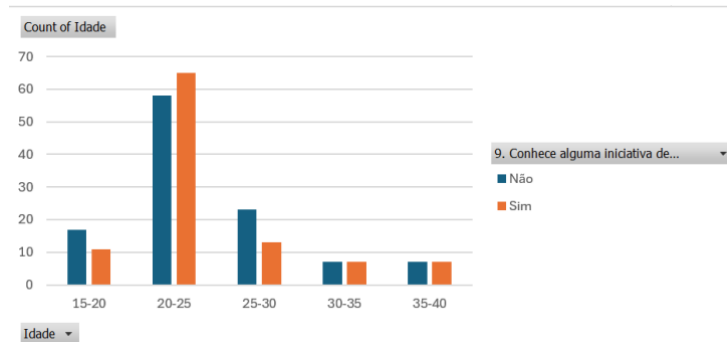
Figura 25- Influência do envolvimento da marca em iniciativas/práticas éticas de RSE na sua percepção e reputação.



Fonte: elaboração própria

Relativamente ao facto de conhecerem, ou não, alguma iniciativa de Responsabilidade Social por parte das marcas de Beleza que consomem, observa-se na faixa etária dos 20 aos 25 anos que são mais os inquiridos que conhecem iniciativas de RSE das marcas de Moda que consomem, dos que os que não conhecem. Contrariamente, na faixa etária dos 15 aos 20 anos, são mais os que não conhecem do que os que conhecem. Nas faixas etárias dos 30 aos 35 anos e dos 35 aos 40 anos, verificamos um empate ao nível de conhecimento, enquanto na dos 25 aos 30 anos verificamos que são mais os que não conhecem do que conhecem.

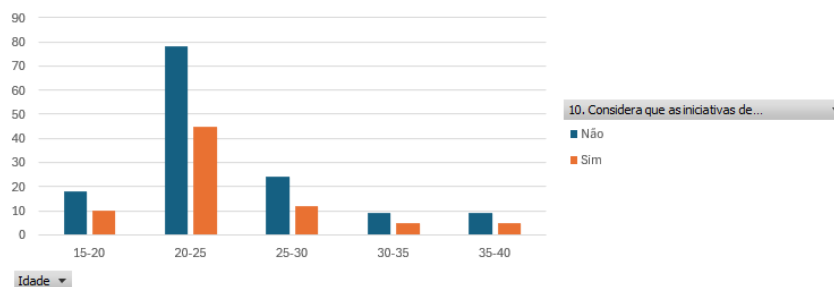
Figura 26-Conhecimento de iniciativas de RSE das marcas de Beleza



Fonte: elaboração própria

Quando questionados se consideravam que as iniciativas de Responsabilidade Social são eficazmente apresentadas por parte das marcas de Beleza, através dos seus canais de comunicação online e offline, a opinião de “Não” serem apresentadas de forma eficaz é unânime, destacando-se, de 112 respostas (52,1%) de “Não”, 78 foram dadas pela faixa etária dos 20 aos 25 anos.

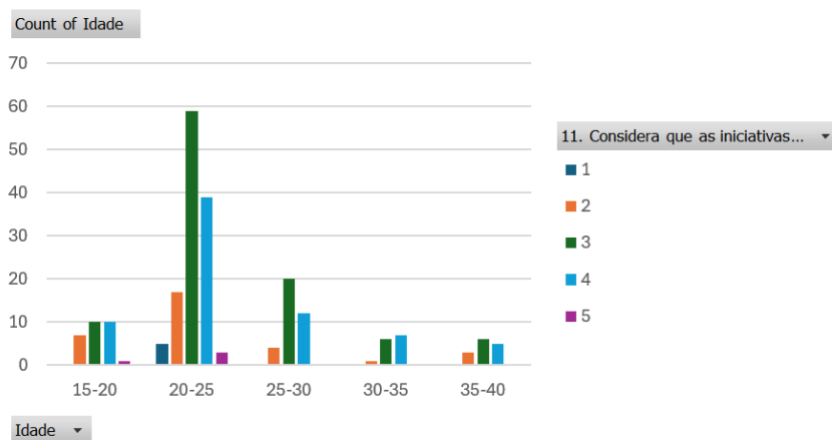
Figura 27-Eficácia da divulgação das iniciativas de RSE em Beleza



Fonte: elaboração própria

Numa perspetiva de eficácia de iniciativas de RSE em Beleza, numa escala de Likert de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (5), predomina nas faixas etárias do 20 aos 25 anos e dos 30 aos 35 anos a neutralidade, isto é, não concordam nem discordam, sendo mais visível tal neutralidade nas faixas etárias dos 20 aos 25 anos. Ainda assim, obteve-se um total de 73 inquiridos a Concordarem e 4 inquiridos a Concordarem Totalmente. No caso, eram inquiridos dos 15 aos 25 anos.

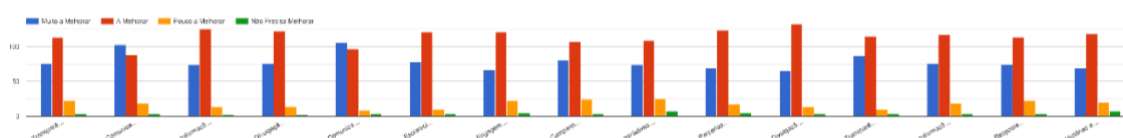
Figura 28- Eficácia das iniciativas de RSE de Beleza



Fonte: elaboração própria

Entrando no campo de melhorias de RSE, observamos como, para os inquiridos, há Muito a Melhorar quanto à “Comunicação clara sobre testes em animais”, com 103 respostas, seguindo-se a “Comunicação sobre as condições de trabalho dos colaboradores”, com 106 respostas. Em todos os campos existem feedback de “Não Precisar de Melhorar”, apesar de reduzido. Numa perspetiva geral, em todos os campos se verificou um número elevado de respostas referente à Melhoria.

Figura 29- Melhorias das marcas em matéria de RSE em Beleza

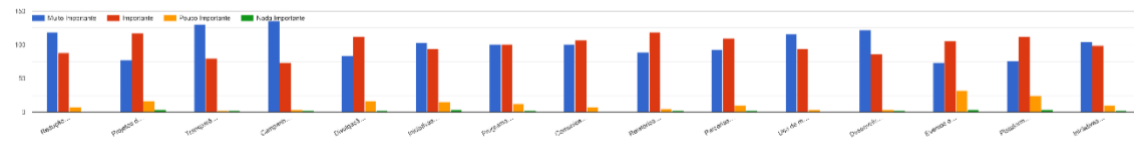


Fonte: plataforma Google Forms

Quanto às iniciativas de Responsabilidade Social que gostariam de ver com maior frequência por parte das marcas de Beleza, são visíveis, em todos os campos, a vontade de mudança e a importância que tem para os inquiridos. No caso, no que diz respeito à “Redução de resíduos e reciclagem”, “Projetos de educação e formação de sustentabilidade”, “Transparência sobre ingredientes e as suas origens”, “Campanhas de consciencialização sobre a testes em animais”, “Divulgação de práticas de comércio justo”, “Iniciativas de inclusão e diversidade”, “Programas de apoio a comunidades locais”, “Comunicação sobre

a redução da pegada de carbono”, “Relatórios públicos sobre impacto ambiental”, “Parcerias com ONGs para causas sociais”, “Uso de materiais sustentáveis e recicláveis”, “Desenvolvimento de produtos eco-friendly”, “Eventos e workshops sobre moda sustentável”, “Plataformas de feedback e *engagement* com os consumidores” e “Iniciativas de bem-estar dos trabalhadores”.

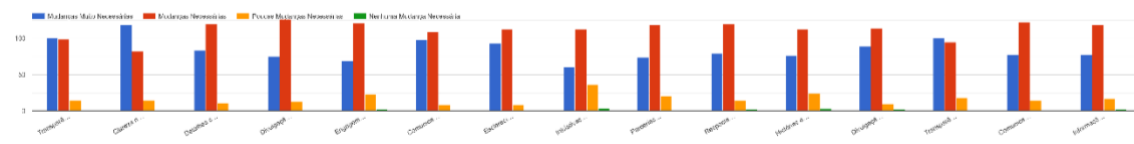
Figura 30- Sugestões de iniciativas



Fonte: plataforma Google Forms

Relativamente às mudanças que gostariam, de ver nas práticas de Comunicação das marcas de Beleza, são visíveis os desejos de Melhoria e de Grande Melhorias no fatores indicados, sendo eles a “Transparência sobre a origem dos ingredientes”, “Clareza na comunicação sobre testes em animais”, “Detalhes sobre as práticas de sustentabilidade”, “Divulgação de relatórios de impacto ambiental”, “*Engagement* com consumidores sobre práticas éticas”, “Comunicação sobre condições laborais dos colaboradores”, “Esclarecimento sobre o processo de produção”, “Iniciativas (ex: workshops e master classes) sobre beleza sustentável”, “Parcerias visíveis com organizações ambientais e sociais”, “Resposta proativa a preocupações dos consumidores”, “Histórias e testemunhos de trabalhadores”, “Divulgação de esforços para reduzir pegada de carbono”, “Transparência sobre preços e custos de produção” e “Comunicação constante sobre melhorias e inovações sustentáveis”.

Figura 31- Sugestões de mudanças

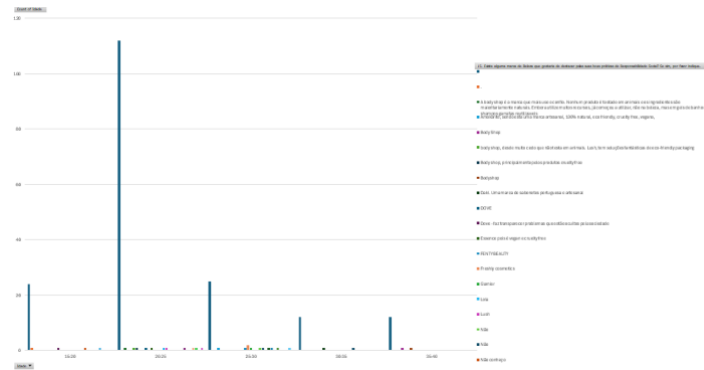


Fonte: plataforma Google Forms

Os inquiridos tiveram a oportunidade de destacar marcas de Beleza conhecidas pelas suas boas práticas de Responsabilidade Social. As marcas sugeridas foram as seguintes: Essence, Boticário, The Body Shop, Beauty Bible, Organii Bio, Lush, Amokarite, Daki, Freshly Cosmetics, Fenty Beauty, Dove, Tarte, Lola e Garnier.

A marca mais sugerida foi a Body Shop.

Figura 32- Destaque opcional de marcas de Beleza



Fonte: elaboração própria

## 6. Discussão de Resultados

Após a apresentação dos resultados recolhidos através da investigação, foi possível tirar conclusões que permitiram dar resposta aos objetivos de investigação propostos.

A interligação dos resultados da investigação foi essencial para uma compreensão mais aprofundada da problemática em análise, permitindo responder tanto à questão inicial como aos objetivos de investigação. Para além do enquadramento teórico do tema, as entrevistas com Laura Afonso Fernandes, estagiária-especialista de Comunicação Corporativa na L'Oréal, e Vânia Rodrigues, especialista em Marketing e PR na Parfois, juntamente com o Inquérito por Questionário e a Análise de Conteúdo, foram fundamentais para obter as respostas necessárias a este estudo.

Os principais objetivos desta investigação foram, primeiramente, compreender a ligação entre a Comunicação Estratégica e a Responsabilidade Social Empresarial nas indústrias de Moda e Beleza, analisando a influência de uma comunicação de RSE estratégica e eficiente no comportamento de consumo nessas indústrias. Em segundo lugar, perceber a importância da Responsabilidade Social nas indústrias de Moda e Beleza para os consumidores *Millennials* e Geração Z. Em terceiro lugar, avaliar a importância da autenticidade e transparência na comunicação das marcas para os consumidores, analisando especificamente a confiança dos *Millennials* e da Geração Z nas informações fornecidas, bem como a eficácia percebida das iniciativas de responsabilidade social. Por último, obter sugestões para melhorar a comunicação e as práticas de Responsabilidade Social das marcas de Moda e Beleza.

### **O1. Compreender a ligação entre a Comunicação Estratégica e a Responsabilidade Social Empresarial nas indústrias de Moda e Beleza, analisando a influência de uma comunicação de RSE estratégica e eficiente no comportamento de consumo nessas indústrias.**

Os resultados do questionário e as entrevistas demonstraram como a Comunicação Estratégica de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é fundamental para moldar a perceção dos consumidores e influenciar o seu comportamento de compra. A maioria dos

inquiridos, incluindo consumidores *Millennials* e da Geração Z, indicou uma preferência significativa por marcas que comunicam com clareza as suas iniciativas de RSE e que aparentam ser genuínas nas suas ações. Esses consumidores estão, inclusive, dispostos a pagar mais por produtos de empresas que demonstram um compromisso sólido com práticas de RSE.

As redes sociais aparecem como a principal fonte de informação sobre práticas de RSE, com 54,9% dos inquiridos<sup>8</sup> a utilizarem estas plataformas. Os *media* tradicionais seguem com 31,6%<sup>9</sup>. Esta predominância das redes sociais reforça a necessidade de as marcas utilizarem as plataformas digitais de forma autêntica, garantindo que as suas mensagens sobre RSE sejam encaradas e interpretadas como verdadeiras e transparentes. Para a faixa etária dos 20 aos 25 anos, as redes sociais são ainda mais relevantes, e sugerem que as marcas devem adaptar as suas estratégias de comunicação de modo maximizar o *engagement* e evitar práticas superficiais que possam ser interpretadas como *greenwashing*.

Analisando as preferências dos consumidores, foi evidente que os aspetos mais valorizados na comunicação de RSE são as condições laborais dignas (74,9%)<sup>10</sup> e o impacto socioambiental (73%)<sup>11</sup>. Tais resultados indicaram a preocupação não apenas com o produto final, mas também com todos os envolvidos nos processos de produção. A prioridade atribuída às condições laborais dignas reflete, também, um conhecimento emergente sobre as más condições de trabalho associadas à indústria da moda, muitas vezes divulgadas *online*.

A influência significativa da CE de RSE no comportamento de consumo, demonstrado na análise, alinha-se com a literatura, que destaca a relevância da comunicação eficaz na construção de confiança e reputação organizacional (Hallahan et al., 2007; Falkheimer e Heide, 2018). A análise das entrevistas sublinha a importância de alinhar os valores das marcas com as expectativas dos consumidores, evidenciando-se como campanhas que integram sustentabilidade e ética em todas as etapas da cadeia de valor contribuem para esse propósito. Este alinhamento não só fortalece a imagem de responsabilidade e confiança das

---

<sup>8</sup> Consultar figura 5 na página 60

<sup>9</sup> Consultar figura 5 na página 60

<sup>10</sup> Consultar figura 8 na página 63

<sup>11</sup> Consultar figura 8 na página 63

marcas, como também reforça o papel de uma comunicação integrada que vá além da divulgação de práticas de RSE, promovendo-as de forma autêntica em todas as operações empresariais.

No que diz respeito ao *engagement* genuíno com os seus *stakeholders*, especialmente entre as gerações mais jovens, algumas marcas, como a Parfois por exemplo, encontram-se ainda numa fase inicial na comunicação das suas práticas de RSE, o que evidencia uma lacuna. Sem uma comunicação estratégica sólida, torna-se difícil para estas empresas estabelecerem ligações autênticas com os consumidores mais jovens, que demonstram uma exigência crescente em relação à transparência e à RSE.

## **O2. Perceber a importância da Responsabilidade Social nas indústrias de Moda e Beleza para os consumidores *Millennials* e Geração Z**

A importância da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) para os consumidores *Millennials* e da Geração Z é substancial. Estes consumidores consideram a RSE um fator crucial na decisão de compra, preferindo marcas que demonstram um compromisso autêntico com práticas sociais e ambientais. A literatura também indica que a RSE não é apenas uma estratégia de marketing, mas sim uma necessidade para a sustentabilidade empresarial a longo prazo (Pontes e Possamai, 2002; Balonas, 2014).

As entrevistas reforçam como estas gerações valorizam significativamente a Responsabilidade Social das marcas nas indústrias de Moda e da Beleza, demonstrando atenção a fatores como sustentabilidade, ética e transparência em todo o processo de produção. A especialista em comunicação corporativa da L'Oréal observou que estas gerações estão mais informadas e exigentes, o que representa uma preocupação para a sua empresa: adaptar as suas estratégias de RSE para corresponder a estas expectativas crescentes, que influenciam diretamente as suas escolhas de consumo e lealdade às marcas

Por outro lado, como a especialista em Marketing e PR da Parfois destaca, o caminho ainda precisa de ser aprimorado, uma vez que a falta de visibilidade e clareza na comunicação sobre RSE pode gerar desconfiança. A comunicação mais transparente e direcionada é, portanto, essencial.

Neste sentido, a familiaridade com o conceito de RSE varia significativamente entre as faixas etárias. A faixa etária dos 15 aos 20 anos é a menos familiarizada, sugerindo um

desconhecimento sobre o tema. Em contrapartida, a faixa dos 20 aos 25 anos demonstra maior familiaridade e *engagement* com as práticas de RSE<sup>12</sup>, indicando que os jovens-adultos estão mais informados e suscetíveis à influência da comunicação de responsabilidade social. As faixas etárias dos 25 aos 30 e dos 30 aos 35 anos mostram uma familiaridade moderada, reconhecendo o conceito, mas apresentando lacunas de conhecimento. Por fim, a faixa etária dos 35 aos 40 anos, embora familiarizada com a RSE, tende a ter uma percepção mais pragmática das práticas.<sup>13</sup>

O inquérito por questionário revela que mais de metade dos inquiridos (55,8%) toma decisões de consumo com base em considerações éticas, embora apenas 14,4% o faça frequentemente.<sup>14</sup> Isso evidencia que, apesar da influência significativa da RSE, ainda existe um grande espaço para as marcas aumentarem a sua influência positiva através de uma comunicação estratégica e persuasiva. A faixa etária dos 20 aos 25 anos destaca-se como a mais propensa a considerar práticas éticas na compra<sup>15</sup>, o que sugere que uma boa comunicação sobre RSE pode ser um fator diferenciador para atrair este público jovem.

No que diz respeito à RSE no setor da beleza, os consumidores mais jovens, entre os 15 e os 20 anos, demonstram a menor familiaridade com o conceito, enquanto a mesma tende a aumentar com a idade. Entre os 25 e os 35 anos, os inquiridos alcançam níveis de familiaridade moderada a alta.<sup>16</sup> Os dados mostram que 39,5% dos inquiridos afirmaram que "Às vezes" escolhem produtos de beleza com base em práticas éticas, enquanto 24,7% priorizam práticas de RSE na sua decisão de compra.<sup>17</sup>

É sugerida, neste sentido, uma relação clara entre a exposição dos consumidores a temas de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial (RSE) e a sua predisposição para alinhar escolhas de consumo com valores pessoais, demonstrando um aumento na consciência e interesse sobre RSE. Esta relação encontra suporte na revisão de literatura, que destaca a importância de uma comunicação estratégica e transparente por parte das empresas

---

<sup>12</sup> Consultar figura 3 na página 59

<sup>13</sup> Consultar figuras 3 e 18 nas páginas 59 e 68

<sup>14</sup> Consultar figura 4 na página 60

<sup>15</sup> Consultar figuras 4 e 19 nas páginas 60 e 69

<sup>16</sup> Consultar figura 18 na página 68

<sup>17</sup> Consultar figura 19 na página 69

de moda e beleza para estabelecer uma ligação genuína com os consumidores, especialmente entre os *Millennials* e a Geração Z.

Como destacado por Balmer e Gray (2000), uma comunicação autêntica e transparente em RSE fortalece a reputação organizacional, oferecendo uma "imagem corporativa" positiva aos consumidores. Essa autenticidade nas práticas de RSE reflete-se na confiança que os consumidores têm nas marcas, um fator crítico no comportamento de consumo consciente, especialmente entre jovens que valorizam mais a transparência e a relevância social das suas escolhas. Além disso, e para alcançar uma comunicação eficaz e reduzir o ceticismo, é essencial um diálogo aberto e bidirecional entre a empresa e os *stakeholders*, evitando a impressão de práticas de *greenwashing* (Morata, Vilá e Suárez, 2010). Esta abordagem enfatiza que os consumidores de gerações mais jovens, como a Geração Z, tendem a responder positivamente a empresas que se comprometem com uma RSE genuína e com a sustentabilidade, o que contribui para uma maior lealdade e afinidade à marca.

Este alinhamento entre CE e RSE transcende o impacto individual nas decisões de compra e posiciona as marcas como agentes de transformação social, capazes de influenciar positivamente comportamentos e percepções coletivas. Quando bem integrado, tal permite às empresas que assumam um papel ativo na educação dos consumidores no que diz respeito à importância da sustentabilidade e de práticas éticas, enquanto também promovem uma consciencialização que ultrapassa interesses comerciais. Revela-se, ainda, como uma oportunidade para as marcas exibam a sua identidade de forma consistente, reforçando o seu propósito organizacional. Mais do que comunicar ações pontuais, importa, nas narrativas corporativas, a integração contínua de valores sociais e ambientais nas narrativas corporativas que fortalece a sua credibilidade. Esta abordagem não só demonstra coerência, como a capacidade de as empresas adaptarem-se a um mercado em constante evolução, no qual os consumidores exigem soluções reais para problemas globais.

Adicionalmente, o alinhamento estratégico CE-RSE tem o potencial de fomentar a inovação dentro das organizações. Ao priorizarem práticas responsáveis e sustentáveis, as marcas são incentivadas a repensar processos, produtos e serviços, concebendo não apenas valor para os consumidores, como também um impacto positivo para a sociedade e o ambiente. Esta transformação interna projeta-se externamente como um diferencial competitivo, atraindo

públicos que não se limitam ao consumo passivo, mas que se envolvem ativamente com as marcas que refletem os seus ideais.

Esta sinergia não só se traduz numa vantagem competitiva, constituindo também um compromisso ético e uma visão a longo prazo que legitima a atuação das empresas. Este mesmo compromisso é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos, reforçando o papel das organizações como parceiras na construção de um futuro mais equilibrado e consciente.

### **O3. Avaliar a importância da autenticidade e transparência na comunicação das marcas para os consumidores, analisando especificamente a confiança dos *Millennials* e da Geração Z nas informações fornecidas, bem como a eficácia percebida das iniciativas de responsabilidade social.**

A literatura enfatiza que a transparência fortalece a relação entre eficácia estratégica e diminuição do ceticismo (Lee e Comello, 2018). Neste sentido, a autenticidade das iniciativas de RSE desempenha um papel crucial, uma vez que os consumidores percebem as ações das empresas como credíveis quando estas refletem a sua verdadeira identidade corporativa (Van Rekom et al., 2014). Schallehn et al. (2014) corroboram, afirmando que a transparência e a autenticidade criam uma correspondência clara entre a identidade organizacional e as suas práticas de RSE, o que aumenta a confiança do público.

Os resultados no inquérito por questionário demonstram que os consumidores confiam mais nas marcas que demonstram essas qualidades, sugerindo que a autenticidade e a transparência não são apenas preferências, mas sim expectativas essenciais para os consumidores, especialmente os *Millennials* e a Geração Z. Dos inquiridos, muitos indicaram que perdem a confiança em marcas que são entendidas como desonestas ou que praticam *greenwashing*. A eficácia das iniciativas de RSE é amplamente reconhecida quando estas são comunicadas de forma honesta e consistente com os valores da marca.

Ao longo do estudo, compreendeu-se como a autenticidade e a transparência emergem como pilares fundamentais para a construção de confiança e *engagement* entre marcas e consumidores. Práticas que promovem uma comunicação clara e transparente sobre temas como sustentabilidade e ética, incluindo a não testagem em animais, evidenciam o impacto positivo da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) na perceção dos consumidores.

Contudo, ainda há marcas cuja comunicação carece de autenticidade quanto à origem dos produtos e aos processos de produção, o que pode ser prejudicial, sobretudo entre os consumidores mais jovens, que esperam honestidade sobre limitações e desafios. Essa falta de clareza pode gerar desconfiança e afastar os consumidores.

A faixa etária dos inquiridos concentra-se entre os 20 e os 25 anos, que se mostraram mais envolvidos com práticas éticas. No entanto, expressaram um elevado grau de neutralidade em relação à confiança nas informações transmitidas pelas marcas de moda. Registou-se, nesta faixa etária, uma maioria de respostas de "Não Concordam nem Discordam" quanto à confiança nas informações de sustentabilidade das marcas, evidenciando uma postura cética e a necessidade de as marcas reforçarem tanto a divulgação das suas práticas como dos seus resultados concretos.

Numa perspetiva de eficácia das iniciativas de RSE, a maioria dos inquiridos demonstrou neutralidade, o que sugere que as práticas não são comunicadas de forma convincente o suficiente para conseguir uma perceção mais otimista. Esta neutralidade é especialmente visível na faixa etária dos 20 aos 25 anos, que se destaca como a mais conectada, mas que também sente falta de clareza e dados concretos sobre as práticas de RSE<sup>18</sup>.

As melhorias requisitadas na comunicação de RSE incluem informações sobre as condições de trabalho dos colaboradores (com 144 respostas) e clareza sobre práticas sustentáveis (com 140 respostas)<sup>19</sup>. Estes dados refletem um desejo por mais especificidade e transparência, além de promessas, sugerindo que as marcas devem fornecer dados concretos, imagens e exemplos palpáveis de como podem ter um impacto positivo.

No que diz respeito à confiança do consumidor nas informações de RSE, esta é influenciada pela forma como a comunicação é estruturada. A predominância das redes sociais destaca a necessidade de clareza e concisão na transmissão de mensagens sobre RSE, sem sacrificar a natureza do tema. Caso a comunicação não seja estratégica e autêntica, corre-se o risco de perder a confiança dos consumidores, o que pode impactar negativamente o comportamento de compra.

---

<sup>18</sup> Consultar figuras 13 e 27 nas páginas 65 e 73

<sup>19</sup> Consultar figura 14 na página 66

Em relação à RSE no setor da beleza, 45,1% dos inquiridos concordaram que a autenticidade na comunicação de RSE influencia as suas decisões de compra, enquanto 31,2% concordaram totalmente. No entanto, 24,2% mantêm uma posição neutra, especialmente na faixa etária dos 20 aos 25 anos, sugerindo que, apesar de reconhecerem a importância da autenticidade, ainda existem dúvidas quanto à veracidade das informações fornecidas pelas marcas de beleza<sup>20</sup>. A confiança nas informações sobre RSE e sustentabilidade na beleza é relativamente baixa, com 51,6% dos inquiridos a adotar uma posição neutra quanto à fidedignidade das informações.<sup>21</sup>

Para converter a neutralidade em confiança, as marcas devem investir na comunicação de resultados tangíveis e detalhados das iniciativas de RSE em beleza. Os fatores apontados pelos inquiridos, como relatórios de impacto, certificações reconhecidas e parcerias com ONGs, reforçam a percepção de um compromisso autêntico das marcas com a RSE. Estas práticas, ao promoverem transparência e evidências concretas, podem fortalecer a confiança dos consumidores *Millennials* e da Geração Z. No entanto, os participantes identificaram aspetos críticos que carecem de atenção, nomeadamente a comunicação sobre testes em animais, condições laborais e a origem dos ingredientes. Estes elementos refletem uma necessidade clara de aprofundar a comunicação e torná-la mais transparente, para que as iniciativas de responsabilidade social das marcas sejam realmente percebidas como eficazes.

#### **O4. Criação de *guidelines* para melhorar a comunicação e as práticas de responsabilidade social das marcas de Moda e Beleza.**

As sugestões de melhorias identificadas nas 215 ao inquérito por questionário destacam a necessidade de uma abordagem que promova um *engagement* ativo e contínuo com o público. Esta abordagem deve assegurar a transparência sobre os avanços e os desafios enfrentados nas práticas de RSE, incentivando uma relação de confiança e um diálogo consistente com os *stakeholders*, em especial na faixa etária dos 20 aos 25 anos, que assume uma posição neutra no que diz respeito à confiança transmitida pelas marcas, em ambas as indústrias<sup>22</sup>. Os consumidores sugeriram maior transparência nas práticas de produção, uso

---

<sup>20</sup> Consultar figura 21 na página 70

<sup>21</sup> Consultar figura 22 na página 70

<sup>22</sup> Consultar figuras 13, 14, 15, 16, 29, 30, 31 nas páginas 65, 66, 67, 74, 75

de materiais sustentáveis e uma comunicação mais direta e envolvente sobre as iniciativas de RSE. Além disso, destacaram a importância de envolver mais os *stakeholders* no processo de desenvolvimento das políticas de RSE.

No que respeita ao *feedback* e à melhoria contínua, as entrevistadas sublinharam a importância de as marcas ouvirem os *stakeholders* e ajustarem as suas práticas de RSE com base nas perceções recebidas. Um compromisso com a melhoria contínua permite que as marcas adaptem as suas estratégias de comunicação, fortalecendo o *engagement* dos consumidores e reforçando a autenticidade das suas ações. Este processo de adaptação, sustentado por um diálogo constante com os *stakeholders*, torna-se essencial para consolidar uma imagem de transparência e confiabilidade. Além disso, foi sugerido que uma comunicação mais acessível e direta sobre as iniciativas de RSE poderia aumentar o *engagement* e a confiança do público, evidenciando o impacto positivo de uma abordagem comunicativa mais aberta e próxima.

Relativamente à autenticidade e à transparência na comunicação das marcas, estes são aspetos fundamentais que influenciam diretamente a confiança dos consumidores. A faixa etária dos 20 aos 25 anos não só reforça a importância dessas características, como também demonstra uma postura neutra em relação à confiança nas informações fornecidas, indicando uma desconfiança que as marcas precisam de superar. Os consumidores solicitaram, no campo para mencionarem e selecionarem sugestões de melhorias, por dados mais concretos, relatórios de impacto e uma comunicação contínua sobre os progressos e desafios enfrentados pelas marcas, em ambas as indústrias.<sup>23</sup>

Além disso, através dos resultados qualitativos percebeu-se que a comunicação estratégica de RSE é, de facto, um elemento central para as marcas nas indústrias de Moda e de Beleza, especialmente para reforçar o *engagement* junto de *Millennials* e Geração Z. Marcas como a L'Oréal personificam modelos de sucesso na integração da RSE à luz da Comunicação Estratégica, enquanto empresas em estágio inicial, como a Parfois, enfrentam desafios em processos de *rebranding*, crescimento ou expansão. A autenticidade, a transparência e a capacidade de ouvir e adaptar-se ao *feedback* dos *stakeholders* são fundamentais para a construção de uma ligação duradoura e de confiança com os consumidores.

---

<sup>23</sup> Consultar figuras 13, 14, 15, 16, 29, 30, 31 nas páginas 65, 66, 67, 74, 75

O *feedback* e as sugestões dos inquiridos destacam uma expectativa clara por melhorias na comunicação das práticas de RSE, sobretudo no que toca à transparência da *supply chain*, às condições laborais e ao impacto socioambiental. Estes consumidores não só valorizam um *engagement* ativo por parte das marcas, como também esperam oportunidades de interação, como plataformas de *feedback*, workshops e parcerias com ONGs, que favoreçam um diálogo aberto. Esse envolvimento direto não só fortalece a confiança dos consumidores, mas também contribui para uma reputação de autenticidade e responsabilidade. Ao aumentar a clareza e acessibilidade das informações sobre sustentabilidade, as marcas podem, assim, promover um *engagement* mais profundo, criando uma ligação genuína e duradoura com o público.

Embora a RSE seja um fator considerado na decisão de compra, especialmente entre os *Millennials* e a Geração Z, ainda não é o principal determinante. Tal sugere que as marcas devem intensificar a visibilidade e a comunicação das suas práticas de RSE de maneira mais estratégica e impactante.

Para otimizar a comunicação e as práticas de responsabilidade social, as marcas devem adotar uma abordagem mais participativa e transparente. A literatura apoia esta perspetiva, salientando que a inclusão dos *stakeholders* e a comunicação bidirecional são essenciais para o sucesso da Responsabilidade Social Empresarial (Emeka-Okoli et al 2024). As sugestões dos consumidores reforçam a necessidade de práticas mais abertas e honestas, que não apenas informem, mas também envolvam e se liguem com público.

## 7. Conclusão

Tornou-se visível, ao longo do presente estudo, como a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Comunicação Estratégica (CE) não se limitam a ser compromissos formais com causas sociais e ambientais, mas sim verdadeiros alicerces no modo como as indústrias de Moda e Beleza se posicionam e criam laços com os consumidores contemporâneos. Nitidamente, os *Millennials* e a Geração Z, com o seu poder de consumo e influência, têm particular sensibilidade para com questões éticas e transparência, exercendo junto às empresas pressão para que as mesmas atuem cada vez mais alinhados em prol da sustentabilidade e autenticidade. Por outras palavras, a RSE deixou de ser um "extra" para passar a afirmar-se como uma parte essencial e esperada pelas novas gerações, que valorizam marcas devidamente alinhadas com a ética e a integridade.

A autenticidade surge como um valor central. Não basta que as marcas projetem uma imagem de responsabilidade: devem comprovar, através de ações concretas e com a devida divulgação e comunicação, um compromisso genuíno com os valores que defendem. Marcas que comunicam de forma transparente e autêntica têm maior capacidade de construir uma relação de confiança com os consumidores que, por sua vez e por direito, exigem mais do que produtos. Desejam experiências que reflitam os seus valores e princípios. Ao integrarem a sinergia CE-RSE, as indústrias de Moda e de Beleza podem criar marcas relacionais que transcendam a simples comercialização de produtos, posicionando-se como parceiros éticos nas vidas dos consumidores.

No entanto, a análise dos resultados também nos alerta para outra realidade: nem todas as empresas atingem este nível de autenticidade. Tal traz a debate questões sobre o *greenwashing* e o uso superficial da responsabilidade social como mero disfarce. Quando a RSE é usada com o objetivo único de atração de consumidores, sem um verdadeiro compromisso com a mudança, o público-alvo tende a afastar-se. Os jovens, beneficiando de um acesso facilitado à informação e às redes sociais, desenvolvem uma capacidade crítica cada vez mais apurada para identificar incoerências nas práticas das marcas - entre o que a marca diz e o que realmente faz. E, quando essa desconfiança surge, é a lealdade do consumidor que se perde.

Por outro lado, as empresas têm diante de si uma oportunidade em mãos para adotarem uma comunicação que valorize o diálogo e a participação ativa dos seus públicos. Mais do que comunicar práticas éticas, é essencial promover uma narrativa mais aberta, onde o *feedback* dos consumidores seja acolhido e incentivado. A criação de plataformas de interação, como as redes sociais e os formulários nos *websites* das marcas, proporciona um espaço de escuta, onde os consumidores podem questionar, sugerir e até desafiar as iniciativas da marca. Este tipo de comunicação não só reforça a transparência, como também consolida uma ligação emocional mais profunda entre a marca e o consumidor.

Além disso, foram sugeridas algumas *guidelines* para promover uma comunicação responsável. A ideia central é a de que as empresas adotem práticas realmente sustentáveis ao longo da sua cadeia de valor e que comuniquem essas práticas de forma clara e consistentemente. Os consumidores valorizam, cada vez mais, marcas que demonstram, através de ações consistentes, o seu compromisso com a sustentabilidade. Estas *guidelines* apresentam-se como um verdadeiro manual para as empresas que visam destacar-se num mercado competitivo, onde a transparência e a integridade são fundamentais para a construção de uma reputação sólida e duradoura.

Ao refletirmos sobre o papel da RSE e da CE, compreendemos que estas práticas são, acima de tudo, um compromisso ético com a sociedade. Ao adotar uma postura mais ética e autêntica, as marcas e empresas de Moda e de Beleza não só respondem ao que os consumidores esperam como contribuem, também, para uma mudança positiva e urgente numa sociedade que exige mais responsabilidade e menos superficialidade. Esta postura reflete um avanço na compreensão do papel das marcas na contemporaneidade, onde os consumidores não são apenas recetores de mensagens, mas influenciadores e cocriadores da identidade das marcas com as quais interagem.

Num ambiente onde a autenticidade e a transparência são cada vez mais essenciais, o *engagement* com os consumidores torna-se indispensável. Investir numa comunicação que seja clara, inclusiva e realmente alinhada com as expectativas dos consumidores é, sem dúvida, o caminho para fortalecer as relações entre marcas e públicos, promovendo um impacto positivo não só nas empresas, mas também na sociedade. Ao adotarem uma abordagem mais aberta e honesta na sua comunicação, as marcas poderiam conseguir converter a neutralidade em confiança e fortalecer o seu vínculo com os consumidores

Os resultados obtidos evidenciam, ainda, uma ligação evidente entre a CE e a RSE, especialmente nas indústrias de Moda e Beleza. As redes sociais destacam-se como o principal canal de informação para o público jovem, o que demonstra o poder que uma CE bem feita pode ter no comportamento de consumo. Contudo, há espaço para crescer neste campo, sobretudo através de uma comunicação que seja mais persuasiva, autêntica e transparente, num contexto onde os consumidores desconfiam frequentemente das informações que recebem das marcas.

Os resultados do inquérito revelam que os consumidores, especialmente a Geração Z, estão atentos às práticas de responsabilidade social das marcas. No entanto, a falta de autenticidade e transparência continua a ser um entrave à eficácia destas iniciativas. Isto abre uma grande oportunidade para as marcas melhorarem a sua Comunicação Estratégica, reforçando a transparência e o verdadeiro impacto das suas ações positivas. Este caminho é essencial para conquistar a confiança e a lealdade dos consumidores, promovendo, por sua vez, um *engagement* mais profundo.

Ainda que a RSE tenha um reconhecimento emergente entre os jovens, as marcas enfrentam o desafio de comunicar as suas iniciativas de forma que estas sejam vistas como genuínas e realmente impactantes. Para conquistar a confiança e o envolvimento dos consumidores, é necessário promover um diálogo verdadeiro e apresentar resultados concretos que demonstrem o seu compromisso com a ética e a sustentabilidade.

Embora o estudo tenha oferecido uma perspetiva enriquecedora sobre a responsabilidade social nas indústrias de Moda e de Beleza, é importante reconhecer algumas limitações que marcaram o percurso da investigação. A amostra, composta por entrevistas com profissionais da área - dentro das faixas etárias em estudo - e inquéritos direcionados a *Millennials* e à Geração Z – reconhecidos como os agentes de mudança mais ativos – pode não ter captado, em toda a sua amplitude, a diversidade de perceções e comportamentos destas gerações em diferentes realidades socioculturais e económicas. O foco geográfico, centrado num contexto europeu e ocidental, restringe a aplicabilidade dos resultados a outras regiões, onde conceitos como autenticidade e responsabilidade social podem ser entendidos de formas distintas. A dimensão temporal, ao proporcionar uma visão situada no momento da recolha de dados, pode não permitir observar possíveis evoluções futuras nas atitudes dos consumidores ou nas práticas empresariais.

Adicionalmente, ao concentrar-se nas indústrias de Moda e Beleza, o estudo deixou de explorar áreas correlacionadas, apesar de subentendidas - como a economia criativa, a psicologia do consumo, políticas públicas, entre outros - que também refletem desafios relevantes no campo da responsabilidade social. Por último, reconhece-se que as redes sociais – apesar de abordadas - poderiam ter sido analisadas mais aprofundadamente no que diz respeito às estratégias específicas e concisas de promoção de autenticidade e transparência.

As opções metodológicas adotadas, ainda assim, foram cuidadosamente pensadas e asseguraram um foco claro e alinhado com os objetivos traçados. Estas escolhas permitiram abordar com profundidade os temas centrais da investigação, oferecendo um contributo significativo e fundamentado, mesmo dado o facto de os autores e estudos requisitados, ainda que alinhados com todos os objetivos, pudessem ser mais atuais. No sentido de o aprofundar e em futuras investigações, é essencial explorar de forma mais aprofundada a ligação entre a comunicação de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os indicadores de desempenho empresarial, como o aumento das vendas, a fidelização dos clientes e a valorização da marca, enquanto complemento à lente da comunicação. Estudos quantitativos e análises longitudinais que avaliem os impactos no longo prazo poderão trazer contributos significativos, ajudando a consolidar a perceção sobre os benefícios estratégicos da RSE.

Complementarmente, a ampliação do âmbito de estudo a outros setores, poderá destacar dinâmicas específicas que diversifiquem o conhecimento sobre a eficácia das práticas de RSE em diferentes contextos. Também as comparações interculturais são particularmente relevantes, uma vez que podem revelar variações nas expectativas e níveis de aceitação, demonstrando a importância de estratégias de comunicação culturalmente adaptadas. No plano geracional, é essencial aprofundar a análise das perceções e comportamentos das gerações em análise. Ao integrar variáveis como estilo de vida, nível de escolaridade e interesse por questões socioambientais, torna-se possível desenvolver abordagens mais eficazes e alinhadas com os valores destes públicos emergentes.

Outro ponto de grande relevância será o confronto entre as intenções manifestadas pelos consumidores e os seus comportamentos de compra. Esta análise poderá oferecer *insights* sobre a eficácia das mensagens de RSE e sobre como estas influenciam decisões de consumo. Complementarmente, estratégias como *storytelling* corporativo, relatórios de impacto e

iniciativas de envolvimento comunitário apresentam um potencial significativo para fortalecer a comunicação e criar conexões mais genuínas com os consumidores. O *greenwashing* também merece atenção, dado o impacto negativo que pode ter na confiança dos consumidores. Investigar casos de boas práticas e desenvolver estratégias preventivas será determinante para promover uma comunicação de RSE mais autêntica e credível. Finalmente, a avaliação de programas educativos e campanhas de sensibilização direcionados a públicos mais jovens pode contribuir para uma compreensão mais clara dos efeitos a longo prazo na consciencialização e promoção de valores ligados à responsabilidade social. Esta interligação ofereceria um panorama rico e abrangente para aprofundar o estudo da RSE e do seu impacto, tanto na sociedade como nas empresas.

O futuro das Indústrias de Moda e de Beleza passa, inevitavelmente, por uma comunicação autêntica e por uma responsabilidade social verdadeiramente integrada ao longo de todos os processos de negócio. As marcas não oferecem apenas produtos: promovem estilos de vida e exercem influência sobre valores culturais. Ao alinharem os seus interesses económicos com a criação de valor para a sociedade, têm a oportunidade de consolidar uma posição sustentável no mercado, respondendo à procura crescente por marcas que contribuam para o bem-estar coletivo e para um futuro mais justo e sustentável.

## 8. Referências Bibliográficas

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Aaker, J. L., Garbinsky, E. N., Vohs, K. D. (2012). Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the “golden quadrant.” *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 191–194. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.11.012>
- Adams, C. A., Frost, G. R. (2006). Accessibility and functionality of the corporate web site: Implications for sustainability reporting. *Business Strategy and the Environment*, 15(4), 275–287. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Agner, J. W., Wernecke Fumagalli, L. A. (2023). INTERNATIONALIZATION OF THE COSMETIC INDUSTRY WITHIN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION . Caderno PAIC. <https://cadernopaic.fae.edu/cadernopaic/article/view/552>
- Ajayi, O., Mmutle, T. (2020). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Alalwan, A., Rana, N., Dwivedi, Y., Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Albu, O., Wehmeier, S. (2014). Organizational transparency and sense-making: The case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.795869>
- Alexander, A., Nicholls, A. (2006). Rediscovering consumer-producer involvement: A network perspective on fair trade marketing. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1236–1253. <https://doi.org/10.1108/03090560610702777>
- Alhouti, S., Johnson, C. M., Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242–1249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.007>

- Alika, F., Erna, L., Nur, A., Juniwati, Endah, M. (2024). TikTok social media marketing and beauty influencers' impact on Skintific purchase decisions through brand awareness. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 165–174.
- Amberg, N., Fogarassy, C. (2019). Green consumer behavior in the cosmetics market. *Resources*, 8(3), Article 137. <https://doi.org/10.3390/resources8030137>
- Andersen, M. S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainability Science*, 2(1), 133–140. <https://doi.org/10.1007/s11625-006-0013-6>
- Anuradha, B., Bagali, M. M. (2015). Corporate social responsibility and purchase behaviour of customers and shareholders: A study on Indian private multinational.
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Appelman, A., Sundar, S. S. (2016). Measuring message credibility: Construction and validation of an exclusive scale. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 93(1), 59–79. <https://doi.org/10.1177/1077699015606057>
- Araújo, M., Broega, A., Mota-Ribeiro, S. (2014). Communication in sustainable fashion brands. In *CIMODE 2014 – 2º International Fashion and Design Congress*. <https://hdl.handle.net/1822/36237>
- Araújo, M., Ponte, P., Mota-Ribeiro, S., Broega, A. (2018). Desenvolvimento e comunicação estratégica de marcas de moda sustentável: Um exemplo de aplicação. <https://hdl.handle.net/1822/57142>
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate communication* (3rd ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., Howell, R., Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82–89.
- Arnett, R. C., Harden Fritz, J. M., Bell, L. M. (2009). *Communication ethics literacy: Dialogue and difference*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452204048>

- Arrigo, E. (2013). Corporate responsibility management in fast fashion companies: The Gap Inc. case. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 175–189. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2011-0076>
- Bachmann, P., Inghoff, D. (2016). Legitimacy through CSR disclosures? The advantage outweighs the disadvantages. *Public Relations Review*. 42. 10.1016/j.pubrev.2016.02.008.
- Bajo, A., Villagra, N. (2007). *Evolución conceptual y práctica de una gestión responsable*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Balmer, J. M. T., Gray, E. (2000). Corporate identity and corporate communications: Creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32(7), 256–261. <https://doi.org/10.1108/00197850010379811>
- Balmer, J. M. T., Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Balonas, S. (2014). Olhar o público interno: Fator crítico nas estratégias de responsabilidade social. In *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspectivas* (pp. 73–86). Relatório de um debate, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Barkoukis, V., Lazuras, L., Harris, P. R. (2015). The effects of self-affirmation manipulation on decision making about doping use in elite athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 175–181. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.07.006>
- Barreto, A., Boechat, A. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*, 18(33), 25–42.
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos* (C. A. Medeiros, Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores.
- Berlim, L. (2012). *Moda e sustentabilidade: Uma reflexão necessária*. São Paulo.

- Beverland, M. B., Lindgreen, A., Vink, M. W. (2008). Projecting authenticity through advertising: Consumer judgment of advertisers' claims. *Journal of Advertising*, 37(1), 5–15. <http://orca.cf.ac.uk/19883/1/Article%2010.pdf>
- Bhardwaj, V., Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165–173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Currás, R. (2010). Alliances between brands and social causes: The influence of company credibility on social responsibility image. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 169–186. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0461-x>
- Black, S. (2008). *Eco-Chic: The fashion paradox*. London: Black Dog.
- Boechat, A. C., Barreto, A. M. (2018). Uma reflexão conceptual sobre a Responsabilidade Social Corporativa e a sua relação com a Comunicação Estratégica. *Media & Jornalismo*, 18(33), 25–42. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_4](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_4)
- Bonk, K., Tynes, E., Griggs, H., Sparks, P. (2008). *Strategic communications for nonprofits* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley. <https://www.perlego.com/book/1008147/strategic-communications-for-nonprofits-a-stepbystep-guide-to-working-with-the-media-pdf>
- Borges Costa, F. (2022), Comunicação visual e branding da marca “FBC”, Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.002>
- Bowen, S. A. (2007). The extent of ethics. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (pp. 275–297). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Boyle, D. (2004). *Authenticity: Brands, fakes, spin and the lust for real life*. London: Harper Perennial.

- Brandão, N. (2018). The strategic internal communication as a reinforcement of the valorization of people and their levels of engagement in organizations. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91–102. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_6](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_6)
- Brown, T., Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Bruhn, M. (2003). *Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen* (2., völlig überarbeitete Aufl.). Vahlen.
- Buchel, S; Hebinck, A; Lavanga, M; Loorbach, D. (2022). Disrupting the status quo: a sustainability transitions analysis of the fashion system. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 18. 231-246. 10.1080/15487733.2022.2040231.
- Caballero, E. M., Casco, A. I. V. (2006). *Marketing de la moda*. Ediciones Pirámide/ESIC Editorial.
- Caniato, F., Caridi, M., Crippa, L., Moretto, A. (2012). Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case-based research. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.06.001>
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación*. Bidireccional.
- Cardoso Teixeira Torres, G., Fachin, Z. (2020). Cidadania corporativa e responsabilidade social: Interfaces do envolvimento empresarial com a sociedade. *Revista Da Faculdade De Direito Do Sul De Minas*, 36(1). <https://revista.fdsu.edu.br/index.php/revistafdsu/article/view/276>
- Cardoso, O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: Novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123–1144.
- Carlson, L., Grove, S., Kangun, N. (1993). A content analysis of environmental advertising claims: A matrix method approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27–39.
- Caro, F., Martínez-de-Albéniz, V. (2014). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. In N. Agrawal & S. A. Smith (Eds.), *Retail supply chain management: Quantitative models and empirical studies* (2nd ed.). Springer.

Carrillo, M. V. (2014). Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, 71–80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 19–46). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>

Carroll, A., Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

Carter, P. (2024). The beauty industry's boom. <https://globaledge.msu.edu/blog/post/57407/the-beauty-industry>

Cheney, G., Grant, S., Hedges, J. (2013). Interpretativismo, comunicação e organização: Considerações relativas com respeito à reflexividade, cultura e identidade. In M. Marchiori (Ed.), *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação* (pp. 123–138). Difusão Editora.

Cheney, G., May, S., Munshi, D. (2010). *The handbook of communication ethics* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203890400>

Cheney, G., May, S., Munshi, D., Ortiz, E. (2011). Encountering communication ethics in a contemporary world: Principles, people, and contexts. In S. May & D. Munshi (Eds.), *The handbook of communication ethics* (pp. 15–37). Routledge.

- Chirwa, M., Boikanyo, D. H. (2022). The role of effective communication in successful strategy implementation. *Acta Commercii*, 22(1), Artigo a1020. <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1020>
- Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Kuo, Y.-C. (2012). How to align your brand stories with your products. *Journal of Retailing*, 88(2), 262–275.
- Choi, H., Ko, E., Kim, E., Mattila, P. (2014). The role of fashion brand authenticity in product management: A holistic marketing approach. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 1–20. <https://doi.org/10.1111/jpim.12175>
- Choi, T. M. (2014). *Fast fashion systems: Theories and applications*. CRC Press.
- Choi, T.-M. (2013). *Fast fashion systems: Theories and applications* (1.<sup>a</sup> ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b16230>
- Choi, T.-M. (2013). Local sourcing and fashion quick response system: The impacts of carbon footprint tax. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 55, 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2013.03.006>
- Choi, T.-M., Hui, P., Liu, N., Ng, S.-F., Yu, Y. (2013). Fast fashion sales forecasting with limited data and time. *Decision Support Systems*, 59, 84–92. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.10.008>
- Christensen, L., Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication Theory*, 25(1), 70–90. <https://doi.org/10.1111/comt.12052>
- Ciasullo, M., Cardinali, S., Cosimato, S. (2017). A strenuous path for sustainable supply chains in the footwear industry: A business strategy issue. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/20932685.2017.1279066>
- Clarke, T., Clegg, S. (2000). Management paradigms for the new millennium. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 45-64.

- Colucci, M., Tuan, A., Visentin, M. (2019). An empirical investigation of the drivers of CSR talk and walk in the fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 248, Artigo 119200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119200>
- Coombs, T. (2013). Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2013). The pseudo-panopticon: The illusion created by CSR-related transparency and the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 212–227. <https://doi.org/10.1108/13563281311319490>
- Cornelissen, J. (2007). Corporate Communications: Theory and Practice. *Strategic Direction*, 23(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623hae.001>
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2006). *Effective public relations* (9.<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Da Giau, A., Macchion, L., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., Vinelli, A. (2016). Sustainability practices and web-based communication: An analysis of the Italian fashion industry. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(1), 72–88. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0061>
- De Brito, J. H. S. (2016). Das Éticas Gerais às Éticas Aplicadas. UCP [https://www.academia.edu/21639238/Das\\_%C3%89ticas\\_Gerais\\_%C3%A0s\\_%C3%89ticas\\_Aplicadas?source=swp\\_share](https://www.academia.edu/21639238/Das_%C3%89ticas_Gerais_%C3%A0s_%C3%89ticas_Aplicadas?source=swp_share)
- Di Benedetto, C. A. (2017). Corporate social responsibility as an emerging business model in fashion marketing. *Journal of Global Fashion Marketing*, 8(4), 251–265. <https://doi.org/10.1080/20932685.2017.1329023>
- Dias, A. (2019). *The role of brand authenticity on social media for fashion e-tailers*. Universidade Católica Portuguesa. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26938/1/152117259\\_Ana\\_Cristina\\_Dias.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/26938/1/152117259_Ana_Cristina_Dias.pdf)

- Dimitrova, V., Kaneva, M., Gallucci, T. (2009). Customer knowledge management in the natural cosmetics industry. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1155–1165.
- Djelic, M.-L., Ainamo, A. (1999). The coevolution of new organizational forms in the fashion industry. *Organization Science*, 10(5), 535–550.
- Domingues, A. S. (2012). *Dimensões caracterizadoras da estratégia de comunicação das empresas tecnológicas nacionais* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Comunicação Social – IPL. <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/2363>
- Doppelt, B. (2003). Overcoming the seven sustainability blunders. *The Systems Thinker*, 14(5), 2–7.
- Doyle, S. A., Moore, C. M., Morgan, L. (2006). Supplier management in fast moving fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 272–281.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig, L. A. Grunig, & D. M. Dozier (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327–355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224–241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Eder-Hansen, J., Kryger, J., Morris, J., Sisco, C., Larsen, K. B. (2012). *The nice consumer: Towards a framework for sustainable fashion consumption in the EU*. Danish Fashion Institute, Nordic Fashion Association.
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S., Mende, G., Wieseke, J. (2020). Listen to the voice of the customer—First steps towards stakeholder democracy. *Business Ethics: A European Review*, 29(3), 510–527.

- Emeka-Okoli, S., Nwankwo, T., Otonnah, C., Nwankwo, E. (2024). Communication strategies for effective CSR and stakeholder engagement in the oil & gas industry: A conceptual analysis. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), 91–99. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.3.0663>
- Epstein, M. J., Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Etcoff, N. L. (2000). *Survival of the prettiest: The science of beauty*. Anchor Books.
- Falkheimer, J., Heide, M. (2011). Introdução: A comunicação estratégica como campo de investigação e prática. Em J. Falkheimer & M. Heide (Eds), *Strategic Communication: Research and prática*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction*. Routledge.
- Falkheimer, J., Heide, M. (2018). *Strategic Communication: An Introduction* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315621555>
- Falkheimer, J., Heide, M. (2018). *Strategic communication: An introduction* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315621555>
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R. (2017). Is strategic communication too important to be left to communication professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>
- Farcane, N., Bureana, E. (2015). History of corporate social responsibility concept. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(17), 31–48.
- Farwell, J. P. (2012). *Persuasion and Power: The Art of Strategic Communication*. Georgetown University Press.
- Fayard, P. (2011). *Sun Tzu: Estratégia e sedução*. Escolar Editora.
- Fening, F. A., Appiah, M. A., Frempong, E. O. (2015). The role of business ethics on business practices in Ghana. *The International Journal of Business & Management*, 3(9), 47–51.

- Fernandes, D. (2016). Marketing de moda: Perceção da marca H&M. *Comunicação Estratégica - Publicidade e Relações Públicas*. Universidade da Beira Interior. [https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/7020/1/5085\\_10045.pdf](https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/7020/1/5085_10045.pdf)
- Ferrari, M. A. (2016). Relações públicas: Gestão estratégica de relacionamentos. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica* (pp. xx-xx). Summus Editorial.
- Ferreira, B. (2023). *O green gap nos consumidores portugueses de cosmética*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/40511>
- Ferreira, M. (2022). *Comportamento do consumidor no setor de beleza e a sustentabilidade: O panorama português*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <http://hdl.handle.net/10400.14/40540>
- Ferreira, R. A. (2007). Ética e deontologia no fenómeno da comunicação. *Comunicação e Sociedade, 11*, 31–35. [https://doi.org/10.17231/comsoc.11\(2007\).1114](https://doi.org/10.17231/comsoc.11(2007).1114)
- Ferrell, O. C., Freadrich, J., Ferrell, L. (2002). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (3ª ed.). Houghton Mifflin Company.
- Fisher, D. (1993). *Communication in organizations* (2ª ed.). West Publishing Company.
- Flyverbom, M., Christensen, L. T., Hansen, H. K. (2015). The transparency-power for the integration of situational factors and stakeholders' perspectives. *Public Relations Review*.
- Fortunati, S., Martiniello, L., Morea, D. (2020). The strategic role of corporate social responsibility and circular economy in the cosmetic industry. *Sustainability, 12*(5120). <https://doi.org/10.3390/su12125120>
- Fortunati, S., Martiniello, L., Morea, D. (2020). The strategic role of corporate social responsibility and circular economy in the cosmetic industry. *Sustainability, 12*(12), Article 5120. <https://doi.org/10.3390/su12125120>
- Franks, J. (2000). Supply chain innovation. *Work Study, 49*(4), 152–156.
- Freeman, R.; Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.263511.

- Freitas, R. (2005). Comunicação, consumo e moda: Entre os roteiros das aparências. *Comunicação, Mídia e Consumo*, 3(4), 125–136. <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comunicacaomidiaconsumo/article/viewFile/5160/4788>
- Frith, K. (2014). *Globalizing beauty: A cultural history of the beauty industry*.
- García-Marzá, D. (2017). From ethical codes to ethical auditing: An ethical infrastructure for social responsibility communication. *Profesional de la Información*, 26(2), 268–276. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.13>
- Gardberg, N. A., Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, 31, 329–346.
- Gérard, P., Cachon, R. S. (2011). The value of fast fashion: Quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior. *Management Science*, 57(4), 778–795.
- Gilmore, J. H., Pine, B. J. (2007). *Authenticity – What consumers really want*. Harvard Business School Press.
- Gilpin, D. (2010). Organizational image construction in a fragmented online media environment. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 265–287. <https://doi.org/10.1080/10627261003614393>
- Gotsi, M., Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>
- Gräve, J. (2017). Exploring the perception of influencers vs. traditional celebrities: Are social media stars a new type of endorser? In *Proceedings of the 8th International Conference on Social Media & Society* (pp. 1–5). Toronto. <https://doi.org/10.1145/3097286.3097322>
- Gregory, A. (2020). *Planning and managing public relations campaigns* (5th ed.). Kogan Page. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2037187/planning-and-managing-public-relations-campaigns-a-strategic-approach-pdf>

- Grunig, J. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151–176. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802\\_5](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5)
- Grunig, J. E., Dozier, D. M., Grunig, J. E. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410606617>
- Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285–326). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Rinehart and Winston.
- GTZ Rioplus. (2006). *Strategic communication for sustainable development*. <https://www.cbd.int/cepa/toolkit/2008/doc/strategic%20communication%20for%20sustainable%20development.pdf>
- Guedes, M. D. G. (2011). Ethical fashion brands: Promotion approach or a real value? In *International Conference Fashion and Communication & CECL* <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/15763/1/Ethical%20Fashion.pdf>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Harapan, E., Ahmad, S., MM, D. (2022). *Komunikasi antarpribadi: Perilaku insani dalam organisasi pendidikan*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Hatch, M. J., Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Heath, R. L. (Ed.). (2005). *Encyclopedia of public relations*. Sage Publications.
- Heath, R., Waymer, D. (2021). Social movement activism analysis of strategic communication in context. *Communication Studies*. <https://doi.org/10.21814/uminho.ed.46.5>

- Heike, J. (2004). Dressed in history: Retro styles and the construction of authenticity in youth culture. *Fashion Theory*, 8(4), 387–403. <https://doi.org/10.2752/136270404778051591>
- Ho, P. Y., Choi, T. M. (2012). A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong: A case analysis. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 161–175.
- Holtzhausen, D., Fullerton, J., Lewis, B. K., Shipka, D. (2021). *Principles of strategic communication* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003002048>
- Holtzhausen, D., Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 3–17). Routledge.
- Hopp, T., Fisher, J. (2021). A psychological model of transparent communication effectiveness. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2), 403–419.
- Hunt, K. A., Fate, J., Dodds, B. (2011). Cultural and social influences on the perception of beauty: A case analysis of the cosmetics industry. *Journal of Business Case Studies*, 7(1). <https://core.ac.uk/download/pdf/268109825.pdf>
- Hyun, H., Park, J., Hong, E. (2024). Enhancing brand equity through multidimensional brand authenticity in the fashion retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 78(C). Elsevier.
- Institute of Public Relations (Great Britain), Gregory, A. (1996). *Public relations in practice*. Kogan Page.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 5–27.
- Jefkins, F. (1993). *Planned press and public relations* (3<sup>a</sup> ed.). Routledge: Chapman and Hall Inc.
- Jick, T.D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611. <https://doi.org/10.2307/2392366>

- Jones, G. (2011). *Beauty imagined: A history of the global beauty industry*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199639625.001.0001>
- Joo, S., Miller, E., Fink, J. (2019). Consumer evaluations of CSR authenticity: Development and validation of a multidimensional CSR authenticity scale. *Journal of Business Research*, 98, 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.060>
- Joy, A. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands.
- Jung, E., La, S. (2020). Wear your heart on your sleeve: Exploring moral identity as a moderator across CSR authenticity, consumer admiration, and engagement in the fashion industry. *Asia Marketing Journal*, 22(2), 19–57. <https://doi.org/10.15830/amj.2020.22.2.19>
- K. D., Parhizgar, R. (2006). *Multicultural business ethics and global managerial moral reasoning*. University Press of America.
- Kaiser, S. B., Green, D. N. (2021). *Fashion and cultural studies*. Bloomsbury Publishing.
- Kapferer, J.-N., Michaut, A. (2015). Luxury and sustainability: A common future? The match depends on how consumers define luxury. *Luxury Research Journal*, 1(3), 247–261. <https://doi.org/10.1504/LRJ.2015.069828>
- Katsoulakos, P., Koutsodimou, M., Matraga, A., Williams, L. (2004). A historic perspective of the CSR movement. *CSRQuest Sustainability Framework*. Retrieved from [www.csr-quest.net/uploadfiles/1D.pdf](http://www.csr-quest.net/uploadfiles/1D.pdf)
- Khuong, M. N., Truong An, N. K., Thanh Hang, T. T. (2021). Stakeholders and corporate social responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—Evidence from Vietnam. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1917333.
- Khurana, K., Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business: An appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), 89–104. <https://doi.org/10.1108/JFMM-05-2015-0040>
- Ki, C., Chong, S. M., Ha-Brookshire, J. E. (2020). How fashion can achieve sustainable development through a circular economy and stakeholder engagement: A systematic

literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2401–2424. <https://doi.org/10.1002/csr.1970>

Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication: CSR communication and its relationship with consumers' CSR knowledge, trust, and corporate reputation perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143–1159.

Kim, W. B., Choo, H. J. (2019). The effects of SNS fashion influencer authenticity on follower behavior intention: Focused on the mediation effect of fanship. *Journal of Korean Society of Clothing and Textiles*, 43(1), 17–32.

Kim, Y. G. (2023). Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature. *Sustainability*, 15(3892). <https://doi.org/10.3390/su15053893>

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual Editora.

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

Kreitlon, M. P. (2013). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos da Responsabilidade Social Empresarial. *Unicamp*. [https://www.academia.edu/2998785/A\\_%C3%89tica\\_nas\\_Relac%3%A7%C3%B5es\\_entre\\_Empresas\\_e\\_Sociedade\\_Fundamentos\\_da\\_Responsabilidade\\_Social\\_Empresarial](https://www.academia.edu/2998785/A_%C3%89tica_nas_Relac%3%A7%C3%B5es_entre_Empresas_e_Sociedade_Fundamentos_da_Responsabilidade_Social_Empresarial)

Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In M. M. Kunsch (Ed.), *Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicados* (pp. 31–50). São Paulo: Summus Editorial.

Kunsch, M. M. K. (2018). A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, 33, 13–24. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1)

- Kuo, L., Yeh, C. C., Yu, H. C. (2012). Disclosure of corporate social responsibility and environmental management: Evidence from China. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 273–287. <https://doi.org/10.1002/csr.274>
- Kuzior, A., Ober, J., Karwot, J. (2021). Stakeholder expectation of corporate social responsibility practices: A case study of PWiK Rybnik, Poland. *Energies*, 14(11), 3337.
- L'Étang, J. (2011). Public relations and marketing: Ethical issues and professional practice in society. In G. Cheney, S. May, & D. Munshi (Eds.), *The handbook of communication ethics* (pp. 221–240). New York: Routledge.
- Laksana, M., Nurhaliza, N. (2023). The impact of communication ethics on the communication quality in interpersonal relationships. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 3(5), 989–995. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v3i5.815>
- Lee, T. H., Boynton, L. A. (2017). Conceptualizing transparency: Propositions for the integration of situational factors and stakeholders' perspectives. *Public Relations Inquiry*, 6(3), 233–251. <https://doi.org/10.1177/2046147X17694937>
- Lee, T., Comello, M. L. (2018). Transparency and industry stigmatization in strategic CSR communication. *Management Communication Quarterly*, 33(1), 89–108. <https://doi.org/10.1177/0893318918807566>
- Leipzig, J., More, E. (1982). Organizational communication: A review and analyses of three current approaches to the field. *Journal of Business Communication*, 19(2), 77–92.
- Li, Y., Zhao, X., Shi, D., Li, X. (2014). Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry. *European Management Journal*, 32(5), 823–836. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.001>
- Lieberman, S. (2000). *A matter of taste: How names, fashions and culture change with time*. Yale University Press.
- Liliweri, A. (2017). *Komunikasi antar personal*. Prenada Media.
- Lipovetsky, G. (2016). *Da leveza: Rumo a uma civilização sem peso* (I. Lopes, Trad.). Barueri: Manole.

- Lozano, J. (2005). *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas: Políticas públicas más allá de la regulación y la voluntariedad*. Barcelona: Granica.
- Macedo, L. (2012). Comunicação estratégica para a sustentabilidade. In *XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Fortaleza, Brasil.
- Madroñero, G., Capriotti, P. (2018). La etapa de la estrategia de comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 16(8), 171–186.
- Markwick, N., Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 396–409. <https://doi.org/10.1108/eb060639>
- Marston, J. (1963). *The nature of public relations*. New York: McGraw-Hill.
- Martins, P. (2019). Ensinar ética jornalística é refletir, questionar, problematizar. In S. P. Sebastião P. Martins (Eds.), *Ética em comunicação: Reflexões e aplicações empíricas* (pp. 13–28). Lisboa: ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Matten, D., Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., Crane, A., Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109–120.
- Meirinhos, R., Barreto, A. (2018). The contribution of strategic communication towards retaining human resources. *Media & Jornalismo*, 18(33), 75–90. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_5](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5)
- Melo, S., Ruão, T., Gonçalves, G. (2016). O desafio da comunicação estratégica nas instituições de ensino superior: Estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social. *Revista Comunicando*, 5(1), 218–243.
- Mintel. (2022). Market intelligence: What is it, why does it matter and how to use it? Retrieved from <https://www.mintel.com/about/market-intelligence>

Mintel. (2022). Mintel predicts ethical sustainability, authentic beauty and technology innovations as the key drivers of change across the beauty industry over the next five years. Retrieved from <https://www.mintel.com/press-centre/mintel-predicts-ethical-sustainability-authentic-beauty-and-technology-innovations-as-the-key-drivers-of-change-across-the-beauty-industry-over-the-next-five-years>

Mintel. (2024). 2024 global beauty and personal care trends. Retrieved from <https://www.mintel.com/insights/beauty-and-personal-care/beauty-trends>

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.

Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171–195.

Mitrović, M. (2017). Lobbying – Managing with strategy-oriented communication. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2942002>

Molleda, J. C. (2010). Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research. *Journal of Communication Management*, 14(3), 223–236.

Morata, F., Vilá, B., Suárez, C. (2010). *La responsabilidad social de la empresa a debate: Lecciones de la crisis*. Barcelona: IUEE.

Morhart, F. M., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., Grohmann, B. (2014). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200–218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>

Müller, N. (2022). Do movimento popular ao parlamento: Comunicação estratégica e a conquista da legitimidade pública. Estudo de caso: PAN (Pessoas – Animais – Natureza). *Public Sciences & Policies*, 7(2), 201–221. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2021.VVIIN2/pp.201-223>

Nagurney, A., Yu, M., Masoumi, A., Nagurney, L. (2013). Fast fashion apparel supply chains. In *Networks against time: Supply chain analytics for perishable products* (pp. 117–136). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6277-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6277-4_6)

- Nagurney, A., Yu, M., Masoumi, A., Nagurney, L. (2013). *Networks against time: Supply chain analytics for perishable products*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6277-4>
- Neill, M. S. (2016). Accredited vs. non-accredited: How accreditation impacts perceptions and readiness to provide ethics counsel. *Public Relations Review*, 42(5), 856–866.
- Nicolescu, B. (2016). Como podemos entrar em diálogo? Metodologia transdisciplinar do diálogo entre pessoas, culturas e espiritualidades. *Revista Inter-Legere*, 16(1), 31–46.
- Nielander, W., Miller, R. (1951). *Public relations*. Nueva York: The Ronald Press Co.
- Niinimäki, K; Peters, G.; Dahlbo, H; Perry, P; Rissanen, T., Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*. 1. 189-200. 10.1038/s43017-020-0039-9.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693–707. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1944-3>
- Obioma, N. S., Chukwukelue, C. B., Echiegu, E., Nkechinyere, B. (2019). Eco-labeling on eco-product, product advertisement as correlates of consumer buying behavior for eco-consumption. *African Psychologist: An International Journal of Psychology and Allied Professions*, 9(1), 1–31.
- Olcese, A. (2009). *El capitalismo humanista*. Madrid: Marcial Pons.
- Oliveira, E., Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da comunicação estratégica e o ensino em Portugal. In *8º Congresso SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia: Livro de Atas* (pp. 1–12). Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.

Organisations. (n.d.). Kinds/types of communication employed by business organisations. <https://www.communicationtheory.org/kinds-types-of-communication-employed-by-business-organisations/>

Ottman, J. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding* (1<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278683>

Park, J. G., Park, K., Noh, H., Kim, Y. G. (2023). Characterization of CSR, ESG, and corporate citizenship through a text mining-based review of literature. *Sustainability*, 15(3892). <https://doi.org/10.3390/su15053892>

Patterson, J. S., Radtke, M. J. (2009). *Strategic communications for nonprofit organizations: Seven steps to creating a successful plan* (2<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.

Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. <https://doi.org/10.5040/9798216019596>

Peattie, K. (2001). Towards sustainability: The third age of green marketing. *The Marketing Review*, 2(2), 129–146.

Pedersen, E. R. G., Andersen, K. R. (2015). Sustainability innovators and anchor draggers: A global expert study on sustainable fashion. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(3), 315–327. <https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2014-0059>

Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., Hvass, K. K. (2018). Exploring the relationship between business model innovation, corporate sustainability, and organisational values within the fashion industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>

Peiss, K. (2000). On beauty ... and the history of business. *Enterprise & Society*, 1(3), 485–506. <https://doi.org/10.1093/es/1.3.485>

Pentecost, R., Andrews, L. (2010). Fashion retailing and the bottom line: The effects of generational cohorts, gender, fashion fanship, attitudes and impulse buying on fashion expenditure. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(1), 43–52.

- Pereira, M. (2022). As plataformas online na mudança social e comportamental. In M. Eiró-Gomes (Org.), *Comunicação nas organizações da sociedade civil: Do empowerment à advocacy* (pp. 69–93). FEC. [https://fecong.org/pdf/Manual\\_ComunicacaoNasOSC\\_CALL.pdf](https://fecong.org/pdf/Manual_ComunicacaoNasOSC_CALL.pdf)
- Pereira, M. S. (2014). Comunicação estratégica no contexto organizacional. *Revista Internacional De Ciências*, 4(2), 37–50. <https://doi.org/10.12957/ric.2014.7480>
- Pérez, A. (2019). Building a theoretical framework of message authenticity in CSR communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 10–18. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0051>
- Pérez, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pérez, R. (2012). *Pensar la estrategia* (1ª ed.). Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez, R. A., Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Perry, P., Towers, N. (2009). Determining the antecedents for a strategy of corporate social responsibility by small- and medium-sized enterprises in the UK fashion apparel industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 377–385. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.05.003>
- Pinto, C. (2018). Cosmética: setor pretende melhorar a saúde e a autoestima dos consumidores. *DistribuiçãoHoje* <https://www.distribuicaoohoje.com/insights/cosmetica-setor-pretende-melhorar-a-saude-e-a-autoestima-dos-consumidores/>
- Polonsky, M. J. (2011). Green marketing: What does the future hold? In C. D’Souza, M. Taghian, & M. Polonsky (Eds.), *Readings and cases in sustainable marketing: A strategic approach to social responsibility* (pp. 245–256). Prahran, Australia: Tilde University Press.
- Pomering, A., Dolnicar, S. (2009). Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are consumers aware of CSR initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85(2), 285–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9729-9>
- Ponchirolli, O. (2007). *Ética e responsabilidade social empresarial*

- Pontes, J., Possamai, O. (2002). Responsabilidade social das organizações – Um modelo para priorizar as necessidades sociais da região onde a organização está inserida. In *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba, Brasil.
- Porter, M., Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Potter, A. (2010). *The authenticity hoax: How we get lost finding ourselves*. Toronto: McClelland and Stewart.
- Price, L., Arnould, E., Curasi, C. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179–201. <https://doi.org/10.1086/314319>
- Putnam, L. L., Poole, M. S. (2007). Organizational communication. In S. R. Clegg & J. R. Bailey (Eds.), *International encyclopedia of organizational studies* (pp. XX-XX). Thousand Oaks: Sage.
- Ramokgadi, H. S., Moreme, D. P., Boikanyo, D. H. (2019). Exploring the barriers to effective strategy implementation in a petrochemical organisation. *University of Johannesburg Institutional Repository*. <https://core.ac.uk/download/pdf/286396259.pdf>
- Rawlins, B. (2008). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Ray, S., Nayak, L. (2023). Marketing sustainable fashion: Trends and future directions. *Sustainability*, 15(7), 6202. <https://doi.org/10.3390/su15076202>
- Reimão, C. (2016). A Ética no contexto das Ciências Humanas. In M. C. P. Neves (Coord.), *Ética: dos fundamentos às práticas* (pp. 245–262). Lisboa: Edições 70.
- Reinsch, L. N. (1990). Ethics research in business communication: The state of the art. *The Journal of Business Communication*, 27(3), 251–272. <https://doi.org/10.1177/002194369002700303>

- Reinsch, L. N. (1996). Business communication: Present, past and future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27–49.
- Rey Lennon, F., Bartoli, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ribeiro, R., Magalhães, A. (2014). Política de responsabilidade social na universidade: Conceitos e desafios. *Educação, Sociedade e Culturas*, 42, 133–156.
- Rim, H., Swenson, R., Anderson, B. (2019). What happens when brands tell the truth? Exploring the effects of transparency signaling on corporate reputation for agribusiness. *Journal of Applied Communication Research*, 47(4), 439–459.
- Rinaldi, F. R., Testa, S. (2017). *The responsible fashion company: Integrating ethics and aesthetics in the value chain*. Routledge.
- Rodrigues, R. (2021). The impact of social media influencers on consumer perception about the product and purchase intention. Universidade Nova de Lisboa, Repositório UNL. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/129605/1/TGI0456.pdf>
- Ruão, T. (2020). A comunicação enquanto estratégica. In J. Bicalho (Ed.), *Comunicação estratégica* (pp. 27–36). Brasília: Rede Integrada Editora.
- Ruão, T., Freias, R., Ribeiro, P., Salgado, P. (2014). *Comunicação organizacional e relações públicas: Horizontes e perspectivas. Relatório de um debate*. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. ISBN 978-989-8600-14-1.
- Ruão, T., Silva, S. (2019). A expressão da ética e da responsabilidade social na comunicação das organizações. In S. P. Sebastião & P. Martins (Eds.), *Ética em comunicação: Reflexões sobre os atributos, os desafios e as práticas* (pp. 103–116). Lisboa: Edições ISCSP.
- Sabino, A. A., Silva, M. T. C. D. (2024). A responsabilidade social corporativa no contexto contemporâneo: Conceitos e aplicações. *Revista de Trabalhos Acadêmicos Universo – São Gonçalo*, 8(14).
- Sahota, A. (2013). *Sustainability: How the cosmetics industry is greening up*. John Wiley & Sons.

- Samuels, J. (2024). The dynamic landscape of the fashion industry: Trends, sourcing, and material innovations. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13484.85120>
- Santos, M., Eiró-Gomes, M. (2015). Empresas cidadãs e comunicação: Uma nova era no âmbito da responsabilidade social corporativa. In *Seminário Internacional da Comunicação, XIII* (pp. 233–246). Porto Alegre: Sulina. ISBN 978-85-205-0765-0.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: Focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29–49.
- Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.
- Scrofernenker, C., de Oliveira, R. (2018). Strategic communication in contemporary organizations. *Media & Jornalismo*, 18(33), 103–113. [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_7](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_7)
- Sebastião, P. (2019). A ética em relações públicas: Dos códigos aos desafios práticos. In S. P. Sebastião & P. Martins (Eds.), *Ética em Comunicação: Reflexões e aplicações empíricas* (pp. 63–73). Lisboa: ISCSP.
- Seuring, S., Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries: From stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56(1), 1–6.
- Seuring, S., Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
- Seyitoglu, F., Yuzbasioglu, N. (2015). The role of strategic communication in hospitality industry: The case of Antalya. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 16–35. <https://doi.org/10.5296/jsss.v2i2.6526>
- Sgorla, F. (2009). Discutindo o “processo de midiatização.” *Medição: Revista de Comunicação, Cultura e Tecnologias*, 1(1). <https://revista.fumec.br/index.php/mediacao/article/view/285>
- Sia Partners (2023). *Top 2023 cosmetic trends*. <https://www.sia-partners.com/en/insights/publications/top-2023-cosmetic-trends>

- Silva, S., Ruão, T., Gonçalves, G. (2020). O estado da arte da comunicação organizacional: As tendências do século XXI. *Observatorio*, 14(4), 98–120.
- Simão, J. D. B. M. de V. (2018). O estado da arte do lobbying em Portugal na perspectiva da comunicação estratégica [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/16710>
- Simmel, G. (1957). Fashion. *American Journal of Sociology*, 62(6), 541–558.
- Sinha, P. (2001). The mechanics of fashion. In T. Hines & M. Bruce (Eds.), *Fashion marketing: Contemporary issues*(pp. 165–189). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Not whether, but how. *California Management Review*, 45(4), 52–76. <https://doi.org/10.2307/41166188>
- Snipp (2023). Trends in the cosmetics industry – US and Europe. [https://www.snipp.com/hubfs/Snipp\\_Cosmetics\\_Industry\\_Marketing\\_Guide.pdf](https://www.snipp.com/hubfs/Snipp_Cosmetics_Industry_Marketing_Guide.pdf)
- Statista (2023). Beauty & personal care: Market data & analysis. *Statista*. <https://www.statista.com/study/55499/beauty-and-personalcare-market-data-and-analysis/>
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183.
- Swaen, V., Maignan, I. (2000). The social responsibility imperative. *European Business Forum*, 4, 18–22.
- Tapinfluence (2015). What is influencer marketing? <https://www.tapinfluence.com/blog-what-is-influencer-marketing/>
- Tashakkori, A., Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Tench, R., Yeomans, L. (2006). *Exploring public relations*. Pearson.
- TerraChoice. (2009). The seven sins of greenwashing: Environmental claims in North American consumer markets. <https://fddocuments.in/document/the-seven-sins-of-greenwashing.html>

- Thayer, L. (1979). *Comunicação: Fundamentos e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Theodoro, V., Gonçalves, G. (2016). Ética e comunicação organizacional: Uma análise crítica das perspectivas éticas na construção de relacionamentos internos nas empresas Embrapa/Brasil e INIAV/Portugal. *Revista de Comunicação e Cidadania*, 5(2), 203–217.
- Thomas, G. F., Stephens, K. J. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/2329488414560469>
- Thomas, G., Stephens, K. (2015). An introduction to strategic communication. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 3–11. <https://doi.org/10.1177/2329488414560469>
- Valente, S. (2008). Luxo sustentável: A nova estratégia do mercado premium? *X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*. <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2008/resumos/R12-0714-1.pdf>
- Valentini, C., Sriramesh, K. (2014). To be, or not to be: Paradoxes in strategic public relations in Italy. *Public Relations Review*, 40(1), 3–13.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and Society Review*, 110(2), 191–212.
- van Rekom, J., Go, F. M., Calter, D. M. (2014). Communicating a company's positive impact on society: Can plausible explanations secure authenticity? *Journal of Business Research*, 67(9), 1831–1838.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Londres: Prentice Hall.
- Van Riel, C., Fombrun, J. (2007). *Essentials of corporate communications*. Nova Iorque: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931>
- van Ruler, A. A., Vercic, D. (2002). The Bled manifesto on public relations. *Pristop Communications*.

- van Ruler, B. (2018). Communication theory: An underrated pillar on which strategic communication rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367–381. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Vercic, D., Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Viñarás, M. (2010). El discurso de la RSC en los medios de comunicación social. *Vivat Academia*, 110, 90–104.
- Walker, H., Di Sisto, L., McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14(1), 69–85.
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., Zerfass, A. (2018). Strategic communication as an emerging interdisciplinary paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333–351.
- Werther, W., Chandler, D. (2013). *Strategic corporate social responsibility*. SAGE Publications.
- Wheelright, S., Clark, K. (1992). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. Nova Iorque: The Free Press.
- Witkowska, J. (2016). Corporate social responsibility: Selected theoretical and empirical aspects. *Comparative Economic Research*, 19(1), 28–43. <https://doi.org/10.1515/cer-2016-0002>
- Yim, J. (2023). Authenticity is key: The relationship between perceived brand authenticity and customer-based brand equity in fashion retail. *University of Michigan Deep Blue Library*. [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/191221/jamesyim\\_-\\_Jaewoo\\_Yim.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/191221/jamesyim_-_Jaewoo_Yim.pdf?sequence=1)
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yoo, L. R. D. J. J. (2013). Examining global retailing's innovators: An overview of fast fashion supply chain research. In *CRC Press eBooks* (pp. 37–48). <https://doi.org/10.1201/b16230-8>

Yurchisin, J., Johnson, K. K. P. (2010). *Fashion and the consumer*. U.K.: Berg.

Zahra, M., Puspasari, C., Mardhiah, A., Subhani, S., Anismar, A. (2024). Beauty perception in watching Skintific skincare product content on TikTok. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*, 4(3), 7–12. <https://doi.org/10.52088/ijesty.v4i3.511>

Zambas, J. (2019). The importance of effective communication in the workplace. <https://www.careeraddict.com/the-importance-of-effective-communication-in-the-workplace>

Zhao, Y., Kou, G., Peng, Y., Chen, Y. (2018). Understanding influence power of opinion leaders in e-commerce networks: An opinion dynamics theory perspective. *Information Sciences*, 426, 131–147. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2017.10.031>

## 9. Anexos

### **Anexo A - Entrevista a Laura Afonso Fernandes**

Realizada a 5 de julho de 2024

**Maria Matilde - Laura, muito obrigada pela sua presença, vamos dar agora início à nossa entrevista. Como anteriormente elucidei, farei sobretudo uma abordagem às questões de comunicação de responsabilidade social, aqui um bocadinho a sua perspetiva enquanto comunicação da área e enquanto também profissional da mesma. Podemos iniciar?**

Laura - Obrigada. Sim, podemos começar.

**M- Começando pelas informações gerais, pedia que se apresentasse e fizesse uma breve descrição do papel que tem na empresa (cargo e funções).**

L- A minha função é de estagiária. Integro a equipa de comunicação corporativa e *engagement* na L'Oréal. A minha função acaba por ser uma função 360, porque é focada na parte de comunicação interna e também na parte de comunicação externa. O foco da nossa equipa e o meu foco enquanto especialista de comunicação é trabalhar a imagem e reputação do L'Oréal Group em Portugal.

**M- Elucidando minimamente o que é que são a missão e os principais valores da sua empresa, o que destaca?**

L- Bom, acho que acima de tudo a missão do L'Oréal Group é mostrar-se como uma empresa de empoderamento das pessoas. Ou seja, nós temos um portfólio de 36 marcas divididas em 4 mercados diferentes, por isso acaba por ser uma empresa muito abrangente. A nossa missão - aquilo que nós chamamos o nosso propósito - é “criar a beleza que faz avançar o mundo” e, para nós, criar a beleza que faz avançar o mundo significa criar uma beleza que é diversa e inclusiva, que se preocupa com as pessoas de dentro para fora, ou seja, desde os seus colaboradores até os consumidores, que se preocupa com o planeta e que está a transformar a sua atividade para se enquadrar dentro daqueles que são os limites do planeta.

**M- Entrando no campo das práticas de Responsabilidade Social Empresarial, gostaria de lhe perguntar, enquanto profissional de comunicação, o que tem vindo a detetar que**

**seja relevante, que tenha conduzido à implementação destas práticas de responsabilidade social. Ou seja, por outras palavras, porquê que a L'Oréal faz o que faz? Anteriormente a Laura já deu um vislumbre sobre isso numa das suas respostas, mas porque é que a L'Oréal tem esta preocupação e o que é que a impulsiona a implementar as suas práticas de Responsabilidade Social?**

L- É uma pergunta complexa, devo dizer, porque este tendo sido um caminho que já tem várias décadas e que tem evoluído ao longo do tempo, também falei um bocadinho disso na minha tese e tive de estudar um bocadinho sobre isso. A realidade é que se calhar, há umas boas décadas atrás, 20, 30 anos, 40 anos, o foco das marcas era à venda, vender os produtos, escoar os seus produtos e entregar soluções inovadoras aos seus consumidores. Começou a haver uma transformação – e não só - talvez da mentalidade dos consumidores que as marcas tiveram de adaptar. A L'Oréal foi-se adaptando ao longo dos anos esta nova mentalidade do consumidor, que é: a marca já não é só algo que oferece produtos, mas a marca é uma entidade que tem valores e tem uma missão e oferece mais aos seus consumidores do que os produtos.

Uma das principais transformações que a L'Oréal fez já em 1989 (se eu não estou enganada, mas eu acho que se calhar foi há mais tempo) foi terminar os testes em animais. A L'Oréal terminou os testes em animais 14 anos antes de serem proibidos na União Europeia, isto porque percebeu que a sua preocupação com os produtos que oferecia tinham de cumprir valores e um padrão ético que era não só da empresa, mas também dos seus consumidores, e estas pequenas transformações foram indo ao longo do tempo. Eu acho que a realidade é que, hoje em dia, sendo uma multinacional e neste caso sendo a L'Oréal a empresa número 1 em Beleza em todo o mundo, tem uma responsabilidade para os consumidores, para com a indústria de apresentar soluções, em primeiro lugar mais verdes - se calhar há umas décadas o foco era terminar os testes em animais, hoje em dia o foco está em transformar a indústria, em oferecer embalagens mais ecológicas, em construir fábricas que reduzam água. Ou seja, houve uma responsabilidade, ou tem havido uma responsabilidade cada vez maior ao longo dos anos em transformar a indústria e em tornarmo-nos, em primeiro lugar, uma empresa mais verde e em oferecermos aos nossos consumidores soluções que também façam sentido para eles, porque este consumidor também tem ficado mais consciente e também mais exigente ao longo dos anos - e o nosso foco é, desde sempre, o consumidor. Na parte que toca à responsabilidade social, a realidade é que nós trabalhamos de pessoas para pessoas e

então também há muito essa responsabilidade de, não só tratar bem os nossos colaboradores, por exemplo, nós temos em conjunto com uma das marcas que é a La Roche-Posay, nós temos um programa para colaboradores com doenças oncológicas em que oferecemos apoio psicológico e financeiro ao longo dos seus tratamentos, mas nós também sentimos essa responsabilidade de envolvermo-nos em causas sociais. Uma das coisas que nós temos, por exemplo, é o fornecimento solidário, ou seja, nós trabalhamos em, por exemplo, catering ou em diversas situações com empresas que empreguem pessoas vulneráveis, isto acontece a nível de catering, também na parte da nossa estratégia de *supply* - ou seja, procuramos parceiros e procuramos formas de ter impacto positivo na sociedade, seja através das nossas marcas, temos também uma campanha que é o L'Oreal de Paris, que é o “*Stand Up*”, que é contra o assédio nas ruas. Então trabalhamos não só a partir das nossas causas de marcas, corporativo e não só, mas também através desta parte de fornecedores e temos também um fundo que é o “*Fundo para as Mulheres*”, onde temos uma série de iniciativas como o “*For Human in Science*”, em Espanha temos uma iniciativa que é “*Embelece o Teu Futuro*”, que também temos formações para pessoas com deficiência para serem incluídas como *Beauty Advisors*. Ou seja, no fundo, eu acho que o poder de multinacional e de referência na indústria da beleza, como empresa número um, dá-nos também responsabilidade de fazer mais pelas pessoas. Para nós, é muito importante esta missão de dentro para fora.

**M- Quais é que foram, ou têm vindo a ser, os principais desafios, que têm vindo a encontrar enquanto profissional, na implementação da responsabilidade social? Quais acha que são os maiores desafios ou os desafios que podem surgir?**

L- Uma dúvida, estes desafios são a nível interno, é isso que quer dizer?

**M- Sim. A nível interno o que é que pode depois complicar ou impossibilitar essa implementação para fora, à parte externa? Porque não pode ou deve vir a público ou a ser implementado?**

L- Então, eu acho que se calhar a nossa maior barreira no que toca à sustentabilidade ambiental é a inovação. Ou seja, nós temos metas mesmo muito ambiciosas no nosso programa do “*L’Oréal for the Future*”, no que toca a redução da água, de plásticos, de neutralidade carbónica, etc. Esta mudança para uma atividade mais sustentável está muito ligada à inovação e isto só se pode fazer e só é possível se nós conseguirmos apresentar soluções novas, através da tecnologia, para produzirmos, efetivamente, produtos mais

sustentáveis, embalagens mais sustentáveis, e eu acho que no fundo esse é o maior entrave. Se não houver uma parte de inovação tecnológica e avanço desta inovação tecnológica, nós não conseguimos efetivamente fazer uma embalagem mais verde, uma embalagem com menos plástico, uma forma de produção que desperdice menos água. Eu acho que no fundo é isso.

**M- E muitas vezes nem vem por parte da empresa, correto?**

L- Exatamente. Nós, por exemplo – e isso é uma coisa que depois pode explorar – fizemos e lançamos recentemente um secador que é o *Airlight Pro*, em conjunto com uma marca que é Zuvi (se não estou enganada), tivemos também um chuveiro para ser implementado em salões de cabeleireiros, em conjunto com uma marca, uma *startup* que é a Kiosa, e foram no fundo inovações em que nós nos apoiámos em outras empresas que tinham exatamente essa *expertise* que nós não tínhamos para encontrar produtos mais ecológicos e mais perfeitos. Isto nem sempre depende de nós, mas depende também de soluções que nós podemos encontrar no mercado atualmente.

**M- O “sozinhos vamos mais rápido, mas juntos vamos mais longe”, assim sendo, aplica-se.**

L- Exatamente (risos).

**M- Entrando no campo da autenticidade e transparência de comunicação, gostaria que, sucintamente, a Laura me explicasse ou contasse alguns esforços ao nível comunicação de responsabilidade social, a nível de comunicação que a L'Oreal faz. Ou seja, alguns exemplos de como é que a L'Oréal comunica para os seus diferentes grupos de interesse.**

L- Acho que uma das principais diferenças da L'Oréal em relação a outras empresas, no que toca à comunicação corporativa, é que nós já começamos a ter desde há dois, três anos, campanhas só focadas em comunicação corporativa, onde estamos a conhecer o que é que são as nossas metas e as nossas conquistas no que toca à sustentabilidade ambiental e social. Nós temos uma campanha, que acontece mais ou menos duas vezes ao ano, que é o “*Sense of Purpose*”. Isto é uma campanha externa e interna, ou seja, é como uma campanha de *media*, tal como L'Oréal Paris, Garnier, La Roche, CeraVe, têm as suas campanhas na televisão focadas nos seus produtos, nós também começamos a ter campanhas de

comunicação corporativa, onde mostramos como reduzimos plásticos, como funciona o nosso fornecimento solidário, como deixámos de testar em animais e de que forma testamos os nossos produtos. E isso acaba por ser muito importante, não só para mostrar ao consumidor o que é que nós estamos a fazer, o que é que são os nossos esforços reais e aquilo que já conseguimos, ou seja, que esta mudança de paradigma é real, mas também nos ajuda a ganhar força internamente. Ou seja, porque nos pomos ao lado das nossas marcas, mostramos que este é o nosso propósito e nós queremos dá-lo a conhecer ao mundo. E depois também acabamos por ter várias ativações internas e tentamos integrar isso no nosso *storytelling* interno. Uma coisa que temos também muito interessante, a este nível, é que nós temos uma academia de embaixadores internos, onde semanalmente apresentamos diversos conteúdos relacionados com o nosso propósito, por exemplo, um dos conteúdos desta semana é a manifestação, é a “*Pride Parade*”, nós vamos ter em Madrid, conjuntamente. Porque funcionamos em *cluster*, com colaboradores de Espanha e de Portugal, vamos ter um carro alegórico, as pessoas poderão se inscrever e aquilo que nós convidamos à nossa academia de embaixadores e a quem quiser participar, e também a quem não quiser participar, mas convidamos as pessoas a contar e a dar a conhecer esta iniciativa através das suas redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, ou seja, para estas também transmitirem o nosso propósito na primeira pessoa.

**M- Como falaste, os consumidores são cada vez mais exigentes e, portanto, há uma preocupação cada vez mais urgente por partes das marcas, de eles sentirem que se identificam e pertencem a uma comunidade de valor(es). Como é que a L'Oréal mantém a sua transparência, tanto na ação, como na comunicação?**

L- Imagina, isto é muito difícil de responder (risos), e eu posso dar um exemplo muito claro que é: a L'Oréal não testa em animais há décadas e, mesmo assim, nós continuamos a receber mensagens nas nossas redes sociais a dizer “parem com os testes em animais!”. No final do dia, as pessoas acreditam naquilo que quiserem acreditar. Nós somos o mais transparentes que conseguimos ser na nossa comunicação. Por exemplo, juntamente com os nossos fornecedores, temos auditorias constantes para verificar se estes fornecedores que nós temos, ou seja, as pessoas que integram a nossa atividade de produção e que trabalham connosco em *outsourcing*, ou seja, não são L'Oréal, mas trabalham diretamente na produção de nossos produtos, são entidades que são auditadas frequentemente e que nós temos de garantir que cumprem com os padrões da L'Oréal e aquilo que é o nosso quadro de ética. Claro que não

digo que não há falhas no sistema, porque as há. Nós somos uma empresa com muitas marcas, muitos fornecedores, espalhada pelo mundo inteiro e acaba por ser um desafio muito grande. Entretanto, do nosso lado, aquilo que nós podemos garantir é uma total transparência no que toca àquilo que comunicamos, ou seja, tudo aquilo que nós dizemos, por exemplo, das nossas campanhas corporativas de em 2023 reduzirmos o plástico das nossas embalagens em 85%. Isto são coisas que não só estão nas nossas campanhas, mas que também pertencem a relatórios da L'Oréal que são públicos e que qualquer pessoa pode ler e pode encontrar. Claro que há coisas que nós não podemos divulgar, não é, como qualquer empresa, números internos. Mas nós, anualmente, temos um relatório que engloba também os nossos esforços em termos de responsabilidade social e ambiental e isso é público a toda a gente. Uma história que eu posso partilhar, eu ainda não estava na L'Oréal, mas há uns anos houve uma *influencer* de sustentabilidade, uma *influencer* muito forte em sustentabilidade, não vou dizer o nome, mas pronto, é as principais, se não a principal. Ela partilhou algo que tinha visto sobre a L'Oréal não reduzir ou não cumprir determinado dado a que se propunha - basicamente que nós estávamos de certa forma a gerar um impacto negativo na produção de um determinado produto. Aquilo não correspondia inteiramente à realidade, e aquilo que fizemos foi entrarmos em contato com ela e enviámos-lhe mesmo um relatório onde dizia quais os nossos esforços em relação a este tema. A realidade é que pronto, somos uma empresa que produz e, como qualquer atividade, nós temos um impacto negativo no planeta. Aquilo que nós podemos fazer, em termos de sustentabilidade ambiental, é mudar a nossa atividade e tentar reduzir este impacto.

**M- Neste seguimento também, visto que a lente da minha dissertação é a da autenticidade e transparência de comunicação, sente que o mesmo também se aplica à vertente da autenticidade?**

L- Sim, e uma das coisas que eu acho bastante – que eu posso partilhar e até gostava de deixar o site onde nós temos este relatório- é que todos os anos nós atualizamos este relatório e aquilo que toca à nossa sustentabilidade ambiental e social. Ou seja, este número de “até 2025 nós propomo-nos a isto”, mas se calhar no próximo ano nós precisamos de nos adaptar e dizemos que afinal não conseguimos fazer isto para 2025, e que vai ser só para 2030. No novo relatório isto é atualizado e na nossa campanha institucional isto é atualizado também. Ou seja, também há uma grande preocupação em manter os consumidores atualizados ano após ano.

**M- Sente que no final do dia as pessoas sabem “Ok, isto é mesmo a L’Oréal”? Ou seja, que a própria empresa tem sim uma identidade clara e precisa relativamente a estas temáticas?**

L- Eu acho que atualmente não consigo dizer sim a 100%. Acho que isto é uma coisa que, nos próximos anos, se vai tornar mais forte e mais impactante, porque aí está, nós só começámos a trabalhar realmente esta parte de comunicação corporativa recentemente. Ela existe há muito tempo, então o “*L’Oréal for the Future*” é um programa que já começou no início do século, pelo ano 2000, uma coisa assim. No entanto, não havia antes esta necessidade tão clara de mostrar aos consumidores o que é que nós estamos a fazer. Talvez porque antes também não tínhamos um problema tão grande de desinformação. Se eu acho que atualmente é 100% claro aquilo que nós fazemos? Acho que ainda não é, especialmente em Portugal, porque é um país mais pequeno e não temos essa forma de chegar a tantas pessoas. Mas, acredito que daqui a 5 a 10 anos será muito claro o que é que é o nosso propósito e como é que nós nos situamos nestas áreas.

**M- Inicialmente já abordou consideravelmente sobre a parte do envolvimento e a participação dos *stakeholders*. Tinha aqui uma questão precisamente sobre isso mesmo, que dizia o seguinte: qual é que é o papel dos colaboradores da sua empresa na implementação e na promoção de práticas?**

L- Eu acho que, por exemplo, uma das coisas que nós começámos recentemente a implementar a recolha de embalagens no nosso *office*, em que uma caixa são produtos usados das nossas marcas e a outra caixa são produtos para doar. Nós acabamos por receber bastantes produtos das nossas marcas, recebemos tipo três caixas ao ano. Esta é mesmo uma forma para nós de escoar produto e está mesmo dentro dos nossos objetivos do “*L’Oréal for the Future*”, que é o “*no waste*”. Nós tentamos, no fundo, escoar, porque a certa altura os produtos ou passam de prazo de validade ou as fórmulas são atualizadas ou o *packaging* muda e os produtos são muito descontinuados. Como forma de nós escoarmos este produto, nós temos um plano de “*no waste*”. E isto passa também pela entrega de produtos aos nossos consumidores. Como forma de continuar este plano e esta estratégia, nós temos agora dentro do *office* caixas para a recolha de produtos para doação, e estes produtos são doados a uma entidade parceira nossa, que é a Entreeajuda. E depois temos, também, outra caixa que é para embalagens usadas e que vai ser depois utilizada para reciclagem.

**M- Se pudesse descrever o colaborador L'Oréal ao nível da responsabilidade social, como é que o descreveria?**

L- Acho que é difícil ter um padrão, traçar um padrão, porque aí está, nós temos uma empresa muito grande com muitas marcas distintas. No entanto, aquilo que eu consigo garantir é que é um colaborador atento, formado e consciente. O nosso foco de sustentabilidade não é só a nível corporativo de L'Oréal Group, é transversal a todas as marcas e a todas as divisões.

**M- Como é que é gerido pela empresa o feedback dos *stakeholders*?**

L- Considero que todo o feedback que recebemos é integrado nas nossas formas de, ou seja, especialmente no que toca à sustentabilidade, porque é um tema muito sensível e cada passo mal dado pode mexer com a nossa imagem e reputação. Aquilo que nós fazemos é tentar integrar todo o nosso feedback em melhorias e na nossa forma de atuação e isto é super importante.

**M- Quais são os métodos utilizados pela L'Oréal para a medição do impacto das suas iniciativas? Sente que os relatórios, por exemplo, são um bom método de mediação? Têm mais algum tipo de estratégia?**

L- Eu acho que , através dos relatórios, é muito difícil medir o impacto. Aquilo que nós fazemos, no fundo, no nosso departamento de comunicação, é medir as nossas campanhas. Sendo uma multinacional, somos naturalmente orientados para capa KPIs e aquilo que fazemos é medir o nosso impacto a nível offline e online. Ou seja, em revistas, nas nossas redes sociais, no nosso website, nos nossos eventos, perceber a quantas pessoas chegamos. Eu acho que, ao contrário das marcas, em comunicação corporativa é muito mais difícil fazer esta medição, mas baseia-se no mesmo, que é perceber a quantas pessoas chegamos.

**M- Como é que a L'Oréal comunica os resultados das suas iniciativas? Falou das campanhas, correto? Há mais algum tipo de via de comunicação que utilizem para a comunicação dos resultados?**

L- A comunicação dos resultados, especificamente, nós temos anualmente uma coisa que até sai agora, que é a vídeo-memória, que existe para cada país, onde nós revimos quais é que foram os nossos objetivos alcançados durante o último ano. Isto é não só publicado no nosso website, como nas nossas redes sociais, mas também enviamos um cartão para os nossos parceiros, para ficarem a conhecer.

**M- Entrando numa visão de perspetivas e melhorias, e enquanto profissional de comunicação, uma vez mais lhe questiono: Quais é que são as áreas, na sua opinião, em que as empresas, no campo da beleza, podem ainda melhorar (ao nível da comunicação de Responsabilidade Social)?**

L- Eu vou dar esta resposta inteiramente como consumidora e não como colaboradora da L'Oréal. Eu acho que às vezes as marcas estão demasiado focadas na sustentabilidade ambiental e acho que é muito fácil cair em *greenwashing* e ter uma comunicação pouco real e pouco verdadeira. Eu acho que faz sentido e pronto, estes são os *guidelines* que eu tenho no meu trabalho, que é o nosso pilar número um é o planeta, e é para isso que nós trabalhamos, e depois inovação e pessoas, estes são os nossos três pilares. No entanto, como consumidora, eu própria não gosto quando as marcas me estão sempre a “esbarrar na cara” que estas são as suas conquistas e isto é o que elas fazem para o planeta e já reduziram isto. Em beleza, eu acho que isto é complicado, em moda – no âmbito do seu tema - acho que é mais complicado ainda porque a indústria é mais poluente. Tirei Design de Moda como curso profissional, por isso tenho também muito essa visão, e acho que é preciso ter cuidado como se faz esta comunicação porque é uma área muito sensível de trabalhar e acho que se deve muito focar no ser coerente do início ao fim. Acho que se calhar, e completamente a nível pessoal, acho às vezes uma marca ganha mais em termos de sustentabilidade quando apoia pessoas do que quando apoia o planeta. É impossível uma marca não ter impacto negativo.

**M- Quais os próximos passos ou iniciativas futuras que visa planear ou implementar?**

L- Difícil de dizer porque isto é uma máquina muito grande e em Portugal nós podemos ter já algumas ideias, mas só depende do que for feito lá fora.

**M- Na sua visão, como vê o futuro da responsabilidade social na indústria de moda e beleza, ou no seu caso, especificamente de beleza?**

L- Acho que é muito difícil conciliar a visão consumista das marcas, que querem vender os seus produtos, com uma visão de proteção das pessoas e do planeta. Eu acho que aquilo que deve ser feito é ter uma missão mais concreta, marca a marca, de como é que nós estamos a mitigar o impacto da nossa própria produção. E eu acho que esse tem de ser o foco, tem de ser uma visão mais prática sobre cada marca e sobre a sua atividade.

**M- Para terminar, se a Laura tivesse a possibilidade de agora ser a responsável de um novo estudo ou livro, por exemplo, de um guia de boas práticas e esse guia de boas práticas se resumisse a três a quatro tópicos, quais seriam os três a quatro tópicos da Laura?**

L- Isto enquanto um guia de boas práticas para consumidor ou para colaborador, ou para as pessoas no geral? (*risos*)

**M- Fica a seu critério. (*risos*)**

L- Difícil. (*risos*) Eu acho que em primeiro lugar, como colaborador, seria a consciencialização do que é a pegada ecológica nos nossos escritórios e no nosso dia-a-dia de trabalho. Ou seja, muitas vezes fazemos eventos, temos ativações, que são coisas que produzem bastante desperdício ambiental e isso eu acho que era a primeira coisa: era pensar em cada evento, ter uma série de *guidelines*, pensar como é que nós podemos ao máximo reduzir o nosso impacto ambiental. Isto também no nosso escritório, precisamos de imprimir um documento, é mesmo preciso imprimir este documento? Há outra forma, outra solução que conseguimos encontrar para além disto? E depois, no que toca a parte social, perceber a cada ano, ou a cada x meses, como é que nós podemos lançar uma causa e que organização é que faz sentido com os nossos valores e a nossa identidade de marca. Por último, como consumidor, eu acho que é, no fundo, repensar a nossa forma de consumo, porque acho que a exigência dos consumidores está a mudar e acho que as marcas vão se ter de adaptar a isso e eu acho que os próprios consumidores vão mudar a forma de escolher as suas marcas.

**M- Face às categorias que deu, quais é que seriam os 3 a 4 tópicos que daria? Ao ler o resumo do seu livro, o que seria salientado?**

L- O meu guia focar-se-ia em redução de desperdício de resíduos em marcas, boas práticas de marcas e de colaboradores em escritório, ou seja, dentro dos escritórios, e como é que nós, aí está, de dentro para fora, conseguimos começar a reduzir o nosso impacto do dia a dia e a nossa forma de consumo. Eu acho que seria isso, essencialmente.

**M- Laura, está feito. (*risos*) Muito obrigada! Certamente os seus *inputs* vão enriquecer a minha dissertação, e gostaria de agradecer uma vez mais pela sua colaboração.**

L- Obrigada eu!

## **Anexo B - Entrevista a Vânia Rodrigues**

Realizada a 26 de julho de 2024

**Maria Matilde - Vânia, muito obrigada pela sua participação, tenho a certeza de que a sua presença vai ser bastante enriquecedora para a minha dissertação. Dando início à nossa entrevista, gostaria que fizesse uma breve apresentação sobre si e descrevesse o papel na sua empresa atual e, se for pertinente, outras experiências na indústria.**

Vânia - Sou a Vânia, tenho 29 anos e trabalho na área de Marketing e campanhas desde 2019. Comecei na Benetton, onde estive três anos como Marketing Specialist. Quando entrei na Benetton, não existia departamento de marketing aqui Portugal, ou seja, era tudo feito em Itália e transmitido para a equipa de Portugal diretamente - de lojas e equipa de escritório, que não tinha uma estrutura muito grande, porque é uma equipa bastante pequena, ainda é, na altura ainda era mais. Decidiram, portanto, que deveriam ter alguém no departamento de Marketing tendo “inaugurado” o departamento, digamos assim. Depois fui crescendo dentro da marca, fazendo várias coisas, mas o meu papel principal era CRM. Portanto, eles tinham um cartão de fidelidade e eu geria tudo que era relacionado com esse cartão de fidelidade.

A meio do processo, tive outro grande projeto, o *Omnichannel*. Entre na empresa mesmo pouco antes do Covid e, com o Covid, como sabido, houve uma explosão do e-commerce, tendo aumentado a necessidade do e-commerce e, como queriam crescer em e-commerce em Portugal - ainda estavam muito no início, nesse sentido, no site da Benetton - virou necessidade também ter alguma ligação com as lojas, do *Click and Collect*, *Product Locator*, etc. Iniciei esse mesmo projeto no meio do meu percurso na Benetton.

Entretanto, há dois anos vim para o Parfois. Na Parfois tenho a função de *Trade Marketing Specialist*. Dividimos o trabalho no departamento de marca, e após essa divisão, dividimos o departamento de marca em vários setores. Neste caso, o *trademark* é aquele que se relaciona com os mercados. No caso da Parfois, trabalhamos em duas formas: com os mercados franchisados - outras empresas que têm nome da marca e têm lojas nesses mercados, isso acontece mais na Ásia, África, América do Sul, alguns na Europa, por exemplo Malta, Chipre, Grécia - e em mercados diretos, em que trabalhamos diretamente nesse mercado, como Portugal, França, Espanha, Itália, Bélgica e Suíça. Somos três na

equipa, e dividimo-nos por todos os mercados que é Parfois neste momento tem, que são bastantes e bastantes lojas também. Estamos num período grande de expansão.

Portanto, na minha função, agora mais na Parfois, digamos que é comunicar, , diretamente ou ao franchisado ou diretamente às lojas todas as ações de marketing que nós fazemos. Posso dar um exemplo como o de hoje, em que tivemos uma ação em França, nas lojas de Paris, relacionada com os Jogos Olímpicos. Portanto, todos os departamentos de ação, toda a proposta do que vamos fazer - o que é que vamos fazer,

trabalho em conjunto com outros departamentos de design, de lojas, etc – é comunicado por mim, digamos assim. Sou a *head* do projeto, e tento ali, “mexer com todos os cordelinhos” nos departamentos necessários, para depois as coisas acontecerem.

Claro que é muito mais além disto, mas acho que é um resumo do meu percurso nas duas marcas.

**M - Quais é que são a missão e os principais valores, no caso da Parfois, atualmente?**

V- No caso da Parfois, a marca encontra-se num momento de mudança de imagem, acho que é muito aquilo que nós queremos.

A minha visão antes de entrar na marca e depois de entrar é muito diferente: dentro da marca nós vemos uma marca mais, ainda por cima nós em Portugal, como a marca é portuguesa e nós já a conhecemos há tanto tempo, e se calhar associamos a próprias coisas, mas dentro da empresa existe uma grande vontade de modernizar mais a marca, de falar mais com os jovens. apostamos muito em Marketing de Influência, também há pouco tempo se inaugurou um departamento de tendências, que procura tendências no mercado da moda para que a marca seja a mais pioneira em tendências e oferecer essas tendências, sendo que esta missão vem desde a fundadora da marca, que é oferecer essas tendências a um preço mais barato. No entanto, neste momento ainda não comunicamos desta forma, mas a marca está a apostar em qualidade. Temos mais gamas, por exemplo, de pele, com maior duração, produtos de coleções cápsula – por exemplo, há pouco tempo tivemos uma coleção com crochê. O objetivo é conseguirmos dar as tendências ao mercado de uma forma obviamente mais económica do que as marcas de luxo. Somos uma marca que torna a tendência mais acessível, sem descurar a qualidade. A Parfois quer comunicar também para os jovens dessa forma e, por estar também presente em vários mercados, quer comunicar para todas as

mulheres, porque nós também comunicamos para vários tipos de culturas e vários tipos de clientes. Por exemplo, estamos presentes na Arábia, em Marrocos, na Tunísia, nas Filipinas, no Vietnã, na América do Sul, no México, que são culturas totalmente diferentes. A nossa imagem é “muito europeia”, visto Espanha e Portugal serem os maiores mercados. Sendo a parcela mais forte, é normal que seja mais comunicada nesses mercados. Com o crescimento da marca, o seu mercado principal é Espanha. No entanto, apesar disso, considero que a marca também está aqui, também com a nova direção, a nossa nova diretora que entrou ano passado, para operar aqui e comunicar também para outros tipos de mulheres, englobando tudo isto que disse há pouco. É muito isso: comunicar para todo o tipo de mulheres e abranger esta tendência. Ser uma marca moderna, de qualidade.

**M- Entrando no campo da Responsabilidade Social Empresarial, enquanto profissional de marketing, também trabalha, como disse, com campanhas. Nesse sentido, o que é que tem vindo a detetar, que tenha conduzido à implementação de iniciativas de responsabilidade social na Parfois? Quais são as vossas preocupações?**

V- Pois, essa aí era a questão que eu tinha mais receio, porque se calhar não é tanto com o nosso departamento ou com a minha função no caso.

**M- Pode falar enquanto marca.**

V- Não sei se os Recursos Humanos conseguiriam responder melhor a esta questão ou se a Parfois tem de criar um departamento mais adequado para esse tipo de questões e para outro tipo de preocupações que agora vão surgindo, que se calhar antes não surgiam. Ou talvez o departamento de compras conseguisse responder melhor, visto estarem junto dos fornecedores em todo o processo do produto - sendo que isso não tem tanta visibilidade. No entanto, em termos de marca, sei que existe essa preocupação em comunicar dessa forma: sabemos que os consumidores também não só estão mais atentos a isso, mas como nós também integrantes da equipa e fazendo parte da marca também temos essa preocupação. É, se calhar, o público mais jovem que compõe a marca que se preocupa mais com isso, porque tem a ver também com os nossos valores, e a marca é composta também por muitos jovens e por muita nova geração que vai alertando também dessa necessidade. Estamos a trabalhar nesse sentido (da Responsabilidade Social). Para além do consumidor final o exigir, as próprias integrantes da marca também veem essa necessidade de criar algo mais relacionado com responsabilidade social e até da parte da ecologia, acho que provavelmente também

vamos mencionar depois aqui nesta entrevista, portanto acredito, acredito que sim, não posso reconfirmar.

**M- Ainda neste sentido, quais é que são então os principais desafios que a Parfois tem vindo a encontrar na implementação de práticas de responsabilidade social, por exemplo?**

V- Diria o percurso do produto. Apesar de não falar por experiência, visto não ser o meu departamento, acredito que o ciclo de vida do produto seja um bocadinho difícil de controlar e perceber se está tudo *okay*. O nosso departamento de qualidade, por exemplo, está mais dentro do assunto e focado nessa preocupação. Acredito também que, visto termos vários fornecedores e produzirmos em vários mercados, que isso é um desafio para a marca. Se for mais pequeno, mais local, acredito que seja muito mais fácil, não é? Onde é que é produzido? Onde é que eu vou buscar? Tenho 100% de certeza que a pessoa que trabalha ali está a 100%. Para uma como a Parfois, que tem tantos fornecedores, tanta mercadoria e tantos produtos, mais ainda por estar cada vez a crescer mais – e visto já não ser só malas, só brincos, nem pulseiras, agora é também vestuário, é também calçado - acredito que este seja o grande desafio da nossa marca e de qualquer outra marca que tenha este nível de produção assim tão grande e também de gama de produtos.

**M- Entrando no campo da autenticidade e da transparência, de comunicação e de marketing, consegue dar exemplos de como a Parfois comunica os seus esforços, as suas campanhas de Responsabilidade Social ou a sua preocupação com a sua produção, com os seus *stakeholders*, por exemplo, e com os seus consumidores finais, no caso os jovens, como mencionou.**

V- Acho que em termos de comunicação posso afirmar que não temos feito nada nesse sentido, ou seja, não comunicamos nada associado tanto a esse processo. Neste momento, considero que a marca está só mais a comunicar imagem, como nos encontramos muito nesta fase de mudança da imagem de antes para a de agora. Para já, não temos tanta essa preocupação neste momento devido também ao processo em que a marca está. Portanto, nas últimas campanhas é aquilo que temos vindo a comunicar mais, seja através de mais imagens ou mais vídeos. O que é mais importante e mais impactante, neste momento, é comunicar a imagem e história e, a partir disso mesmo, fazer por passar a visão da marca também ao consumidor final e não tanto essa preocupação de, por exemplo, algo que faz outras marcas

- por exemplo, a H&M se calhar já está nesse nível, ou a ZARA. A Parfois ainda não está nesse nível, portanto neste momento que eu tenha em conhecimento, tenho quase certeza, desde que eu entrei não houve nenhuma campanha assim mais nesse sentido.

**M- Através da sua imagem, como é que a Parfois mantém a sua transparência de ação e na sua comunicação, ou seja, sente que é uma imagem que as pessoas dizem, ok, isto sim é Parfois, isto sim é a missão e os valores da Parfois, sente que a Parfois faz esse esforço para manter esta imagem, como falou?**

V- É mesmo difícil responder a tal questão. A minha imagem daquilo que é Parfois pode ser muito diferente, por exemplo, da Matilde, ou de uma consumidora de 60 anos que vai à loja de rua comprar uma mala, porque está habituada à marca desde os anos 90, desde que foi criada. Nesse sentido, e tendo em conta os esforços e visão reunidos nas últimas campanhas, para quem vê e para quem está atenta à comunicação da Parfois, percebe essa mudança e também ter interesse na marca. Julgo isso mesmo estar a ser muito bem comunicado, pois os valores que temos e que nós tentamos mostrar estão a ser devidamente introduzidas nas campanhas, *photoshoots* e outros momentos de promoção.

Agora, é complicado perceber se um consumidor comum da Parfois percebe isso, ou se está atento a isso mesmo. Se calhar, uma pessoa que vai só às lojas, que não esteja tão ligada às redes sociais, pensa que se calhar a Parfois está da mesma forma que estaria há 5 ou 10 anos atrás. Mas, para aqueles que estão mais atentos, eu acho que sim, que se percebe essa mudança da marca. Como nós somos da área, por vezes questionamo-nos se somos só nós que estamos a reparar nisto. Ou será que, uma pessoa, como a minha mãe, por exemplo, que não tem nada a ver com a área de publicidade, será que a minha mãe percebe isto? Somos impactados com tanta coisa no nosso dia-a-dia, nas redes sociais, nas notícias e tudo mais, que as pessoas às vezes até nem podem nem parar para pensar. É tanta coisa ao mesmo tempo. Mas, lá está, acho que o tempo e acredito que sim, acho que estamos a chegar a esse objetivo, sim.

**M- Qual é que é o papel dos colaboradores da Parfois para a promoção das suas práticas? Como é que acha que é um colaborador Parfois? E um stakeholder e/ou consumidor?**

V- O colaborador bem como stakeholder Parfois é muito diferente e tem vários tipos. Nós também conseguimos perceber muito bem isso, por exemplo, quando fazemos uma ação *paid media*. Ou seja, a Parfois é uma marca que pode agradar e acho que quer continuar também a ser assim, porque também não faria sentido estar aqui a abdicar de algum dos seus consumidores. Porque é isto que é o sucesso da marca. É a senhora de 60 anos, que vai à loja comprar, como é a de 17 que compra online. Ou seja, eu acho que a PARFOIS é uma marca que é muito abrangente neste sentido.

Não é tão nichada como se calhar outros tipos de marcas. Tem um tipo de consumidor muito diverso. E as relações físicas contam muito ainda para a Parfois. Temos uma quantidade de lojas físicas muito grande, o que conta bastante em termos de faturação, em termos de tudo, na verdade. Continuamos a expandir nesse sentido. Não estamos só a crescer por causa do *online*. Existe um investimento também muito grande também na melhoria do seu site. Abrirem mais mercados, o próprio desenvolvimento do site, usar o site mais *user friendly* e tudo mais. Mas, além disso, também existe a parte do foco no consumidor final, ou seja, também ter uma boa formação de loja.

As pessoas que estão em lojas são formadas de várias formas, ou seja, têm vários inputs para também conseguir vender melhor o produto. Preocupamo-nos também muito nesse sentido, no atendimento ao cliente. É muito abrangente, mas eu acho que os valores da marca e o que a marca pretende transmitir, acho que de uma forma ou de outra, sendo online ou offline, acho que é bem transmitido ao consumidor final, seja qual for. Se for a senhora de 60 anos ou a adolescente de 17, perfeito. E nós, no meio, no meio disto tudo. Este consumidor que a PARFOIS tem, julgo ser transmitido de uma boa forma, sim.

**M- Tendo em conta que a Parfois tem consumidores tão diversos e de faixas etárias tão diferentes, como é que é gerido pela empresa o feedback dos consumidores? Seja em loja, seja na experiência online, seja pelas campanhas.**

L- Em termos do online, temos um suporte, um *customer care*, que trabalha muito ativamente. Tudo aquilo que sejam os comentários ou reclamações dos clientes, é trabalhado muito por esse departamento. Por aquilo também que sei e que me passam. Desta forma, é possível filtrar-se melhor e perceber o que é que se pode ou não melhorar.

E para além disso, em termos de lojas, também existe muito a preocupação também de agradar ao cliente. Isso também posso garantir, visto trabalhar muito com as lojas diretamente e consigo perceber isto. O ano passado, por exemplo, tivemos um questionário em Itália e França, que são dois mercados que a marca também está a crescer bastante nestes últimos anos, para os consumidores responderem sobre a marca. Questionámos, por exemplo, se conheciam a marca antes e como é que está o atendimento em loja. Portanto, existe essa preocupação em perceber e agradar ao consumidor. Até porque lá está, como estamos em vários mercados, existem várias culturas, existem vários backgrounds e temos de nos adaptar a cada consumidor. Existe muita preocupação de perceber o que é que eles precisam, o que é que nós precisamos fazer em certos mercados, o que é que precisamos adaptar, o que é que é diferente de Espanha e Portugal, que são os mercados mais idênticos, para conseguir ter sucesso também nos outros mercados.

**M- Gostaria de perguntar, também a nível de comunicação interna da própria empresa, como é que são comunicados os resultados, por exemplo, de novas estratégias que a empresa implementa, com foco também no feedback dos consumidores, dos *stakeholders*, até mesmo dos próprios colaboradores. Presumo que os colaboradores também sejam consumidores e então, como é que são comunicados os esforços que a empresa faz? Não necessariamente só de responsabilidade a nível de produção, das campanhas, como é que é o ambiente organizacional da Parfois neste sentido de comunicar aos *stakeholders* e aos colaboradores?**

V- Um fator influenciador são os franchisados, que são um bocadinho mais difícil de gerir. No entanto, a empresa está muito bem estruturada em termos de departamentos, portanto, inicia um processo no departamento, termina o processo e existe depois momentos em que os resultados conseguem ser transmitidos para as equipas de interesse daquele processo.

Não consigo falar de todos, porque não tenho acesso a todos, mas aquilo que é, por exemplo, da nossa parte do marketing, nós pensamos na ideia, implementamos e depois temos o feedback das lojas, por exemplo, e esse feedback tentamos transmiti-lo a toda a equipa, a todas as pessoas que foram integrantes daquela ideia ou daquele projeto, para depois, na próxima vez, conseguirmos fazer melhor do que na última, pegar se calhar o feedback das lojas e conseguir fazê-lo de uma forma melhorada do que na última vez. Em termos de estrutura de empresa, a Parfois está muito bem estruturada nesse sentido: cada departamento

fica então responsável por determinada melhoria. Depois de parte do departamento também ter a sua perspicácia, digamos assim, em obter os resultados, não vou ficar com eles para mim, vamos ter que partilhá-los e temos reuniões e fazemos tudo aquilo que outras empresas também fazem, mas são as reuniões, os relatórios e tudo mais que tentamos aqui também partilhar esse tipo de comunicação e de *inputs* para depois no futuro melhorarmos.

Considero que fazemos isso de uma forma muito boa - pelo menos no meu departamento consigo afirmar isso - e que valorizamos muito aquilo que é dito nas lojas, e por quem lida todos os dias com o cliente final. Nós estamos ali nos escritórios fechados e, muitas vezes, há coisas que nem nos passam pela cabeça e uma pessoa que está ali 8 horas ou mais a lidar com o consumidor final. Não há nada melhor do que uma gerente de loja, uma área manager, dar-nos esse feedback. Portanto, sim, procuramos muitas vezes feedback de partilha.

**M- Entrando num campo de perspetivas e de melhorias, aqui a Vânia pode responder, seja enquanto colaboradora Parfois como ex-colaboradora da Benetton. Quais é que são as áreas, na sua opinião, que a sua empresa ou empresas portuguesas do ramo, ou com representação portuguesa no ramo de moda, pode ainda melhorar em termos de responsabilidade social?**

V- Considero que no geral, e principalmente em empresas maiores, que não existe muita transparência relativamente a de onde é que vêm os produtos e do tal ciclo de vida do produto cá, pelo que falávamos. Tal poderia ser muito melhorado por parte das marcas de moda, visto ser uma das principais indústrias que mais. Para além da questão ambiental, as condições de trabalho de todas as pessoas que passam por todo o processo até o produto chegar às lojas deveria ser. Portanto, eu acho que seria um ponto de melhoria para todas as marcas de moda, principalmente para as maiores, não é? Porque também são aquelas que contribuem mais para isto e que têm um processo, se calhar, maior.

Acho que isto seria o ponto principal.

**M- Quais é que são os próximos passos ou iniciativas futuras que a sua empresa, se puder revelar, claro, visa implementar ou planear neste sentido? Há bocado, por exemplo, falou - corrija-me se estiver errada- de a Parfois estar progressivamente a**

**fazer um *rebranding*. Há algum passo que possa revelar, neste sentido, a nível do *rebranding*? Aqui, se calhar, uma imagem mais consciente está nos planos?**

V- Pois, isso é que ainda não posso afirmar convictamente. (*risos*) E não porque eu não posso, não tenho essa informação no momento. Costuma ser partilhado com toda a equipa, obviamente, os próximos passos, mas neste momento não tenho nada, não tenho nenhuma informação nesse sentido.

Mas acredito que seja uma das principais preocupações da marca atuais. Como comentei anteriormente, também acontece muita coisa ao mesmo tempo e para o mundo do retalho também é muito injusto, porque estão sempre a acontecer um monte de coisas e um monte de campanhas. Mas é algo que pode surgir a qualquer momento e acredito que a empresa esteja preocupada também com isso, sim.

**M- Por curiosidade, e dada a identidade tão diferenciada da Parfois, gostava de saber se a Vânia consegue salientar a melhor estratégia de comunicação e/ou marketing que a Parfois, nos últimos anos, já conseguiu implementar. Recordo-me que mencionou anteriormente o *influencer marketing*.**

V- Era isso que eu estava mesmo a pensar, porque eu acho que a Parfois faz muito bem o *influencer marketing*, e acho que até, lá está, claro que começaram a fazer antes de eu entrar, eu só entrei há dois anos, mas se eu pensar numa marca que fazia isso antes e que eu reparava antes de estar na empresa, seria a Parfois. Acho que a Parfois tem uma rede de *influencers* muito própria, que tem a imagem da marca, que consegue ter *influencers* com a imagem que quer comunicar e também interagir muito bem com *influencers* mais comerciais, ou seja, *influencers* que trabalham para outras marcas e que têm vários tipos de parcerias pagas e devidamente promovidas nas suas plataformas.

Temos essas que sabemos que vendem, porque metem um link num *story* e vai ter ao site e sabemos que vendem. Tem feito também, muito bem, a outra estratégia das “publicações orgânicas”, isto, tem *influencers* que não têm tantos seguidores, não vendem tanto, mas têm uma imagem que nós gostamos e que cresce com elas. Ultimamente, também tenho trabalhado mais com essa área, e confirmo que a marca tem uma relação muito boa com as próprias *influencers* e como também é uma marca que também cresce com as consumidoras.

Relembre-me, a Matilde tem quantos anos? Julgo ser mais ao menos mais nova que eu. (risos)

**M- Eu tenho 23 anos. (risos)**

V- Exatamente, eu tenho 29 (risos) mas estamos no mesmo espectro de idade e nós crescemos com a marca. Conhecendo a marca desde miúdas, as consumidoras estão interessadas no seu crescimento. Para a Parfois, é também mais fácil conseguir essa interação, porque as *influencers* estão interessadas na marca e, na larga maioria, compravam a marca desde novas e ficam contentes em colaborar.

E depois temos aqui um grupo que nós chamamos de *Squad*, muito bonito e que é muito consistente ao longo dos anos e que vamos integrando sempre pessoas novas todos os anos, todos os meses até. Esta é uma boa estratégia bem executada pela Parfois, visto ser e parecer orgânico, ou seja, é algo que é natural, não parece forçado este crescimento de equipa do *Squad*. Eu não acho estranho, sei lá, não acho estranho uma Rita Montezuma usar Parfois, faz *fitting* com a marca e na sua promoção. Acho, mesmo, que uma das coisas que a Parfois faz muito bem é mesmo o *influencer marketing*, além de outras coisas, mas acho que o que seria para destacar seria essa comunicação que nós temos e que em Portugal e em Espanha é mesmo muito forte e que agora estamos a tentar também fazer o mesmo em França e Itália.

**M- Estamos já a aproximarmo-nos, com muita pena, do fim da nossa conversa. Muito sucintamente, como é que é, na sua visão, o futuro da responsabilidade social na indústria de moda em Portugal?**

V- O futuro da responsabilidade social na indústria de moda em Portugal..., eu acho que Portugal... Eu acho não! Vou reformular. Sei e sabemos, que Portugal é dos principais produtores de Moda. Temos muitas fábricas, e quando falo não é só em vestuário, também de calçado. Temos muitas marcas novas a surgir, com qualidade, e têm qualidade por serem portuguesas. Enquanto consumidores confiamos no facto de uma marca portuguesa ser uma marca de qualidade. A transparência de todo o processo e também, se calhar, a revolução em termos de materiais sustentáveis, deveria ser um dos focos. Em Portugal temos forças para isso, tanto em termos de desenvolvimento, como em termos de design, como em termos de força de trabalho, seja de costureiras, de fábricas, de pessoas que trabalham e se instruem

para isso mesmo. Portugal é um dos países privilegiados também muito para isto. Apesar de sermos um país pequeno, acho que temos todas as forças necessárias para contribuir aqui para o futuro da moda, no sentido da Responsabilidade Social.

**M- Para terminar, vamos supor que a Vânia era convidada por uma editora para escrever um livro, no caso um guia para “totós” sobre boas práticas e isso seria sobre a indústria de moda e a responsabilidade social. Esse guia resumir-se-ia em 3 a 4 pontos. Quais é que seriam os 3 a 4 pontos que a Vânia destacaria?**

V- Acho que realmente um dos pontos importantes seria se a marca tem de facto estes procedimentos de comunicação autêntica e transparente que viemos a falar. O primeiro seria de facto comunicar o que de facto faz e ser 100% transparente relativamente àquilo que é feito, sem cair na falácia do *greenwashing*. Um dos primeiros pontos seria a transparência e outro ponto também acho que também é importante mencionar é que, por vezes, podem existir marcas que fazem pela responsabilidade social, mas que não o comunicam ou comunicam devidamente. Se uma marca realmente faz pela Responsabilidade Social, então deve aproveitar para comunicar, não só para vender, como também para criar uma ligação com os consumidores. É muito importante aqui também comunicar aquilo de facto que a marca faz, porque eu acredito que existem muitas marcas que o façam mas que não se esforçam para depois também o comunicar da melhor forma e lá está, também acho que o terceiro ponto seria o comunicar da melhor forma e não de uma forma massiva, não com uma *newsletter* gigante a explicar os procedimentos que pode não ser tão atrativa à leitura vai ler, mas sim de uma forma mais *friendly*, para totós também para o consumidor final que, nos dias de hoje, não tem atenção suficiente para um vídeo com mais de 15 segundos, Importa tentar comunicar de uma forma também *friendly* para o consumidor final perceber aquilo que nós estamos a fazer. Diria isso mesmo, ou seja, comunicar de uma forma *friendly* para o consumidor não se perder muito em textos gigantes, de uma forma a que se perceba concisa, porque caso contrário “perder-se-á” tempo a perceber o que é que são os esforços ou procedimentos. Se tivesse marca própria, seria uma das preocupações que eu teria.

**M- Há mais algum ponto que gostaria de referir nesse guia?**

V- Nesta linhagem de comunicação transparente, não adianta comunicar algo que não somos – até porque, mais tarde ou mais cedo, a verdade vem ao de cima. Não é correto para o consumidor final fazermos de conta que somos “hiper mega sustentáveis” e que não usamos plásticos ou substituições do mesmo. Por vezes, substituir por outra coisa que pareça mais sustentável nos processos ainda pode ser menos, não é? Se calhar, a marca deve reconhecer que o plástico não é tão sustentável, como todos sabemos, que é mais poluente e mas fazer sempre reduzir o plástico, e comunicar o esforço – quando real. Falo do plástico, mas se calhar existem outros materiais que por serem tão processados acabam por poluir ainda mais que o plástico. No entanto, aos olhos do consumidor, pode não parecer. Ou seja, tentar ser transparente neste sentido. Se calhar já passamos essa fase de substituir o plástico por tudo e agora as pessoas começam a reconhecer que sim, o plástico polui, podemos fazer por o substituir, mas que por vezes a substituição pode ainda ser pior. Explicar os processos, o porquê das escolhas, será sempre pertinente.

**M- Vânia, mais uma vez, muito obrigada. enho a certeza que lá está, como disse inicialmente, a minha dissertação vai ficar mais enriquecida com a sua experiência e com os seus inputs. Muito obrigada!**

V- De nada. Espero que sim, boa sorte!

## **Anexo C - Inquérito por questionário**

Online de 9 de julho a 30 de agosto de 2024

### **Dados de caracterização**

1. Idade
2. Género

### **Indústria de Moda**

#### **MODA- Responsabilidade Social**

- 1. Como avaliaria a sua familiaridade com o conceito de Responsabilidade Social na Indústria de Moda?**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

- 1- Nada Familiar
- 2- Pouco Familiar
- 3- Moderadamente Familiar
- 4- Familiar
- 5- Muito Familiar

- 2. Na hora de comprar produtos de Moda, escolhe com base na sua familiaridade com práticas éticas.**

Assinale a opção que mais se adequa

Sim

Não

Às vezes

**3. Qual a sua principal fonte de informação sobre as práticas de Responsabilidade Social das marcas de Moda?**

Assinale a opção que mais se adequa

Website da marca

Redes Sociais

Media (offline e online)

Outra (Resposta Aberta)

**MODA- Autenticidade e Transparência**

**4. Ao escolher produtos de Moda, a autenticidade na comunicação de uma marca é importante.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**5. A informação fornecida pelas marcas de Moda sobre a sustentabilidade e responsabilidade social dos seus produtos é confiável.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**6. Identifique os aspetos que considera mais relevantes mencionar na comunicação de uma marca de Moda.**

Assinale as opções que mais se adequam.

Utilização de materiais

sustentáveis

Condições laborais dignas

Impacto socioambiental

Iniciativas corporativas

**7. A clareza das informações fornecidas pelas marcas de Moda influencia a decisão de compra.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**8. O envolvimento de uma marca de Moda em iniciativas/práticas éticas afeta a sua percepção e/ou reputação.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não Concordo nem Discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

**9. Conhece alguma iniciativa de Responsabilidade Social por parte das marcas de Moda que consome?**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

Sim ou Não

**10. Considera que as iniciativas de Responsabilidade Social são eficazmente apresentadas por parte das marcas de Moda, através dos seus canais de comunicação e online e offline.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

Sim ou Não

**11. Considera que as iniciativas de Responsabilidade Social das marcas que conhece e/ou consome são eficazes.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

- 1- Nada eficazes
- 2- Pouco eficazes
- 3- Não Eficazes nem Eficazes
- 4- Eficazes

5- Totalmente Eficazes

## **MODA- Feedback e Sugestões**

### **12. Em que é que as marcas de Moda poderiam melhorar na sua Responsabilidade Social?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Não Precisa Melhorar a Muito a Melhorar

Clareza na comunicação sobre práticas sustentáveis

Transparência sobre a origem dos materiais

Detalhes sobre as condições de trabalho dos colaboradores

Divulgação de relatórios de impacto socioambiental

Comunicação sobre envolvimento em projetos comunitários

Informação sobre a redução de resíduos e reciclagem

Campanhas de consciencialização sobre práticas éticas

Transparência nas parcerias com ONGs e causas sociais

Divulgação de metas e resultados de responsabilidade social

*Engagement* e resposta às preocupações dos consumidores sobre responsabilidade social

### **13. Que tipo de iniciativas de Responsabilidade Social gostaria de ver com maior frequência por parte das marcas de Moda?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Nada Importante a Muito Importante.

Redução de resíduos e reciclagem

Projetos de educação e formação sobre sustentabilidade

Campanhas de transparência sobre a supply chain

Divulgação de práticas de comércio justo

Iniciativas de inclusão e diversidade

Programas de apoio a comunidades locais

Comunicação sobre a redução da pegada de carbono

Relatórios públicos sobre impacto ambiental

Colaborações com ONGs para causas sociais

Uso de materiais reciclados e sustentáveis

Desenvolvimento de produtos eco-friendly

Eventos e workshops sobre moda sustentável

Plataformas de feedback e *engagement* com consumidores

Iniciativas de bem-estar dos trabalhadores

**14. Que mudanças gostaria de ver nas práticas de Comunicação das marcas de Moda?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Nenhuma Mudança Necessária e Mudanças Muito Necessárias

Transparência sobre a cadeia de fornecimento

Comunicação clara sobre os materiais utilizados

Detalhes sobre as condições de trabalho dos colaboradores

Informações acessíveis sobre as práticas de sustentabilidade

Divulgação de relatórios de impacto ambiental

*Engagement* com consumidores nas redes sociais sobre práticas éticas

Comunicação sobre metas e resultados de sustentabilidade

Esclarecimento sobre o processo de produção

Iniciativas (ex: workshops e master classes) sobre moda sustentável

Parcerias visíveis com organizações ambientais e sociais

Resposta proativa e preocupações dos consumidores

Histórias e testemunhos de trabalhadores

Divulgação de esforços para reduzir pegada de carbono

Transparência sobre preços e custos de produção

Comunicação constante sobre melhorias e inovações sustentáveis

**15. Existe alguma marca de Moda que gostaria de destacar pelas suas boas práticas de Responsabilidade Social? Se sim, por favor indique qual e porquê.**

**Indústria de Beleza**

**BELEZ- Responsabilidade Social**

**1. Como avaliaria a sua familiaridade com o conceito de Responsabilidade Social na Indústria de Beleza?**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Nada Familiar

2- Pouco Familiar

3- Moderadamente Familiar

4- Familiar

5- Muito Familiar

**2. Na hora de comprar produtos de Beleza, escolhe com base na sua familiaridade com práticas éticas.**

Assinale a opção que mais se adequa

Sim

Não

Às vezes

**3. Qual a sua principal fonte de informação sobre as práticas de Responsabilidade Social das marcas de Beleza?**

Assinale a opção que mais se adequa

Website da marca

Redes Sociais

Media (offline e online)

Outra (Resposta Aberta)

**BELEZA- Autenticidade e Transparência**

**4. Ao escolher produtos de Beleza, a autenticidade na comunicação de uma marca é importante.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**5. A informação fornecida pelas marcas de Beleza sobre a sustentabilidade e responsabilidade social dos seus produtos é confiável.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**6. Identifique os aspetos que considera mais relevantes mencionar na comunicação de uma marca de Beleza.**

Assinale as opções que mais se adequam.

Utilização de materiais sustentáveis

Condições laborais dignas

Impacto socioambiental

Iniciativas corporativas

**7. A clareza das informações fornecidas pelas marcas de Beleza influencia a decisão de compra.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**8. O envolvimento de uma marca de Beleza em iniciativas/práticas éticas afeta a sua percepção e/ou reputação.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não Concordo nem Discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

**9. Conhece alguma iniciativa de Responsabilidade Social por parte das marcas de Beleza que consome?**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

Sim ou Não

**10. Considera que as iniciativas de Responsabilidade Social são eficazmente apresentadas por parte das marcas de Beleza, através dos seus canais de comunicação e online e offline.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

Sim ou Não

**11. Considera que as iniciativas de Responsabilidade Social das marcas que conhece e/ou consome são eficazes.**

Assinale a opção que mais se adequa, sendo:

- 1- Nada eficazes
- 2- Pouco eficazes
- 3- Não Eficazes nem Eficazes
- 4- Eficazes
- 5- Totalmente Eficazes

**BELEZA- Feedback e Sugestões**

**12. Em que é que as marcas de Beleza poderiam melhorar na sua Responsabilidade Social?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Não Precisa Melhorar a Muito a Melhorar

Transparência sobre ingredientes e a sua origem

Comunicação clara sobre testes em animais

Informações detalhadas sobre práticas de sustentabilidade

Divulgação de relatórios de impacto ambiental

Comunicação sobre as condições de trabalho dos colaboradores

Esclarecimento sobre processos de produção e supply chain

*Engagement* com os consumidores sobre questões éticas e ambientais

Campanhas de consciencialização sobre reciclagem de embalagens

Iniciativas de inclusão e diversidade

Parcerias com ONGs e projetos comunitários

Divulgação de metas e resultados de responsabilidade social

Transparência sobre pegada de carbono e esforços de redução

Informações acessíveis sobre programas de comércio justo

Resposta proativa a preocupações dos consumidores

Histórias e testemunhos de trabalhadores envolvidos na produção

**13. Que tipo de iniciativas de Responsabilidade Social gostaria de ver com maior frequência por parte das marcas de Beleza?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Nada Importante a Muito Importante.

Redução de resíduos e reciclagem

Projetos de educação e formação sobre sustentabilidade

Transparência sobre ingredientes e as suas origens

Campanhas de consciencialização sobre testes em animais

Divulgação de práticas de comércio justo

Iniciativas de inclusão e diversidade

Programas de apoio a comunidades locais

Comunicação sobre a redução da pegada de carbono

Relatórios públicos sobre impacto ambiental

Parcerias com ONGs para causas sociais

Uso de materiais reciclados e sustentáveis

Desenvolvimento de produtos eco-friendly

Eventos e workshops sobre beleza sustentável

Plataformas de feedback e *engagement* com consumidores

Iniciativas de bem-estar dos consumidores

**14. Que mudanças gostaria de ver nas práticas de Comunicação das marcas de Beleza?**

Assinale a opção que mais se adequa em cada linha, entre Nenhuma Mudança Necessária e Mudanças Muito Necessárias

Transparência sobre a origem dos ingredientes

Clareza na comunicação sobre testes em animais

Detalhes sobre as práticas de sustentabilidade

Divulgação de relatórios de impacto socioambiental

*Engagement* com consumidores sobre questões éticas

Comunicação sobre condições laborais dos colaboradores

Esclarecimento sobre processos de produção

Iniciativas (ex: workshops e master classes) sobre beleza sustentável

Parcerias visíveis com organizações ambientais e sociais

Resposta proativa às preocupações dos consumidores

Histórias e testemunhos de colaboradores

Divulgação de esforços para reduzir pegada de carbono

Transparência sobre preços e custos de produção

Comunicação constante sobre melhorias e inovações sustentáveis

Informações acessíveis sobre programas de comércio justo

**15. Existe alguma marca de Beleza que gostaria de destacar pelas suas boas práticas de Responsabilidade Social? Se sim, por favor indique qual e porquê.**