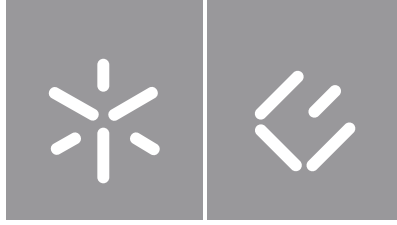


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Isabela Casares Araújo

**Proposta de um Modelo de Negócio  
Inovador e Sustentável para a Indústria da  
Moda potenciado por uma nova Geração  
Digital**





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Isabela Casares Araújo

**Proposta de um Modelo de Negócio  
Inovador e Sustentável para a Indústria da  
Moda potenciado por uma nova Geração  
Digital**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Carlos Pinho**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**  
**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## **Agradecimentos**

*Antes de mais, gostaria de prestar os mais sinceros agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor José Carlos Pinho, pelo esclarecimento de dúvidas, disponibilidade e confiança que demonstrou ao longo da elaboração do projeto.*

*Um especial obrigada a todos os profissionais da Indústria da Moda, por me terem concedido o privilégio de elaborar o estudo, apesar das dificuldades sentidas pela pandemia Covid-19. Nomeadamente, Aly John, Buzina, Captain Tom, Carui, Creme, Grupo Avenida, ISTO, Josefinas, Manjerica, NAE, NAZ, Retry, Roote, Saint Basics, To-be-green, Verney, WAYZ, We The Knot e Zippy. Um especial, reconhecimento às marcas que, embora não tivessem tido disponibilidade para realizar uma entrevista, disponibilizaram recursos para a realização do meu estudo, ARMEDANDGELS, Elvis & Kresse e Two Jeys.*

*Pela disponibilidade, colaboração e partilha de know-how, a todos os meus mais sinceros agradecimentos.*

*Aos meus pais, às minhas tias e à minha irmã, agradeço de coração por todo o carinho e paciência, principalmente, por me terem apoiado e motivado a dar sempre o melhor de mim.*

*Aos meus amigos, obrigada pelo apoio, por ouvirem todas as minhas dúvidas “existenciais”, por todos os conselhos e opiniões ao longo do projeto.*

*Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste projeto, contribuindo para a realização de muitos dos meus objetivos.*

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## RESUMO

### ***Proposta de um modelo de negócio inovador e sustentável para a indústria da moda potenciado por uma nova geração digital***

A Indústria da Moda é um sistema evolutivo pautado por inúmeras transformações, assim como a produção manual deu lugar à industrial, o *fast fashion* irá dar lugar a algo distinto. A par da profunda mutação da sociedade consumidora e evolução económico-tecnológica, torna-se essencial que as entidades inovem os seus negócios, redefinindo os seus Modelos de Negócio (BM) para o futuro. O advento do ambiente digital possibilitou a evolução dos BMs para um novo paradigma, assim como a tecnologia, a sociedade evoluiu a um ritmo acelerado. As dimensões ambientais e sociais tornaram-se obrigatórias, com os consumidores a exigirem transparência e qualidade sustentável, fazendo com que os BMs atuais se tornassem obsoletos. Por sua vez, a nova geração consumidora, Gen Z, impõe que as marcas tomem responsabilidade para com as suas ações. Todavia, tendo por base a Indústria da Moda, nenhuma ontologia disponível permite a descrição de BMs fortemente sustentáveis e sociais. Assim sendo, a presente dissertação pretende prosseguir o estudo dos BMs, delineando como uma organização Cria, Entrega e Captura Valor em contextos competitivos, desafiados por constantes transformações sociais, ambientais e tecnológicas. Respondendo a duas questões centrais: **(1)** Como potencializar o e-Business na Indústria da Moda? **(2)** Qual o BM que melhor satisfaz as necessidades da Gen Z?

Partindo de uma revisão sistemática da literatura, foi desenvolvido um BM inovador e sustentável, cuja definição de sustentabilidade e o próprio BM se encontram assentes em três pilares: Económico, Social e Ambiental. Com base numa metodologia qualitativa, foram formuladas quatro proposições de investigação, correspondentes aos níveis de valor do BM de uma empresa. Os dados primários e secundários, provenientes de diversos participantes da Indústria da Moda, foram analisados e interpretados, validando o Ecosystemic Business Model (EBM). Contudo, estudo foi aplicado ao contexto Português, havendo alguma carência de representatividade da Indústria.

O EBM explora o sucesso de uma organização resultante da satisfação do consumidor, ao corresponder às suas expectativas e ao partilhar dos mesmos valores. Induzindo a entidade a avaliar o valor sustentável baseado numa tripolaridade de valores, enquanto contempla o seu impacto e benefício da sua Cadeia de Valor Sustentável. O BM desenvolvido integra uma lógica de Valor em Rede que contempla os vários atores da Cadeira de Valor, incluindo o ambiente e sociedade, reposiciona o papel do cliente e examina novas dimensões do ciclo-de-vida dos produtos. As conclusões do estudo operacionalizaram um BM eficaz para a Indústria da Moda e que contempla as várias tendências do Setor.

**Palavras-chave:** BM; Criação, Captura e Entrega de Valor; Valor Sustentável; Gen Z; Indústria da Moda

## **ABSTRACT**

### ***Proposal for an innovative and sustainable business model for the fashion industry driven by a new digital generation***

The Fashion Industry is an evolutionary system ruled by countless transformations, just as manual production gave way to the industrial production, fast fashion will pave the way to something distinctive. Alongside with the profound changes in consumer society and the advancement of the economic-technological. It has become essential for entities to innovate their businesses, and to redefine Business Models (BM) for the future. The advent of the digital environment led the evolution of BMs to a new paradigm. Environmental and social dimensions have become mandatory, with consumers demanding transparency and sustainable quality, making the current BMs obsolete. Technology and society evolved at an accelerated pace. In turn, the new consumer generation, Gen Z, demands that brands take responsibility for their actions and align with their values. However, based on the Fashion Industry, no available ontology allows the description of strongly sustainable and social BMs. Hence this dissertation aims to continue the study of BMs, outlining how an organization Creates, Delivers and Captures Value in competitive contexts which are challenged by constant social, environmental and technological changes. Answering two core questions for the research: **(1)** How to enhance e-Business in the Fashion Industry? **(2)** Which BM best meets Gen Z's needs?

Based on a systematic review of literature, an innovative and sustainable BM was developed, whose definition of sustainability and the BM itself must be founded on three pillars: Economic, Social and Environmental. Considering a qualitative methodology, four research propositions were formulated, corresponding to the levels of value of a company's BM. Primary and secondary data from various participants in the Fashion Industry was analyzed and interpreted, validating the Ecosystemic Business Model (EBM). However, the study was applied to the Portuguese context, therefore having some lack of representativeness of the Industry.

EBM exploits the success of an organization resulting from customer satisfaction, by meeting their expectations and sharing the same values. Inducing the entity to assess sustainable value based on a tripolarity of values, while contemplating the impact and benefit of its Sustainable Value Chain. The BM developed integrates a Networked Value logic that considers the various players of the Value Chain, including the environment and society, repositions the role of the customer, and examines new dimensions of the product life cycle. The conclusions of the study operationalized an effective BM for the Fashion Industry that contemplates the various trends in the Sector.

**Keywords:** BM; Creation, Capture and Delivery of Value; Sustainable Value; Gen Z; fashion industry

## ÍNDICE

Secção 1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Delimitação e justificação do estudo .....	2
1.3 Formulação do problema e objetivos da investigação .....	5
1.4 Estrutura da Dissertação .....	5
Secção 2. Revisão de Literatura .....	7
2.1 Geração Z, o novo consumidor .....	7
2.2 BM, conceito evolutivo.....	10
2.2.1 BMI, inovações de um BM clássico .....	13
2.2.2 Impacto da digitalização no BM.....	15
2.2.3 Impacto da Sustentabilidade no BM .....	17
2.3 BMs vocacionados para as tendências da Indústria da Moda .....	19
2.3.1 Inovações do BM no âmbito da Indústria da Moda, um processo em evolução .....	19
2.3.2 Contributos de estudos da literatura no campo das inovações do BM, os seus componentes e fluxos .....	24
2.4 Modelo Conceptual “inspirado” na literatura relevante .....	31
Secção 3. Metodologia de Investigação .....	36
3.1 Breve fundamentação teórica da seleção do paradigma de investigação.....	36
3.2 Formular os objetivos de pesquisa.....	36
3.3 Design de investigação .....	37
3.3.1 Métodos e procedimentos de recolha .....	38
3.3.2. Tipo de amostragem .....	40
3.4 Questões Éticas .....	41
Secção 4. Análise do setor e Indústria da Moda .....	42
4.1 Indústria da Moda: Uma visão geral da Indústria e tendências emergentes.....	42
4.1.1 Ambientes digitais.....	43
4.1.2 Uma nova geração consumidora .....	44
4.1.3 Impacto da Indústria da Moda no Meio Ambiente .....	45
4.1.4 A Vertente Social na Indústria da Moda .....	47
4.1.5 Atualização do Setor: Novas tendências de Moda.....	48
4.2 Descrição dos casos práticos.....	50
Secção 5. Análise de Dados.....	53
5.1 Validação das Proposições .....	53

5.1.1 Proposição 1.....	54
5.1.2 Proposição 2.....	60
5.1.3 Proposição 3.....	65
5.1.4 Proposição 4.....	75
5.2 Formulação de um BM baseado na recolha de dados empíricos .....	79
5.2.1 Definição da estrutura do Modelo Empírico.....	79
5.2.2 Definição das unidades do Modelo EBM .....	85
5.3 Discussão e Relevância do Modelo .....	100
5.3.1 Relevância do EBM para a Indústria da Moda .....	100
5.3.2 Elementos relevantes que emergiram no contexto das entrevistas.....	110
Secção 6. Conclusão .....	115
6.1 Conclusões Finais .....	115
6.2 Contributos teórico-práticos .....	118
6.3 Limitações ao Estudo .....	121
6.4 Sugestões para Futuras Investigações .....	122
Secção 7. Referências bibliográficas .....	125
7.1 Referências Académicas.....	125
7.2 Outras Fontes Consultadas.....	135
APÊNDICES.....	138
Apêndice A. Contributos identificados na literatura no domínio do BM: Tabelas Síntese .....	138
Apêndice B. Modelo Conceptual do BM .....	147
Apêndice C. Estrutura do processo de desenvolvimento e preparação das entrevistas.....	150
Apêndice D. Guião das Entrevistas.....	152
Apêndice E. Codificação utilizada no NVivo para validação do estudo .....	155
Apêndice F. Descrição Detalhada dos Casos Práticos.....	156
Apêndice G. Análise de conteúdo (Tabelas referentes à Análise Empírica completas) .....	164
Apêndice H. Frequência de palavras, nuvens de palavras obtidas pelo software NVivo .....	180
Apêndice I. Modelo Empírico (Versão final do Ecosystemic Business Model) .....	187
ANEXOS .....	192
Anexo A. Processo de desenvolvimento de um modelo.....	192
Anexo B. BM proposto por Kozlowski, Searcy e Bardecki (2018) .....	193
Anexo C. Modelo de participação do Consumidor de Plé, Lecocq e Angot (2010).....	195
Anexo D. BM proposto por Joyce e Paquin (2016) .....	196
Anexo E. BM proposto por Biloslavo, Bagnoli e Edgar (2018) .....	199

Anexo F. E-Mail informativo da marca alemã ARMEDANGELS.....	200
Anexo G. Declaração da marca de moda Ganni.....	201

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> “Triple Layered Business Canvas” de Joyce e Paquin (2016) (consultar <b>Anexo D.</b> ).....	26
<b>Figura 2.</b> “The value triangle”, de Modelo de Biloslavo et al. (2018).....	29
<b>Figura 4.</b> BM proposto, o polígono de pirâmide triangular (consultar <b>Apêndice B</b> ).....	35
<b>Figura 3.</b> BM proposto, estratificado por níveis (consultar <b>Apêndice B</b> ).....	35
<b>Figura 5.</b> Esquema do projeto de investigação, inspirado no estudo de Kozłowski et al. (2018).....	38
<b>Figura 6.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Comunidade da Marca.....	57
<b>Figura 7.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Sociedade em que a Marca se insere.....	59
<b>Figura 8.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Pilares da Marca.....	61
<b>Figura 9.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Impacto.....	77
<b>Figura 10.</b> Representação estratificada por níveis de Valor do EBM.....	80
<b>Figura 11.</b> Simulação dos fluxos de valor na estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM ....	81
<b>Figura 12.</b> Estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM.....	82
<b>Figura 13.</b> Fluxos de valor do EBM (coerência horizontal e vertical, respetivamente).....	83
<b>Figura 14.</b> Ferramenta A2 de planificação do EBM (consultar <b>Apêndice I</b> ).....	84
<b>Figura 15.</b> Vista superior da estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM.....	85
<b>Figura 16.</b> Nível 1 do EBM, Proposta de Valor.....	86
<b>Figura 17.</b> Nível 2 do EBM, Criação e Entrega de Valor.....	87
<b>Figura 18.</b> Domínio “Cliente”, Nível 2 do EBM.....	88
<b>Figura 19.</b> Domínio “Relacionamento”, Nível 2 do EBM.....	88
<b>Figura 20.</b> Ícone do Componente “Comunidade que constrói” do EBM.....	89
<b>Figura 21.</b> Ícone do Componente “Sociedade da empresa” do EBM.....	90
<b>Figura 22.</b> Ícone do Componente “Administração” do EBM.....	90
<b>Figura 23.</b> Domínio “Produção”, Nível 2 do EBM.....	92
<b>Figura 24.</b> Ícone do Componente “Capital” do EBM.....	92
<b>Figura 25.</b> Ícone do Componente “Administração” do EBM.....	93
<b>Figura 26.</b> Ícone do Componente “Produto” do EBM.....	94
<b>Figura 27.</b> Domínio “Canais”, Nível 2 do EBM.....	95
<b>Figura 28.</b> Ícone do Componente “Distribuição” do EBM.....	95
<b>Figura 29.</b> Ícone do Componente “Sociedade da empresa” do EBM.....	96
<b>Figura 30.</b> Ícone do Componente “Recolha” do EBM.....	96
<b>Figura 31.</b> Nível 3 do EBM, Captura de Valor.....	97
<b>Figura 32.</b> Domínio “Receita”, Nível 3 do EBM.....	97
<b>Figura 33.</b> Domínio “Custo”, Nível 3 do EBM.....	98
<b>Figura 34.</b> Componente “Benefício, na Gestão de Dados”, Nível 3 do EBM.....	99
<b>Figura 35.</b> Componente “Impacto, na Gestão de Dados”, Nível 3 do EBM.....	99
<b>Figura 36.</b> Simulação dos fluxos de valor do Modelo EBM.....	101
<b>Figura 37.</b> Processo de seleção de componentes e forma para o Modelo Conceptual.....	147
<b>Figura 38.</b> Processo de seleção de componentes para o Modelo Conceptual.....	148

<b>Figura 39.</b> Processo de seleção da representação visual do Modelo Conceptual.....	148
<b>Figura 40.</b> Modelo provisório (representação do fluxo de valor entre os diferentes níveis) .....	149
<b>Figura 41.</b> Vista superior do Modelo provisório (representação do fluxo de valor na estrutura). .....	149
<b>Figura 42.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Rede de Valor da Marca.....	180
<b>Figura 43.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Tomada de Decisão por parte da Marca.....	180
<b>Figura 44.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Valor Económico.....	181
<b>Figura 45.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Valor Social .....	181
<b>Figura 46.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Valor Ambiental .....	181
<b>Figura 47.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Cliente .....	182
<b>Figura 48.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Distribuição .....	182
<b>Figura 49.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Ferramentas de comunicação digital.....	182
<b>Figura 50.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Gen Z.....	183
<b>Figura 51.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Produto .....	183
<b>Figura 52.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Material.....	183
<b>Figura 53.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Ótica Interna .....	184
<b>Figura 54.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Ótica Externa.....	184
<b>Figura 55.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Canais digitais.....	184
<b>Figura 56.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Distribuição .....	185
<b>Figura 57.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Controlo e Gestão de Dados .....	185
<b>Figura 58.</b> 30 palavras mais frequentes no código de Benefício .....	186
<b>Figura 59.</b> 30 palavras mais frequentes no código de “Preocupações que enfrenta no mercado...”	186
<b>Figura 60.</b> 30 palavras mais frequentes no código de “Sucesso quando...” .....	186
<b>Figura 61.</b> Representação estratificada por níveis do EBM e do fluxo de valor .....	187
<b>Figura 62.</b> Vista superior da estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM.....	188
<b>Figura 63.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Captura de Valor (Impacto e Custo) .....	188
<b>Figura 64.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Captura de Valor (Receita e Benefício) .....	189
<b>Figura 65.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Proposta de Valor .....	189
<b>Figura 66.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 1) .....	190
<b>Figura 67.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 3) .....	190
<b>Figura 68.</b> Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 2) .....	191
<b>Figura 69.</b> “The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability” de Kozlowski et al. (2018) .....	193
<b>Figura 70.</b> “Triple Layered Business Cnavas” de Joyce e Paquin (2016) .....	196
<b>Figura 71.</b> “Triple Layered Business Canvas” de Joyce e Paquin (2016): Coerência horizontal e vertical .....	197
<b>Figura 72.</b> Modelo de Biloslavo et al. (2018), aplicado à empresa Loccioni .....	199
<b>Figura 73.</b> Conjunto de posts da marca Ganni, a abordar a sua postura face à sustentabilidade....	201

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Síntese das características emergentes na Gen Z.....	9
<b>Tabela 2.</b> Síntese das tendências, oportunidades e desafios emergentes na Indústria da Moda por Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017) .....	20
<b>Tabela 3.</b> Classificação do TLBMC de Joyce e Paquin (2016).....	27
<b>Tabela 4.</b> Síntese das novas tendências da Indústria da Moda .....	49



<b>Tabela 5.</b> Caracterização das entrevistas e do perfil das empresas (empresas portuguesas, com exceção da entrevista 8. e 10*).....	50
<b>Tabela 6.</b> Caracterização do conteúdo secundário e do perfil das empresas .....	51
<b>Tabela 7.</b> Síntese das características das empresas da amostra em estudo.....	51
<b>Tabela 8.</b> Análise empírica referente aos relacionamentos económicos (consultar <b>Apêndice G.1</b> ) ..	57
<b>Tabela 9.</b> Análise empírica referente aos relacionamentos sociais/ambientais (ver <b>Apêndice G.2</b> ) .	58
<b>Tabela 10.</b> Análise empírica referente aos valores social, ambiental e económico (consultar <b>Apêndice G.4-6</b> ) .....	63
<b>Tabela 11.</b> Análise empírica referente papel do Cliente nas estratégias (consultar <b>Apêndice G.7</b> )..	66
<b>Tabela 12.</b> Análise empírica referente às estratégias digitais .....	67
<b>Tabela 13.</b> Análise empírica referente aos canais de comunicação (consultar <b>Apêndice G.8</b> ) .....	68
<b>Tabela 14.</b> Análise empírica referente à parceria com influencers (consultar <b>Apêndice G.9</b> ).....	70
<b>Tabela 15.</b> Análise empírica referente à Gen Z (consultar <b>Apêndice G.10</b> ) .....	71
<b>Tabela 16.</b> Análise empírica das Estratégias de Prolongamento e Fim-de-vida do Produto (consultar <b>Apêndice G.11</b> ) .....	71
<b>Tabela 17.</b> Análise empírica referente a decisões da Gestão interna (consultar <b>Apêndice G.12</b> )....	73
<b>Tabela 18.</b> Análise empírica referente a decisões da Gestão externa (consultar <b>Apêndice G.13</b> ) ...	74
<b>Tabela 19.</b> Análise empírica referente à perceção do “impacto” (consultar <b>Apêndice G.15</b> ).....	76
<b>Tabela 20.</b> Análise empírica referente à perceção do “benefício” (consultar <b>Apêndice G.16</b> ) .....	78
<b>Tabela 21.</b> Classificação do Componente “Capital” do Modelo EBM .....	92
<b>Tabela 22.</b> Classificação do Componente “Atividades” do Modelo EBM .....	93
<b>Tabela 23.</b> Análise empírica referente às redes sociais utilizadas e o seu propósito .....	105
<b>Tabela 24.</b> Análise empírica referente às preocupações das entidades (ver <b>Apêndice G.18</b> ) .....	111
<b>Tabela 25.</b> Análise empírica referente ao reconhecimento do sucesso pela amostra (consultar <b>Apêndice G.19</b> ) .....	114
<b>Tabela 26.</b> Contributos identificados na literatura sobre a ferramenta BM (componentes e conceito) .....	138
<b>Tabela 27.</b> Contributos identificados na literatura sobre à ferramenta BMI .....	140
<b>Tabela 28.</b> Contributos identificados na literatura sobre a ferramenta e-BM.....	142
<b>Tabela 29.</b> Contributos identificados na literatura relativos ao SBM .....	143
<b>Tabela 30.</b> Contributos identificados na literatura sobre o construto Social Entrepreneurship nos negócios.....	145
<b>Tabela 31.</b> Plano da entrevista .....	150
<b>Tabela 32.</b> Estrutura da entrevista.....	151
<b>Tabela 33.</b> Codificação utilizada no software de análise NVivo.....	155
<b>Tabela 34.</b> Análise empírica referente aos relacionamentos económicos .....	164
<b>Tabela 35.</b> Análise empírica referente aos relacionamentos sociais/ambientais.....	165
<b>Tabela 36.</b> Análise empírica referente à missão, proposta de valor e perceção face aos valores ....	166
<b>Tabela 37.</b> Análise empírica referente ao valor social.....	166
<b>Tabela 38.</b> Análise empírica referente ao valor ambiental.....	168
<b>Tabela 39.</b> Análise empírica referente ao valor económico .....	169
<b>Tabela 40.</b> Análise empírica referente papel do Cliente .....	169
<b>Tabela 41.</b> Análise empírica referente à opinião da amostra face aos ambientes digitais .....	170
<b>Tabela 42.</b> Análise empírica referente aos canais de comunicação digitais .....	171

<b>Tabela 43.</b> Análise empírica referente à percepção do papel dos influencers.....	172
<b>Tabela 44.</b> Análise empírica referente à percepção da amostra face à Gen Z .....	172
<b>Tabela 45.</b> Análise empírica das Estratégias de Prolongamento e Fim-de-vida do Produtos .....	173
<b>Tabela 46.</b> Análise empírica referente a decisões da Gestão (ótica interna) .....	174
<b>Tabela 47.</b> Análise empírica referente a decisões da Gestão (ótica externa).....	175
<b>Tabela 48.</b> Análise empírica referente à opinião da amostra face ao Controlo e Gestão de Dados..	176
<b>Tabela 49.</b> Análise empírica referente à percepção do “impacto” .....	176
<b>Tabela 50.</b> Análise empírica referente à percepção do “benefício” .....	177
<b>Tabela 51.</b> Análise empírica referente às estratégias de “Economia Circular”.....	177
<b>Tabela 52.</b> Análise empírica referente às preocupações das entidades.....	178
<b>Tabela 53.</b> Análise empírica referente ao reconhecimento do sucesso por parte da amostra .....	179
<b>Tabela 54.</b> Síntese das unidades estruturais do Ecosystemic Business Model (EBM) .....	187
<b>Tabela 55.</b> Processo de desenvolvimento de um BM proposto por Holgado et al. (2013).....	192
<b>Tabela 56.</b> Classificação do reDesign Canvas por Kozlowski et al. (2018) .....	193
<b>Tabela 57.</b> Classificação do CIBM por Plé, Lecocq e Angot (2010).....	195
<b>Tabela 58.</b> Classificação do TLBMC por Joyce e Paquin (2016) .....	197
<b>Tabela 59.</b> Classificação do BMVT por Biloslavo et al. (2018) .....	199

## LISTA DE SIGLAS

**BM** Modelo de Negócio

**BMI** Modelo de Negócio Inovador

**BMVT** Modelo Value Triangle (VT)

**CIBM** Customer-Integrated Business Models

**e-commerce** comércio eletrónico

**e-Business** negócios digitais

**e-BM** Modelo de Negócio Digitais

**EBM** Ecosystemic Business Model

**ENT** entrevista

**eWOM** eletronic Word of Mouth

**Gen Y** Geração Y/ Millenials

**Gen Z** Geração Z

**Gen X** Geração X

**Influencers** *Influencer*, Participante Digital, Criador de Conteúdo, Celebridade

**MKT** Marketing

**PMEs** Pequenas e Médias Empresas

**SBM** Modelo de Negócio Sustentável

**TIC** Tecnologia de Informação e Comunicação

**TLBMC** Triple Layered Business Model Canvas

## **Secção 1. Introdução**

A primeira Secção do presente estudo evidencia o enquadramento da investigação, bem como, a sua relevância teórico-prática para a Indústria da Moda. No decorrer da referida é apresentado o problema que norteou o projeto de pesquisa, assim como os seus objetivos específicos. Para finalizar, é apresentada uma síntese relativa à estrutura da presente dissertação.

### **1.1 Enquadramento**

A necessidade de projetar Modelos de Negócio (BMs) viáveis, e de avaliar a probabilidade do seu sucesso na vida “real” do mercado, em diferentes circunstâncias do setor, pode ser atendida pela integração de esforços de pesquisa (Pateli & Giaglis, 2004). As mudanças significativas que ocorreram na Indústria da Moda, a par da profunda transformação no estilo de vida dos consumidores, criaram a necessidade de redefinir os BMs (Gazzola, Pavione, Pezzetti, & Grechi, 2020). Atualmente, não existe um consenso relativo à definição de BM, e quanto às suas variáveis (DaSilva & Trkman, 2014), prevalecendo múltiplas visões e linguagens.

Além disso, nas últimas décadas do século XX, a gestão aborda uma amálgama complexa de demografia e relacionamentos pessoais, bem como de influências políticas e sociais, resultante das diferentes experiências de vida das gerações (McCrindle, 2014). A idade do consumidor torna-se um fator crucial na nova cultura digital (Lee, 2009), onde distintas categorias de consumidores evidenciam diferentes expectativas e motivações (Priporas, Stylos, & Fotiadis, 2017), resultantes da adaptação tecnológica a que foram sujeitos (McCrindle, 2014).

Para os Gestores de Marketing (MKT) a segmentação, tendo por base a compreensão das gerações, desempenha um papel relevante no processo de comunicação (McCrindle, 2014). Atualmente, a literatura evidencia uma predisposição para o estudo da Geração Y (Gen Y) face às restantes gerações (Gentina & Kratzer, 2020; Hossain, 2018), todavia, a Geração Z (Gen Z), que se encontra (atualmente) a entrar no mercado de trabalho (McCrindle, 2014), é considerada o maior desafio de MKT para o futuro, que determinará a inovação e mudança (Gentina & Kratzer, 2020; Ismail, Nguyen, Chen, Melewar, & Mohamad, 2020; Morgan, 2016; Mulyani, Aryanto, & Chang, 2019; Paylor, 2017; Sramova & Pavelka, 2019; Wood, 2013). A geração em causa (Gen Z) é a maior utilizadora de tecnologia (Priporas et al., 2017), compreendendo-a como um instrumento (Priporas et al., 2017), e, comporta-se de maneira distinta das restantes gerações, provocando mudanças no comportamento do consumidor (Schlossberg, 2016). Uma Geração disruptiva nos paradigmas previamente estabelecidos, a Gen Z é mais empreendedora e mais interessada (Fister Gale, 2015; Gentina & Kratzer, 2020), vive vinculada ao

mundo online através de múltiplos dispositivos (Kupec, 2016). As marcas devem ampliar os seus horizontes estratégicos para incluir a Gen Z, desenvolvendo estratégias que se relacionam com os valores deste público jovem e oferecendo uma melhor experiência digital (Bernstein, 2015), permitindo que eles aprendam com as marcas (Fister Gale, 2015). A natureza viral da nova tecnologia proporciona ferramentas poderosas para os negócios digitais (McCrindle, 2014), todavia lançar negócios para estes novos consumidores tem, portanto, desafios associados (Gentina & Kratzer, 2020).

À medida que o comportamento do consumidor se muda para o mundo digital, também as marcas da Indústria da Moda têm incorporado novas formas de pensar e agir, nos seus negócios, tornando obsoletos os BMs atuais (Balchandani et al., 2020). Numa outra análise, no que toca ao comportamento do consumidor, as gerações mais jovens (Gen Y e Gen Z), cujo estilo de vida se distingue das gerações anteriores (Amed et al., 2018), são as que procuram reduzir o “consumo” desnecessário (Bulut, Kökalan Çimrin, & Doğan, 2017) e criar um “consumo” consciente (Fister Gale, 2015). A Indústria da Moda tem vindo a contemplar questões de sustentabilidade, que para esta jovem geração (Gen Z) são obrigatórias (Gazzola et al., 2020), todavia o Setor é um dos principais contribuintes para o desastre climático (Kent, 2020c), devido à criação de poluentes pela cadeia de produção (Lee, 2012). Prevalece, deste modo, a necessidade de redefinir os BMs em torno da sustentabilidade (Gazzola et al., 2020), na direção de práticas comerciais mais responsáveis (Amed, Berg, Brantberg, & Hedrich, 2019) (p.e. através da redução do desperdício na produção (Lee, 2012)) e éticas (p.e. segurança e justiça para os trabalhadores) (Balchandani et al., 2020).

## 1.2 Delimitação e justificação do estudo

Nascidos a partir de 1995, a Gen Z (Amed et al., 2018; Fister Gale, 2015; Gentina & Kratzer, 2020; Kupec, 2016; McCrindle, 2014; Priporas et al., 2017) é a primeira que presencia um mundo completamente digital, que vive o seu quotidiano online através de múltiplos dispositivos (Kupec, 2016), e que se envolve com as suas marcas favoritas como mais nenhuma outra Geração (Bernstein, 2015; Morgan, 2016). Esta nova Geração, enquanto consumidor, pode ser caracterizada por algumas tendências (Priporas et al., 2017; Wood, 2013): **1)** interesse em novas tecnologias; **2)** insistência pela facilidade de uso dos produtos e tecnologias; **3)** desejo de se sentir seguro; **4)** desejo de escapar temporariamente às realidades que enfrentam. Estes são consumidores com expectativas altas, menos fiéis às marcas, e com uma maior predisposição para a experiência (Schlossberg, 2016), pelo que as marcas sentem uma maior pressão para definir estratégias que atraiam e prendam a atenção deste

público (McCrandle, 2014; Schlossberg, 2016). É importante compreender o ambiente onde as gerações emergem, isto é, no passado, a Gen Y estabeleceu um “novo” paradigma de trabalho (p.e. horários flexíveis e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal), como resposta ao mundo “criado” pelas gerações anteriores, (McCrandle, 2014). Desse modo, quais serão as mudanças que irão despertar com este novo consumidor (Gen Z)? A Gen Y cresceu com a tecnologia, mas a Gen Z é a primeira Geração que nasceu e cresceu num mundo digital (Morgan, 2016), sem consciência de um mundo diferente, onde a sua vida é marcada pela partilha de detalhes e de gostos pessoais (Bernstein, 2015).

Com a evolução tecnológica e o crescimento da Internet os consumidores tornaram-se cada vez mais independentes das marcas (Priporas et al., 2017), impondo às empresas de retalho a implementação de estratégias e tecnologias inovadoras para melhorar a experiência do consumidor (Pantano, 2014; Pantano & Priporas, 2016; Priporas et al., 2017). Na jornada digital, a diferença entre a descoberta das marcas e a compra dos produtos tornou-se um ponto problemático para um consumidor de moda cada vez mais impaciente e crítico (Amed et al., 2018), onde a diferença de idade dos consumidores influencia os comportamentos em relação às marcas (Lee, 2009). O crescimento exponencial das Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) determinou um leque de possibilidades e ferramentas para a comunicação de MKT, que permitem aumentar a competitividade dos negócios e realizar atividades de forma mais eficaz (Sabaitytė, Davidavičienė, Straková, & Raudeliūnienė, 2019). Os gestores de plataformas digitais devem projetar e gerir as suas estratégias à medida que as condições mudam, uma situação que promove um conjunto de oportunidades e pressões competitivas para inovar de forma contínua (Helfat & Raubitschek, 2018).

Atualmente, vive-se em ambientes caracterizados pela rápida mudança e incerteza (p.e. novas TIC e ciclos de vida de produto mais curtos), o que dificulta a tomada de decisão por parte das organizações, e, torna as decisões de negócios complexas e difíceis (Osterwalder, 2004). A disseminação da tecnologia em todas as áreas da vida humana (sociedade, educação, economia e comércio) através da extensa “digitalização” induz a uma transformação filosófica da sociedade, a chamada Indústria 4.0 (Oztemel & Gursev, 2020). Num outro tópico, a literatura relativa aos BMs está em contínuo crescimento (Pateli & Giaglis, 2004), o desenvolvimento de novos BMs tem como propósito encontrar os conceitos e relacionamentos que permitem modelar e explicar o sucesso em ambientes competitivos e contextos efémeros (Osterwalder, 2004). A pesquisa descobriu que as inovações digitais facilitaram mudanças generalizadas nos BMs, onde a estrutura holística de um BM é refinada e ampliada através de um

processo de aprendizagem (Li, 2020), onde não existe um consenso ou definição concreta para o conceito (DaSilva & Trkman, 2014).

O Setor de Moda não está à parte deste processo, sofreu metamorfoses e adaptações, e, conseguiu democratizar um símbolo de alta distinção, prevalecendo a dispersão dos gostos e comportamentos individuais e coletivos (Lipovetsky, 1987). O ambiente digital continua como o principal foco da Indústria da Moda e à medida que a digitalização em todo o setor avança, a necessidade de reinvenção do BM é fundamental (Amed et al., 2019). À medida que a corrida para ser a plataforma de escolha para clientes se intensifica, os *players* do *e-commerce* continuarão a inovar, adicionando serviços lucrativos e valiosos (Amed et al., 2018). A sustentabilidade tornou-se numa tendência, tanto para, as marcas do Setor da Moda, ao abrir oportunidades de pesquisa sob o perfil da estratégia (Gazzola et al., 2020), como para, novos BMs onde diferentes ideias e conceitos emergem, no entanto, este último é um movimento ainda “jovem”, não existindo muitos estudos científicos sobre o assunto (Reichel, 2017). Nesse sentido, os dados qualitativos recolhidos, no decorrer da presente investigação, foram essenciais para contribuir com novos insights sobre os desafios enfrentados pelas marcas do Setor da Moda, ajudando a compreender quais as oportunidades a explorar num BM baseado na ética e com valores sociais e ambientais cada vez mais sólidos.

A profunda transformação social, no estilo de vida da nova geração (Gen Z) (Amed et al., 2018) e a sua predisposição para a sustentabilidade, aliada à evolução tecnológica do perfil do consumidor (Kupec, 2016; Sramova & Pavelka, 2019) e a mudança ecológica vigente no Setor determina a necessidade de reformular os BMs na Indústria da Moda (Gazzola et al., 2020). Nesse seguimento, a par desta pesquisa procurou-se, também, compreender como a nova geração consumidora influencia a estratégia das marcas e qual a perceção das entidades face ao novo consumidor.

Mudanças significativas no ambiente externo (p.e. económica, social, política, tecnológica) afetam não só, a experiência e o comportamento do consumidor, como também, os processos internos da empresa, induzindo a transformação e adaptação da ferramenta do BM às novas condições (Menshikova, 2017). Nesse seguimento, a presente dissertação pretende prosseguir o estudo dos BMs, delineando como uma organização Cria, Captura e Entrega valor em contextos competitivos, desafiados por constantes transformações sociais, ambientais e tecnológicas. A seleção desta temática é fundamentada pelo interesse em compreender como um BM se pode adaptar a diferentes estratégias e oportunidades promovidas por um novo contexto do consumidor.

De ressaltar que o projeto de investigação, assim como os vários setores económicos, sofreram uma reformulação e tiveram de se adaptar à situação criada pela pandemia provocada pelo vírus Covid-19. A estratégia previamente definida para a realização do estudo foi moldada à situação vivida globalmente, pelo que o estudo se desenvolveu online com recurso a vídeo chamadas. No caso específico do Setor da Moda, âmbito de estudo da presente dissertação, a pandemia e a crise económica (que lhe precede) serão o maior desafio em 2021 e o digital a maior oportunidade para a Indústria da Moda (Balchandani et al., 2020), potenciando um acréscimo nas vendas online (Pinto, 2020).

### **1.3 Formulação do problema e objetivos da investigação**

A presente investigação foi motivada pela perceção do consumidor da Gen Z face à uberização da economia e às transformações sociais, nomeadamente, BMs digitais para empresas da Indústria da Moda. Procurando responder à questão:

*Como potencializar o e-Business na Indústria da Moda e qual o BM que satisfaz melhor as necessidades da Gen Z?*

A proposta pretende compreender em que medida é que os BMs de outros setores, que contemplam as mudanças sociais vigentes da nova geração consumidora e a evolução económico-tecnológica, podem ser úteis à Indústria da Moda. O projeto de investigação tem como objetivos específicos:

- 1) Identificar os diferentes BMs.**
- 2) Compreender a especificidade do Setor da Moda face a outros setores.**
- 3) Conceptualizar um BM vocacionado para o Setor da Moda, tendo como referência tendências de mercado, a Gen Z e as transformações sociais.**

### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A presente investigação encontra-se estruturada em 6 Secções. Sendo que, a Primeira Secção diz respeito à Introdução onde se pretende, de forma sucinta, concretizar o cerne da temática, o enquadrando da investigação e a sua pertinência, e questões centrais relativas à pesquisa.

Na Segunda Secção, é exposto um enquadramento teórico através da revisão da literatura, tendo por base construtos que concretizam o conceito do BM, bem como uma análise aprofundada ao contexto ambiental e social. Numa primeira etapa é elaborado um estudo detalhado face à nova geração consumidora, apresentando-se as características específicas da Gen Z, e a sua influência no

comportamento de compra e envolvimento com as marcas. Na segunda etapa, é formulada uma investigação no sentido de elucidar sobre a ferramenta dos BMs, ressaltando componentes e tipologias de vários autores. Numa terceira etapa, é investigado o conceito do BM vocacionado para a Indústria da Moda (às transformações em que este é palco de análise) e desenvolvida uma análise a alguns estudos teóricos relativos à inovação do BM de outros setores, para criar bases e identificar um conjunto de componentes para um Novo BM Conceptual capaz de responder às necessidades de uma nova sociedade. Por fim, é desenvolvido um Modelo Conceptual para a Indústria da Moda e as proposições da investigação, tendo por base transformações e desafios que se encontram a despontar no âmbito da ferramenta.

A Terceira Secção expõe a Metodologia, a apresentação do design e a estratégia de investigação. A presente pesquisa pretende prosseguir com uma abordagem de cariz qualitativo, traduzindo-se numa revisão de literatura no âmbito de BM, e, numa adoção de entrevistas semiestruturadas individuais.

A Quarta Secção, procura criar uma visão detalhada do contexto da Indústria da Moda e dos seus desafios, que contribui para o conhecimento do Setor e um maior domínio da temática para a realização das entrevistas. Além disso, no seguimento da Secção é realizada uma caracterização da amostra, dos casos práticos, que serviram de objeto de investigação no decorrer do estudo.

Na Quinta Secção da presente dissertação é realizada uma Análise dos Dados obtidos pelo estudo, iniciando-se com uma interpretação dos resultados das entrevistas realizadas a diversos participantes do Setor da Moda. A validação das proposições tem como consequência a definição de um novo BM Empírico para a Indústria da Moda, que integra as preocupações de uma nova Sociedade. Por fim, é apresentada uma discussão de resultados, onde se reflete sobre a relevância do BM Empírico, tendo por base uma investigação comparativa da fundamentação teórica e análise empírica.

Por fim, a Sexta Secção evidencia uma reflexão crítica à investigação proposta, discutindo-se as suas limitações e contributos teórico-práticos. As conclusões finais expõem uma síntese dos resultados obtidos, promovendo uma maior compreensão do problema de pesquisa e um aumento do conhecimento científico. Em suma, são enunciadas sugestões e outras abordagens para futuras investigações.



## **Secção 2. Revisão de Literatura**

Neste seguimento é apresentada uma análise do estado da arte, discutindo e abordando as limitações de pesquisas anteriores de modo a colmatar as lacunas do conhecimento existente. A presente pesquisa procura compreender a evolução dos BMs e a necessidade da sua inovação face às transformações sociais, procurando perceber em que medida os seus componentes podem evoluir e transformar-se. A Secção encontra-se dividida em quatro partes, a mesma inicia-se com um estudo detalhado da nova geração consumidora e das suas características disruptivas (Fister Gale, 2015; Gentina & Kratzer, 2020). Seguidamente, é feita uma análise cuidada e aprofundada ao conceito BM e aos seus componentes, bem como ao impacto da digitalização, inovação, e questões sociais neste domínio. A terceira parte da presente Secção corresponde a um estudo de BMs vocacionados para a Indústria da Moda, iniciando-se com um estudo sobre inovações e tendências de que esta é alvo. E prosseguindo com uma análise de contributos da literatura referentes a inovações do BM noutros setores. Por fim, é apresentado um Modelo Conceptual relativo a um novo BM para a Indústria da Moda, resultante do conhecimento científico, que será testado empiricamente no decorrer do projeto de investigação.

### **2.1 Geração Z, o novo consumidor**

O conceito de geração referia-se essencialmente a uma definição biológica, com intervalos de 20 a 25 anos, o tempo entre o nascimento dos pais e dos filhos. Todavia, devido aos “nascimentos” adiados, a definição determina uma duração de tempo superior para cada Geração, não acompanhando as transformações sociais (McCrindle, 2014). O conceito de “geração” torna-se relevante de ponderar, uma vez que, “nascer” numa determinada época e viver acontecimentos particulares, num determinado clima cultural, influencia as formas de sentir, pensar e agir dos consumidores (Gazzola et al., 2020). Assim sendo, uma Geração pode ser definida como um grupo de pessoas nascidas num período semelhante (janela temporal de 15 anos), que, compartilham uma fase de vida comparável, e, que são moldadas por um “tempo” e “espaço” específicos (eventos, tendências, evoluções e desenvolvimentos), de acordo com William Strauss e Neil Howe (McCrindle, 2014).

Considerando as gerações consumidoras mais “novas”, Gerações Y e Z, encontramos uma representação do futuro (McCrindle, 2014), cujo poder de compra aumentará nos próximos anos (Dabija & Lung, 2019). A literatura apresenta uma extensa pesquisa relativa à Gen Y, evidenciando as diferenças das preferências de consumo e hábitos de compra entre esta geração e a dos seus pais (Gentina & Kratzer, 2020; Hossain, 2018). Contrariamente, a Gen Z representa um segmento distinto, cujos

comportamentos diferem em comparação com os dos seus pais e com os contemporâneos próximos da Gen Y (Fister Gale, 2015; Paylor, 2017). Todavia, são poucas as pesquisas científicas realizadas com ênfase nos consumidores da Gen Z (Hossain, 2018), pelo que urge compreender melhor este segmento. Enquanto, a Gen Y era sonhadora e viu os seus sonhos destruídos por situações de crise, a Gen Z é realista e consciente (Fister Gale, 2015), dotada de uma perspetiva única, moldada por tempos económicos incertos como uma crise financeira e a atual crise pandémica (Amed et al., 2020). Considerada uma Geração de pensadores inovadores, altamente instruídos (Dabija & Lung, 2019; McCrindle, 2014) e tecnologicamente esclarecidos (os chamados nativos digitais (Amed et al., 2018) que vivem “online” (McCrindle, 2014)), que procuram soluções por conta própria (Bernstein, 2015), a Gen Z é apontada como um grupo consumidor que impõe inovação e mudança (Morgan, 2016). Nascida a partir de 1995 (Amed et al., 2018; Fister Gale, 2015; Gentina & Kratzer, 2020; Kupec, 2016; McCrindle, 2014; Priporas et al., 2017), a Gen Z tornou-se num sinónimo de acessibilidade, facilidade, colaboração e conexão social através das TIC (Fister Gale, 2015; McCrindle, 2014).

No que trata às diferenças geracionais, são evidentes distintas características até no ato de compra, por exemplo, enquanto a Gen Y valoriza avaliações (*reviews*) de produtos, a Gen Z recorre aos *posts* dos *influencers* para obter inspiração, para, posteriormente, adquirir os produtos (Kádeková & Holienčinová, 2018), através de redes sociais, ao invés de plataformas de venda online (Mulyani et al., 2019). As interações entre consumidores (*eWOM*), com base na tecnologia, é uma forte ferramenta para os negócios (Erkan & Evans, 2016; McCrindle, 2014), influenciando intenções de compra (Erkan & Evans, 2016), especialmente quando se trata das gerações mais novas (McCrindle, 2014). Para os consumidores digitais de hoje (Gen Z) as redes sociais têm um papel central no MKT, o que revela a importância de transplantar a fórmula de negócios tradicionais para um novo formato, (Brun, Castelli, & Karaosman, 2017).

Apesar de jovem, esta nova geração, demonstra fortes preocupações sociais e ambientais (Balchandani et al., 2020; Gazzola et al., 2020), exigindo que as grandes economias devem assumir uma responsabilidade consciente por um futuro comum (Marques, Marques, & Ferreira, 2020), de modo a promover um consumo sustentável (Bulut et al., 2017; Gazzola et al., 2020). Lançar negócios para estes novos consumidores tem, portanto, desafios associados (Gentina & Kratzer, 2020), a Gen Z vem contrariar as que lhe precederam, evidenciando que são, efetivamente, os mais jovens que estão a pagar mais por um produto responsável (Amed et al., 2019; Gazzola et al., 2020; Vogue Business, 2020).

A Gen Z é apontada como uma geração influente sobre as estratégias organizacionais, que começa agora a evidenciar o seu poder de compra (Pinto, 2020), sendo considerado um forte segmento de compradores no mercado digital no futuro (Kupec, 2016; Sramova & Pavelka, 2019). As organizações devem reformular as estratégias de comunicação (McCrindle, 2014), para atender aos comportamentos de compra em constante mudança (Dabija & Lung, 2019; Ismail et al., 2020; Kupec, 2016), o que representa um novo desafio para os profissionais de MKT (Gentina & Kratzer, 2020; Hossain, 2018; Ismail et al., 2020; Morgan, 2016; Mulyani et al., 2019; Paylor, 2017; Sramova & Pavelka, 2019; Wood, 2013). As organizações não devem projetar estratégias com o intuito de comercializar, devem projetá-las com o propósito de comunicar através delas (McCrindle, 2014) Torna-se estratégico para as marcas ampliarem os seus horizontes para incluir, como foco, a Gen Z (Bernstein, 2015), bem como explorar os comportamentos desta Geração para o avanço do conhecimento de novos BMs (Priporas et al., 2017). Na **Tabela 1** é possível encontrar um conjunto de características atribuídas à Gen Z que devem ser contempladas na implementação estratégica.

**Tabela 1.** Síntese das características emergentes na Gen Z.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
<b>Consciente e inclusivo</b>	A Gen Z, manifesta fortes crenças em comparação com as restantes gerações (Amed et al., 2019), livre de preconceitos contra diferentes raças, etnias e culturas (Nadányiová, 2018), impactando inúmeros aspetos do quotidiano dos jovens consumidores (Duffett, 2017), influenciando os comportamentos, atitudes e emoções (McCrindle, 2014). As questões de sustentabilidade são para esta geração obrigatórias (Gazzola et al., 2020).
<b>Expressar os seus valores</b>	A Gen Z procura marcas de moda inovadoras que, favoreçam a experiência, estimulem a sua criatividade, e “reflitam” a sua própria identidade (Gentina & Kratzer, 2020). Favorecendo marcas alinhadas com os seus valores e evitando aquelas não estão (Amed et al., 2018).
<b>Global</b>	A primeira Geração a ser verdadeiramente global. Resultante de um processo incremental de globalização, que no passado aconteceu através da música, cinema e celebridades globais (McCrindle, 2014).
<b>Definidos socialmente</b>	Mais do que qualquer outra Geração, a Gen Z encontra-se interligada e moldada pelos seus pares, movidos por motivações sociais e preocupados com causas ambientais (as questões definidoras da atualidade) (McCrindle, 2014).
<b>Nativos digitais</b>	Considerados nativos digitais, onde a tecnologia se incorpora no seu estilo de vida de forma inconsciente (McCrindle, 2014), onde os múltiplos dispositivos tecnológicos permitem que os utilizadores adquiram múltiplas informações em simultâneo (Kupec, 2016). A Gen Z evidencia uma predisposição para a realização de compras online através de redes sociais (Mulyani et al., 2019), onde a confiança e valor criado pelas marcas, pode levar à satisfação e lealdade do consumidor (Anderson e Srinivasan, 2003). Em contraste, as gerações que precederam à Gen Z utilizam a tecnologia de maneira prática e funcional para realizar tarefas (McCrindle, 2014).
<b>Predisposição para conteúdo em vídeo</b>	Apresenta predisposição para mensagens visuais (p.e de imagens), que comunicam através das “barreiras” linguísticas (McCrindle, 2014), esta Geração emergente prefere assistir a vídeos informativos do que ler um artigo sobre determinado assunto (Fister Gale, 2015).
<b>Educacionalmente instruídos</b>	Representa a geração com um maior número de instruídos com diplomas universitários, quando comparada com as restantes gerações (McCrindle, 2014): Gen X evidencia um em cada quatro indivíduos com diploma universitário; Gen Y evidencia um em cada três indivíduos com diploma universitário; Gen Z evidencia um em cada dois indivíduos com diploma universitário;

## 2.2 BM, conceito evolutivo

A **Secção 2.2** tem como propósito apresentar uma noção do conceito do BM na literatura, promovendo um entendimento sobre a funcionalidade da ferramenta e como a sua arquitetura e os seus componentes podem evoluir face às transformações recorrentes no mercado onde operam.

O termo "BM" apareceu pela primeira vez numa publicação científica em 1957, iniciando uma ampla discussão sobre este conceito (Reichel, 2017), todavia, após décadas de pesquisa, ainda se discute em torno do mesmo (Reichel, 2017; Zott, Amit, & Massa, 2011). Não há um consenso sobre as variáveis que o integram o BM e não se chegou a uma definição unânime (Amit & Zott, 2001; DaSilva & Trkman, 2014; Li, 2020; Teece, 2010), razão que leva a uma dispersão de perspetivas (Li, 2020) e visões. Inclusive, vários autores propuseram diferentes interpretações sobre a dinâmica de constituição de um BM (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Osterwalder, 2004), o que dificulta a capacidade dos investigadores aproveitarem efetivamente o trabalho uns dos outros (Li, 2020).

Na literatura, o BM é caracterizado principalmente por teorias económicas e empresariais (p.e. de inovação empresarial) (Upward & Jones, 2016), e, apesar da falta de uma definição rigorosa do conceito, os pesquisadores parecem convergir para o entendimento básico de que um BM é um instrumento cognitivo (Spieth, Schneider, Clauß, & Eichenberg, 2019), complexo e multidimensional (Li, 2020) que permite o avanço da gestão estratégica (e não uma teoria) (Ritter & Lettl, 2018), descrito como uma “abordagem incompleta” (DaSilva & Trkman, 2014). Os BMs têm sido estudados sobre múltiplas perspetivas em diferentes áreas, definições, componentes e servindo vários objetivos (Li, 2020), a diversidade nas definições apresenta desafios para delimitar a sua natureza, suscitando alguma confusão na sua terminologia (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Nomeadamente, a presente dissertação encontrou, na literatura, vários contributos nos quais o BM é apresentado como uma representação (p.e. Morris et al. (2005) e Shafer, Smith e Linder (2005)), uma “arquitetura” (que define o modo como a empresa cria, entrega e captura valor) (p.e. Dubosson-Torbay, Osterwalder e Pigneur (2002) e Timmers (1998)), uma ferramenta conceptual (p.e. Chesbrough (2007), Osterwalder (2004) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005)), um modelo estrutural (p.e. Amit & Zott (2001)), um método (p.e. Afuah & Tucci (2001)), um conjunto de recursos configurados para criação de valor com objetivos estratégicos bem definidos (p.e. Seelos & Mair (2007)), com elementos e capacidades dinâmicas (Teece, 2010; Zott & Amit, 2007) com foco no cliente (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) (no **Apêndice A**, é possível consultar uma tabela síntese de alguns contributos identificados na literatura relativos à ferramenta BM, os seus componentes e conceitos). Por sua vez, Ritter e Lettl (2018) apresentam um *framework*, obtido da literatura, de

perspetivas de pesquisa necessárias para um entendimento completo do BM, onde o referido é definido através de: **(1)** atividades do BM (é uma descrição das atividades), **(2)** lógicas do BM (fluxo de argumentos lógicos que resumem a lógica do negócio), **(3)** arquétipos do BM (os arquétipos descrevem como as empresas fazem negócios), **(4)** elementos do BM , **(5)** alinhamento do BM (como as peças do BM se encaixam).

O BM fornece uma ferramenta valiosa para análise e gestão (Richter, 2013; Schaltegger, Lüdeke-Freund, & Hansen, 2012; Zott & Amit, 2008), não se trata de uma descrição de como uma empresa deve reagir a contingências futuras, nem como deve operar para gerar uma vantagem competitiva sustentável (DaSilva & Trkman, 2014), mas sim uma definição simplificada das relações de interdependência entre os clientes, a organização e os recursos (Li, 2020). Um BM descreve o conteúdo, a estrutura e as transações projetadas para criar valor através da exploração de oportunidades de negócios (Amit & Zott, 2001), atividades específicas interligadas que determinam a forma como a empresa “faz negócios” com os seus clientes, parceiros e fornecedores (Amit & Zott, 2012), diferenciando-se do conceito de estratégia (Magretta, 2002). Neste sentido, os BMs abordam como uma empresa cria, entrega e captura valor para o seu público-alvo (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Foss & Saebi, 2018; Osterwalder & Pigneur, 2002; Osterwalder, Pigneur, Smith, & Movement, 2010; Spieth et al., 2019; Upward & Jones, 2016), e, o induz a pagar pelo valor que recebe (Amit & Zott, 2012), convertendo esse pagamento em (Teece, 2010), dentro de um ambiente específico (Osterwalder et al., 2010).

Os mecanismos e ferramentas associados à lógica de valor, nomeadamente, Criação, Entrega e Captura de Valor (Amit & Zott, 2001; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Foss & Saebi, 2018; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008; Li, 2020; Osterwalder et al., 2010; Rappa, 2004; Teece, 2010) de uma entidade são a “marca registada” de um BM (Foss & Saebi, 2018), sendo o valor, em contexto dos negócios, o resultado de três categorias de participantes na cadeia de valor: os fornecedores, a empresa e os consumidores (Brandenburger & Stuart, 1996). Embora os estudos originalmente focassem apenas no valor comercial (p.e. valor económico na ótica do cliente), onde o retorno financeiro para os acionistas era o objetivo final da empresa (Spieth et al., 2019), recentemente o conceito integra diferentes constelações e lógicas institucionais (Biloslavo, Bagnoli, & Edgar, 2018; Spieth et al., 2019). Na literatura, por observação do mercado, surgiram diferentes ideias e conceitos sobre novos BMs (Reichel, 2017), por exemplo as latentes preocupações de vertente social e ecológica determinam a necessidade de repensar a ferramenta do BM (Biloslavo et al., 2018).

O sucesso ou o fracasso do BM de uma empresa depende de como este interage com os BMs de outros participantes do setor em que se encontra inserido (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011), tornando-se essencial compreender como os BMs operam e criam valor para diferentes *stakeholders* (DaSilva & Trkman, 2014). O sucesso de um BM depende naturalmente de vários fatores, designadamente das condições de mercado e sinergias e/ou conflitos estratégicos, o que revela a importância de abordar as interdependências desses fatores face à sua estrutura evolutiva (Pateli & Giaglis, 2004). Isto passa, por exemplo, por atender a um novo padrão de confiança do consumidor (ênfase em níveis de transparência, integridade criativa e proteção de dados) (Amed et al., 2018). Um BM é considerado “bom” se gerar mais receitas do que custos, confiança nas partes interessadas (Li, 2020), e, se descreve possíveis cenários futuros de modo a promover a inovação (Osterwalder et al., 2005), através de uma estratégia competitiva (Ghezzi, Cortimiglia, & Frank, 2015; Upward & Jones, 2016). O BM deve ser viável, avaliar a probabilidade do sucesso da empresa no mercado onde opera e ter em conta as diferentes circunstâncias específicas do setor (Pateli & Giaglis, 2004; Zott et al., 2011), sendo que um bom conhecimento do ambiente da organização determina um desempenho forte e competitivo (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2010).

Um desafio metodológico na conceção de um BM centra-se na investigação de tendências emergentes (Li, 2020), sendo que o conhecimento tem vindo a ampliar-se para novas áreas (Magretta, 2002) onde o “novo” BM precisa criar “novas” fontes de valor (Li, 2020). A literatura recente evidencia um grande movimento em torno do conceito de sustentabilidade (Pedersen, Gwozdz, & Hvass, 2018; Schaltegger et al., 2012) e negócios sociais, com foco em novas propostas de valor (Holgado et al., 2013; Spieth et al., 2019; Upward & Jones, 2016), que vão ao encontro de novas tendências empresariais (Reichel, 2017; Upward & Jones, 2016). Os elementos de um BM encontram-se numa fase de transição especialmente se se tiver em conta novas formas de atividade empresarial (Reichel, 2017). As novas configurações são essencialmente caracterizadas por mecanismos específicos de criação e distribuição de valor económico, social e ambiental que precisam ser eficazmente geridos (Acquier, Carbone, & Massé, 2019). Os BMs têm o potencial de enriquecer a discussão da gestão estratégica porque se vinculam a importantes correntes da literatura (Ritter & Lettl, 2018). Neste sentido, pesquisas futuras devem desenvolver conexões e ligações entre diferentes conceitos (Upward & Jones, 2016), desenvolver um *framework* baseado numa síntese de contributos de outros pesquisadores, procurando refinar e aprofundar o conhecimento através de um processo de aprendizagem contínuo (Li, 2020).

### 2.2.1 BMI, inovações de um BM clássico

O conceito de inovação refere-se à criação humana para atender a qualquer necessidade (Lee, Olson e Trimi (2012) citado em (Javed, Yasir, Ali, & Majid, 2020)), que resulta na criação de vantagem competitiva (Herrera (2015) citado em Javed et al., 2020) e aumenta a resiliência de uma organização às mudanças ambientais (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018). O BM é visto como uma unidade potencial de inovação (Foss & Saebi, 2016; Zott et al., 2011), uma temática que exige mudanças sistêmicas da estrutura organizacional (Clauss, 2017). O Modelo de Negócio Inovador (BMI), em termos convencionais, é definido como a prática de inovar o BM atual da empresa (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013), de renovar os componentes da ferramenta BM (Foss & Saebi, 2016; Spieth & Schneider, 2016) e o seu design, ao criar uma nova perspetiva para o mercado (Zott & Amit, 2007). Os BMs tradicionais mostram-se insustentáveis, quando comparados com os BMs emergentes, que prosperam no mesmo ambiente competitivo, atendendo a necessidades que não eram previamente consideradas (Jin & Shin, 2020), com respostas proativas (Osterwalder et al., 2010).

É de realçar que, em ambientes sujeitos a profundas transformações, a capacidade organizacional de alterar os BMs deve-se, por vezes, a valores da organização, permitindo estratégias bem-sucedidas (Pedersen et al., 2018). O BMI é, no entanto, entendido como um conceito “escorregadio” (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013), pois não é um “novo” BM, no sentido de não ter precedentes (Li, 2020), o mesmo pode resultar de: **(1)** utilizar uma ideia de um domínio e adaptá-la a outro (p.e. de um Setor para outro) (Li, 2020); **(2)** alterar apenas um dos seus elementos (Amit & Zott, 2012; Schneider & Spieth, 2013), excluindo a proposta de valor; **(3)** proceder a mudanças que focam na correspondência das propostas de valor dos concorrentes (cujo objetivo é não ficar atrás dos padrões de mercado, vinculando atividades de novas maneiras (Amit & Zott, 2012)); **(4)** mudanças simultâneas de vários elementos (Foss & Saebi, 2016), mantendo-se, no entanto, a proposta de valor inalterada; **(5)** um “redesenho” do BM com uma proposta de valor completamente nova, adicionando novas atividades (p.e através da integração vertical na cadeia de valor) (Amit & Zott, 2012); **(6)** resultar de um modelo híbrido que combina alguns dos elementos de modelos distintos (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013). A inovação de um BM, resultante num BMI, é, então, percebida como uma mudança em pelo menos uma das dimensões do BM: **(a)** a oferta de valor de uma empresa (Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2007; Spieth & Schneider, 2016) (Li, 2020); **(b)** a arquitetura de criação de valor de uma organização (Giesen et al., 2007; Spieth & Schneider, 2016), como este é identificado, criado, distribuído e capturado (p.e quais as atividades e as capacidades organizacionais essenciais) (Li, 2020); **(c)** a lógica do modelo de receita de uma empresa (Giesen et al., 2007; Spieth & Schneider, 2016) (p.e para quem oferece o valor e as suas



fontes de receita (Li, 2020). Ao abordar novas lógicas da organização para Criar e Capturar valor para as partes interessadas (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013), o BMI cria novos padrões que podem induzir ao sucesso e que não serão imitados pelos concorrentes (Magretta, 2002; Zott et al., 2011) (no **Apêndice A.2** é possível consultar uma tabela síntese de alguns contributos identificados na literatura relativos à ferramenta BMI).

O BMI preocupa-se com as consequências de mudanças tecnológicas radicais para empresas em diferentes setores (Richter, 2013), neste contexto, a inovação refere-se não apenas a produtos ou processos, mas também à troca de mecanismos e arquiteturas de transação (Amit & Zott, 2001). Em termos práticos, determina-se que uma inovação de produto pode ser eliminada por uma inovação concorrente, todavia, um produto embutido num BMI, dificulta o seu descarte, sendo que este é mais difícil de replicar (Amit & Zott, 2012; Magretta, 2002). Por outro lado, se no passado, a inovação tecnológica era considerada o principal fator de competitividade, atualmente, a implementação de BMIs está a permitir a empresas menos avançadas tecnologicamente substituírem os “poderosos” do setor em que operam (Rayna & Striukova, 2016). Em 2012, um questionário global, realizado pela Economist Intelligence Unit, a 4 000 gestores, aferiu que a maioria (54%) favorecia novos BMs face a novos produtos para obtenção de vantagem competitiva (Amit & Zott, 2012; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014). O conhecimento relativo à BMI evoluiu na última década (Chesbrough, 2007, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Foss & Saebi, 2016; Geissdoerfer et al., 2018; Teece, 2010; Zott et al., 2011), para compreender e facilitar as transformações de um BM (Geissdoerfer et al., 2018).

Em ambientes sujeitos a mudanças rápidas das necessidades dos clientes, a certos fenómenos ambientais (p.e. globalização, desenvolvimento tecnológico, sustentabilidade...) (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011; Spieth & Schneider, 2016), ou em que os concorrentes apresentam inovações disruptivas com frequência (Amit & Zott, 2012), impõe-se às empresas uma forte pressão para desenvolver BMIs (Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2007; Spieth & Schneider, 2016). O BMI deve, portanto, envolver mais do que um simples “redesenho” de processos de negócios (DaSilva & Trkman, 2014), no entanto, essa caracterização é vaga, não fornece uma diretriz concreta da mudança que deve ocorrer dentro das dimensões do BM (Spieth & Schneider, 2016). Prevalece alguma ambiguidade conceitual (Foss & Saebi, 2016), a literatura académica ainda discute a necessidade de mais investigação sobre o conceito (Foss & Saebi, 2018), os elementos e processos envolvidos (Foss & Saebi, 2016; Schneider & Spieth, 2013; Teece, 2010), e a forma como as organizações implementam (Geissdoerfer et al., 2018; Spieth &



Schneider, 2016) ou inovam o BM (Rayna & Striukova, 2016), o que dificulta o diálogo e o progresso neste campo de pesquisa (Spieth & Schneider, 2016).

### **2.2.2 Impacto da digitalização no BM**

Com o evoluir da tecnologia, do conhecimento e da digitalização (Oztemel & Gursev, 2020), verifica-se uma nova economia a florescer e prosperar, levando a um crescimento incontável de novas áreas da vida em sociedade (Turban et al., 2018) e novas abordagens para trabalhar e pensar (Menshikova, 2017). Consequentemente, a introdução das TIC nos negócios determinou uma “revolução” (Štefko, Bačik, Fedorko, Oleárová, & Rigelský, 2019), ao permitir às empresas aceder a mercados globais (Javed et al., 2020) e potencializar inovações nos seus BMs (Teece, 2018). Deste modo, o processo de transformação digital possibilitou às empresas ferramentas para divulgar informações em curto espaço de tempo, captar oportunidades (p.e através da Internet) (Javed et al., 2020), reduzir custos (Banalieva & Dhanaraj, 2019; Osterwalder, 2004) e aumentar a produtividade (Osterwalder, 2004).

À medida que se procede à evolução do digital, vislumbra-se um conjunto de consequências comerciais, que criam uma mudança disruptiva externa/interna que afeta a estratégia de uma empresa ao nível dos elementos do BM (DaSilva & Trkman, 2014; Ghezzi et al., 2015; Turban et al., 2018). Os negócios da Era Industrial tornaram-se obsoletos ao enfrentar os desafios da Era da Informação impondo o nascimento de Modelos de Negócio Digitais (e-BM) (DaSilva & Trkman, 2014). A digitalização, uma perturbação no ambiente externo das entidades associada à aplicação da tecnologia digital a todos os aspetos da sociedade (Menshikova, 2017), alterou a forma como os negócios são conduzidos (de Perea, Ramírez-García, & Del Cubo-Molina, 2019). A Internet tornou-se o principal motor para o aumento do interesse sobre os BMs e a literatura sobre a temática (Zott et al., 2011), uma vez que tem o potencial de os transformar (Menshikova, 2017), tornando-os competitivos e eventualmente bem-sucedido (Jalozie, Wen, & Huang, 2006). Por outro lado, o avanço nas TIC afeta a forma como a Internet é consumida (Herrero Crespo & Rodríguez Del Bosque Rodríguez, 2008; Lichy & Kachour, 2017), promovendo, um novo comportamento no consumidor (Dabija & Lung, 2019; Lichy & Kachour, 2017), ao modificar a forma como este procura informações, interage e compra (King, Racherla, & Bush, 2014).

O conhecimento científico relativo ao BM tem vindo a crescer, associado tradicionalmente ao âmbito da gestão organizacional, todavia o crescente domínio da tecnologia e os desafios do *e-Business* “forçam” os pesquisadores a focar a sua atenção nos e-BM (Osterwalder & Pigneur, 2002; Pateli & Giaglis, 2004), onde as inovações dos BMs refletem a implementação das tecnologias digitais (Li, 2020) (no **Apêndice**

**A.3** é possível consultar uma tabela síntese dos contributos identificados na literatura relativos à ferramenta e-BM). A Inovação tecnológica torna-se sinónimo de sucesso, pois as tecnologias digitais apresentam um papel facilitador crítico de mudanças generalizadas nos BMs (p.e. novos mecanismos de transação) (Li, 2020), que proporcionam oportunidades para fortalecer o relacionamento com o cliente (Štefko et al., 2019). O e-BM apresenta, dessa forma, mudanças na ferramenta e nos seus construtos que se podem classificar em três categorias (Li, 2020): **(1)** Automação, quando a entidade recorre às tecnologias digitais para automatizar ou aprimorar atividades e processos existentes (p.e. como a partilha de informações ou comunicações de apoio); **(2)** Extensão, quando uma entidade recorre a tecnologias digitais para apoiar novas formas de realizar os negócios, que complementam as atividades e processos existentes (sem os substituir); **(3)** Transformação, quando uma entidade recorre a tecnologias digitais de forma a possibilitar novas formas de realizar os negócios, em substituição dos métodos tradicionais.

Inúmeras pesquisas salientam que um e-BM apresenta um maior reconhecimento nas áreas de inovação e tecnologia, com especial incidência no *e-Business* (negócios digitais) (Zott et al., 2011). No domínio do *e-Business* os objetivos específicos estão no foco dos seus relacionamentos (Osterwalder & Pigneur, 2002), projetando os sistemas de informação e comunicação que suportam, melhoram e transformam o e-BM (Osterwalder & Pigneur, 2002; Pateli & Giaglis, 2004). Neste domínio surge o e-Commerce, e-Markets, através da introdução de novos mecanismos de receita inovadores neste contexto (Geissdoerfer et al., 2018; Zott et al., 2011). O alinhamento destas tipologias tem um impacto na multiplicação de novas configurações de negócios e estratégias a serem tomadas pelos gestores (Osterwalder, 2004), ao permitir eficácia nas mesmas e melhorias na proposta de valor (Teece, 2010). As tecnologias digitais permitem às entidades de alguns setores ampliar os seus BMs através de barreiras convencionais, ao permitir a utilização de múltiplos BMs, os chamados “Modelos de Portfólio” (Li, 2020).

Atualmente, a digitalização é alimentada pelo avanço tecnológico dos dispositivos móveis, análise de *big data*, *the cloud*, redes sociais, Inteligência Artificial (IA), entre outros (Banalieva & Dhanaraj, 2019), o que permite a uma organização obter dados precisos para o desenvolvimento estratégico (Maryani, Rahmawan, & Karlinah, 2020), e torna as plataformas digitais exponencialmente relevantes no cenário atual dos negócios (Trabucchi & Buganza, 2020). Numa outra análise, nos ambientes digitais surgiram novos atores, com capacidade de influenciar o comportamento do consumidor, que devem, portanto, ser considerados nos e-BMs para garantir o sucesso das estratégias (Guercini, Bernal, & Prentice, 2018).

No domínio dos e-BMs são (continuamente) identificadas tendências e inovações (Li, 2020), que determinam mudanças nas estratégias e nos negócios (Menshikova, 2017), o que exige a necessidade de constante adaptação de uma entidade.

### **2.2.3 Impacto da Sustentabilidade no BM**

Numa visão holística, o estudo do BM, negligencia os impactos negativos no ambiente, sendo que a compreensão da produção de valor se encontra vinculada ao valor económico, o que, por sua vez, cria uma visão limitada de como os negócios realmente impactam a sociedade e o meio ambiente (Biloslavo et al., 2018). Todavia, tem sido relevante observar uma falta de integração dos princípios de sustentabilidade na conceção e avaliação dos BMs (Barth, Ulvenblad, & Ulvenblad, 2017), faltando ferramentas/técnicas (Pieroni, McAloone, & Pigosso, 2019), prevalecendo o foco no aumento da lucratividade e numa perspetiva a curto prazo (Barth et al., 2017). Sendo que, apesar de alguns BMs permitirem a criação de um valor orientado para a sustentabilidade, como é o caso do Business Model Canvas de Osterwalder et al. (2010), na prática, o valor ambiental/social é ponderado num segundo plano em comparação com o valor económico (Joyce & Paquin, 2016; Upward & Jones, 2016).

Não obstante, atualmente, observa-se um despertar do interesse em estudar a relação entre o BM e a sustentabilidade (Reichel, 2017; Richter, 2013). Considerando os objetivos do desenvolvimento sustentável, os BMIs trouxeram uma vantagem competitiva de forma a melhorar o desempenho das organizações (Garay, Font, & Corrons, 2019; Nosratabadi et al., 2019; Schaltegger & Wagner, 2011), num período onde o conceito de sustentabilidade provoca transformações e se torna uma parte integral dos negócios (Reichel, 2017). O BMI, permite desenvolver uma nova proposta de valor (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013), visão e objetivos, promovendo o envolvimento do consumidor na transição para uma economia sustentável (Kozlowski, Searcy, & Bardecki, 2018; Li, 2020), onde a sustentabilidade é o principal impulsionador da inovação e criação de valor (Husted e Allen 2007; Nidumolu, Prahalad e Rangaswami 2009 citado em Garay et al., 2019). As inovações orientadas para a sustentabilidade integram deliberadamente fatores económicos, sociais e ambientais dos negócios (De, Chowdhury, Dey, & Ghosh, 2020; Garay et al., 2019), visando alcançar um equilíbrio (De et al., 2020),

O conceito de Modelo de Negócio Sustentável (SBM) descreve a lógica de como uma organização Cria, Entrega e Captura valor, em contextos económicos, sociais, culturais ou outros, de forma sustentável (Nosratabadi et al., 2019), reduzindo significativamente os impactos negativos para o meio ambiente e/ou sociedade (Marques et al., 2020), todavia trata-se de um campo de pesquisa relativamente novo

(Geissdoerfer et al., 2018). Não obstante, o SBM irá tornar o conceito tradicional de BM obsoleto, permitindo às entidades adquirir vantagem competitiva (Jin & Shin, 2020; Kent, 2020a), ao gerar mais benefícios para o cliente, valor para as partes interessadas e crescimento económico (Geissdoerfer et al., 2018).

O SBM descreve a criação de BMs que procuram desenvolver soluções competitivas e permitam reduzir radicalmente os impactos negativos para a sociedade e ambiente (Pieroni et al., 2019) (no **Apêndice A.4** é possível consultar uma tabela síntese dos contributos identificados na literatura relativos à sustentabilidade em BM). O SBM encontra-se orientado para objetivos a longo prazo (Geissdoerfer et al., 2018; Upward & Jones, 2016), e incorpora a gestão pró-ativa de múltiplas partes interessadas (Geissdoerfer et al., 2018), que implementam mudanças radicais no “core” do BM (Schaltegger et al., 2012). Estes modelos incorporam atividades necessárias aos processos de cocriação de valor (Upward & Jones, 2016), enquanto valorizam as necessidades ambientais e sociais (Kozlowski et al., 2018).

No entanto, a integração do SBM aborda uma tarefa multidimensional na integração de aspetos sustentáveis e económicos para o sucesso do negócio corporativo (Schaltegger et al., 2012; Schaltegger & Wagner, 2011). De uma perspetiva mais ampla, a sustentabilidade corporativa não se limita às missões corporativas e à satisfação das necessidades da sociedade, é essencial que haja uma sincronização das metas/objetivos e que estes valores estejam “enraizados” na organização e nas suas decisões (Pedersen et al., 2018). Nesse sentido, a ONU estabeleceu dez regras de sustentabilidade empresarial, apresentando dezassete objetivos de crescimento sustentável que os BMs devem integrar no decorrer da próxima década (Kent, 2020d). Negócios com características distintas, de diversos setores são auxiliados por SBMs para alcançar as novas metas da sociedade (Nosratabadi et al., 2019), melhorando a responsabilidade ambiental e sem prejudicar a lucratividade da entidade (Upward & Jones, 2016).

A literatura evidencia um grande movimento centrado no conceito de sustentabilidade (Pedersen et al., 2018), determinando o início de uma transição para um novo futuro e a necessidade de estudar novas tendências empresariais (Reichel, 2017; Upward & Jones, 2016). As empresas encontram-se a explorar inovações no seu BM de modo a incorporar a sustentabilidade económica, ambiental e social de forma equilibrada (Holgado et al., 2013). Pesquisas futuras devem esclarecer qual a estrutura ou os componentes essenciais para um SBM, e identificar/aprimorar as ferramentas na integração das perspetivas de valor ambiental e social, além do valor económico (Holgado et al., 2013). Numa outra análise, neste domínio tornar-se-ia pertinente incluir uma abordagem de múltiplas partes interessadas (Holgado et al., 2013), abranger as várias etapas no ciclo de vida do produto (Linder & Williander, 2017;

Nußholz, 2017), e desenvolver estratégias de substituição da matéria-prima primária por secundária na cadeia de valor a montante (Nußholz, 2017).

### **2.3 BMs vocacionados para as tendências da Indústria da Moda**

A Indústria da Moda é um dos setores mais influenciados pela digitalização da economia e pelo crescimento da geração digital (Guercini et al., 2018), bem como, por questões inerentes à sustentabilidade (Neves, 2020), o que induz um processo de mudança nas marcas do Setor e a necessidade de novos BMs (Gazzola et al., 2020). Com o intuito de desenvolver um BM vocacionado para uma Indústria fortemente afetada por mudanças sociais e tecnológicas, primeiro, procedeu-se a uma análise detalhada de transformações/tendências dos negócios, que devem ser contempladas nos BMs utilizados no Setor da Moda. Posteriormente, realizou-se uma análise a alguns contributos relevantes da literatura, cujos BMs (de outros setores e não da Indústria da Moda) contemplam uma estrutura e o fluxo de atividades que tem por base as transformações registadas previamente. Esta etapa de síntese de estudos anteriores teve como intuito desenvolver uma estrutura através de um processo de aprendizagem (Li, 2020), para compreender quais os componentes e relações essenciais para criar um BM de sucesso para uma marca pertencente à Indústria da Moda.

#### ***2.3.1 Inovações do BM no âmbito da Indústria da Moda, um processo em evolução***

O bom conhecimento do ambiente da organização determina um desempenho forte e competitivo (Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2010), onde os valores organizacionais influenciam todas as variáveis do BM (p.e. desempenho de sustentabilidade e desempenho financeiro) (Pedersen et al., 2018). Resultando os valores, em contexto dos negócios, das características de três participantes da cadeia de valor, os fornecedores (parceiros externos à entidade), a entidade e os consumidores (Brandenburger & Stuart, 1996). Prevalece, nesse sentido, a necessidade crítica de entender melhor a natureza do BM e da sua conceitualização em setores específicos, onde a evolução da sociedade (mudanças no mercado e no ambiente) tornam os BMs insustentáveis e promovem a sua inovação (Jin & Shin, 2020; Richter, 2013)(Jin & Shin, 2020). O estudo de Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017) apresenta uma síntese de tendências e impulsionadores para os BMs inovadores e sustentáveis para a Indústria da Moda, destacando oportunidades e desafios que serão contemplados no desenvolvimento da presente investigação (ver **Tabela 2.**).

**Tabela 2.** Síntese das tendências, oportunidades e desafios emergentes na Indústria da Moda por Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes e Ghezzi (2017)

<b>TENDÊNCIAS</b>	<p><b>Conscientização do consumidor:</b> Mudanças nos hábitos e preferências dos consumidores com foco na sustentabilidade, o que impulsiona a criação de alternativas ao <i>fast fashion</i>.</p>
	<p><b>Ênfase na criação de estratégias com foco na Sustentabilidade:</b>  <b>(1)</b> Economia circular; <b>(2)</b> Upcycling; <b>(3)</b> Reciclagem; <b>(4)</b> Produção Vegan; <b>(5)</b> Comunicação transparente sobre as condições de trabalho; <b>(6)</b> Comércio Justo; <b>(7)</b> Economia da Partilha e consumo colaborativo; <b>(8)</b> Consumo de produtos de 2ª mão.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p><b>Inovação Tecnológica:</b>  <b>(1)</b> Matérias-primas sustentáveis (p.e. algodão orgânico, cânhamo, bambu, liocel e fibras recicladas); <b>(2)</b> <i>Zero waste</i> (minimizar o desperdício de material na produção de roupas); <b>(3)</b> Wearables (incorporação da tecnologia no vestuário).</p>
	<p><b>Responsabilidade Social Corporativa:</b> Comércio justo, Cadeia de fornecimento local</p>
	<p><b>BMs baseados nos serviços:</b> O objetivo é reduzir as quantidades produzidas e criar novas estratégias que promovam uma nova vida a produtos existentes</p>
<b>DESAFIOS</b>	<p><b>Utilizar o consumidor como “voluntário” do BM:</b> Incorporar estratégias de upcycling e venda de produtos em 2ª mão</p>
	<p><b>Repensar a etapa de design e produção:</b> As decisões tomadas nesta etapa afetam o produto e o impacto/benefício que a empresa terá a vários níveis. Esta etapa pode abordar várias dimensões: métodos de tingimento natural, matérias-primas orgânicas, produção <i>Zero waste</i>, <i>slow fashion</i>, entre outros.</p>
	<p><b>Educar o consumidor para um consumo consciente</b></p>
	<p><b>Expectativas do consumidor face à sustentabilidade</b></p>
	<p><b>Alinhar os valores ao longo da cadeia de fornecimento:</b> Ao partilhar os mesmos valores sustentáveis ao longo da cadeia de fornecimento, é possível desenvolver relações colaborativas e construir compromissos entre as partes interessadas (p.e. para a partilha de capacidades, recursos e conhecimento).</p>

### **2.3.1.1 Digitalização dos negócios da Indústria da Moda, BMI**

“A digitalização constitui (...) o principal desafio. É uma nova revolução comercial (na Moda) que transformará profundamente o nosso estilo de vida” **Pascal Morand** (Fashion, 2020)

Um dos desafios no âmbito dos BMIs consiste nas tendências emergentes, percecionadas na sociedade e que moldam os negócios (Li, 2020). Graças ao desenvolvimento do *e-commerce* e ao consequente aumento da digitalização, também o Sistema de Moda se encontra em rápida transformação, ajustando a oferta aos diferentes tempos e exigências do mercado (Sprovieri, 2017). Recentemente, o *e-commerce* e o comércio social tornaram-se numa nova e variada área de gestão de negócios (Sprovieri, 2017), que conduz a um desafio empresarial para desenvolver um BM que responda às novas necessidades (Herrero Crespo & Rodríguez Del Bosque Rodríguez, 2008; Lichy & Kachour, 2017). A passagem para o digital, pode influenciar a credibilidade dos negócios e a sua congruência com a identificação dos clientes, a sua perceção de valor (Swaminathan, Anderson, & Song, 2018), onde o rápido crescimento do *e-Business* levanta importantes questões de pesquisa sobre os níveis de gestão de lealdade no novo ambiente (Štefko et al., 2019). Sendo que a incorporação, nos negócios, das redes sociais e do conteúdo gerado nas

mesmas modificou a forma de comunicação das marcas e o panorama da Indústria da Moda (Sprovieri, 2017), dimensões a contemplar no BMI.

Numa ótica empresarial, a digitalização permitiu aos produtores/retalhistas expandir as suas ações (Dabija & Lung, 2019; Pantano, Giglio, & Dennis, 2019), e possibilitou experiências digitais mais agradáveis para o consumidor (Menshikova, 2017). Por exemplo, permitiu o desenvolvimento do Omnicanal, como consequência do aparecimento do novo consumidor híbrido entre offline e online (Sebald & Jacob, 2020). Em particular, no Setor da Moda despontam três tipos de BMIs que podem servir de referência aos desafios inerentes à incerteza da procura, redefinindo o que é um bem ou serviço (produto) fornecido ao cliente (Jin & Shin, 2020):

**Disruptor 1. Start-ups Born Global:** Um número crescente de *start-ups* está a nascer no digital, apresentando venda direta aos consumidores, sem intermediários (podendo manter os custos baixos e oferecer produtos de alta qualidade a preços mais acessíveis). A era da globalização permite às empresas enfrentar os desafios e capturar as oportunidades (Muafi, Grabara, Sudyarto, & Siswanti, 2019), através das tecnologias digitais.

**Disruptor 2. Previsão de procura e design de produto habilitado por Inteligência Artificial (AI):** Quando a procura do consumidor muda constantemente, como acontece na Indústria da Moda, as empresas devem realizar previsões de procura mais perto do momento da venda, de modo a minimizar o excesso de *stock* ou vendas perdidas.

**Disruptor 3. Consumo colaborativo:** Modo de consumo caracterizado por partilha, empréstimo, negociação, aluguer, e troca potencializado pelo meio digital. Este apareceu em inúmeros setores: transporte (Uber, Lyft, RelayRides, Freecycle); hospitalidade (Airbnb, Couchsurfing), aluguer de escritórios (Desksurfing, OpenDesks), esperando-se que cresça nesta indústria “efémera”.

### **2.3.1.2 Sustentabilidade nas decisões dos negócios da Indústria da Moda, BMI e a vertente social e ecológica**

Além do mais, numa análise com foco na Indústria da Moda, é preponderante a necessidade de incorporar estratégias sustentáveis nos negócios e no BM de uma empresa (Pact, 2020b). Em particular, no Setor da Moda, uma indústria responsável pela criação de poluentes (Lee, 2012), os pesquisadores têm procurado fornecer ferramentas e abordagens para desenhar um SBM, capaz de lidar com as questões sociais e ambientais do Setor (Nosratabadi et al., 2019). Nesse sentido, os BMIs têm que ser

preparados para enfrentar esta questão ambiental e guiar o futuro da Indústria da Moda, envolvendo na pesquisa científica diversos temas, como o comportamento do consumidor (mais consciente, envolvido e ativo), o processo de design sustentável (p.e processos de produção avançados, que incorporem materiais reciclados, ecológicos e economizem os recursos) e a incorporação de novas tecnologias e TIC enquadradas na Indústria 4.0 (Marques et al., 2020).

Para muitas entidades do Setor, os BMs encontram-se orientados para o lucro, pela procura da satisfação contínua de desejos efémeros do consumidor (Linder & Williander, 2017), uma das principais restrições que impedem o progresso sustentável neste âmbito (Upward & Jones, 2016). Uma mudança de comportamento nos negócios é necessária para a Indústria expandir as suas soluções sustentáveis de produção e consumo (Garay et al., 2019), e se alinhar às tendências de mercado (Pact, 2020b). Destacando-se, na literatura, quatro abordagens principais para projetar um SBM (Nosratabadi et al., 2019): **(1)** projetar uma proposta de valor sustentável; **(2)** projetar a criação de valor sustentável; **(3)** projetar a entrega de valor sustentável e gerar redes de parcerias sustentáveis; **(4)** entregar o valor tendo em consideração os benefícios sociais, ambientais e económicos em simultâneo.

Numa sociedade que assiste à degradação ambiental e injustiça moral (Smith, Gonin, & Besharov, 2013), a crescente desilusão com os BMs com foco no lucro direcionou a atenção para o Empreendedorismo Social (ES) (conferir **Apêndice A.5** para breve apresentação do conceito ES e dos seus contributos na gestão de negócios sociais) e a inovação social (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, & James, 2015). As organizações sociais procuram cumprir missões sociais através de empreendimentos comerciais (Smith et al., 2013), onde o conceito de “economia social” ou “empresa social” é ampliado para a criação de valor social (Roh, 2016) e o impacto social de uma empresa (Hlady-Rispal & Servantie, 2018). O ES transmite uma mensagem e um novo valor para a sociedade (Tanimoto, 2008), que gira em torno de uma missão, e se concentra na resolução de um problema como uma transformação social (Lubberink (2019)).

O valor social, por sua vez, depende dos pilares, características e capacidades da organização (Saebi, Foss, & Linder, 2019), estimulando uma mudança de pensamento enquanto atende às necessidades da sociedade (Hlady-Rispal & Servantie, 2018; Mair & Martí, 2006). Este é resultante de uma partilha em rede, entre as várias partes interessadas (Saebi et al., 2019) e o retorno à sociedade (Lubberink, 2019), e tratar uma aprendizagem interativa que transcende as fronteiras setoriais (Phillips et al., 2015). Os negócios sociais devem combinar múltiplas lógicas institucionais para delinear as suas estratégias (Roh, 2016), combinando as missões sociais e comerciais, de modo a criar valor para a empresa, os indivíduos



e a sociedade (Seelos & Mair, 2007). Embora a criação de valor social seja uma condição necessária, não é suficiente (Lubberink, 2019), os retornos financeiros são importantes, um “novo” BM necessita criar novas fontes, mecanismos ou lógicas de agregação de valor (Li, 2020).

### **2.3.1.3 Análise do contributo de Kozlowski, Searcy e Bardecki: uma ferramenta para o design de moda sustentável**

Ao contrário dos restantes contributos da literatura que foram objeto de estudo, e cujo foco era a definição e conceptualização da estrutura de um BM e dos seus componentes, consideramos pertinente o contributo de Kozlowski et al. (2018), que integra práticas de inovação sustentável numa ferramenta para o design, orientada para a sustentabilidade na Indústria da Moda.

Kozlowski et al. (2018) propõe uma ferramenta, o reDesign Canvas, para o trabalho de um designer, que enfatiza o pensamento sustentável para o processo de design. Numa perspetiva académica, através de uma revisão de literatura aprofundada sobre os domínios de SBM, PMEs, economia circular e moda sustentável, a ferramenta de design promove um envolvimento do consumidor e está orientada para uma mudança de comportamento sustentável dos negócios. O *framework* é desenvolvido sobre uma estrutura de blocos com 12 componentes essenciais para a construção de uma marca de moda sustentável (como é possível averiguar no **Anexo B**): **(1)** Conceito; **(2)** Consumidor; **(3)** *reBranding*; **(4)** Economia Circular; **(5)** BM, proposta de valor e inovação; **(6)** Fluxos de Receita e Custos; **(7)** *Sourcing*; **(8)** Design e Seleção de Materiais; **(9)** Protótipos e Desenvolvimento de Produtos; **(10)** Cadeia de fornecimento; **(11)** Gestão de dados; **(12)** Partes Interessadas.

A estrutura fornece uma visualização de todos os componentes envolvidos nas ações da organização, e de questões que os empreendedores de design devem abordar. Os componentes da estrutura desenvolvida por Kozlowski et al. (2018) consistem na seleção de materiais, no *sourcing*, no SBMs, no comportamento do consumidor sustentável e nas cadeias de fornecimento e produção sustentável, tendo em consideração todas as partes interessadas (não focando apenas no utilizador final).

Além disso, a ferramenta de reDesign destaca um conjunto de estratégias a considerar no BM, orientadas para a sustentabilidade, nomeadamente: O prolongamento da vida útil dos produtos de moda; Métodos de design centrados no utilizador como forma de “atrasar” o descarte de roupas (p.e. através da personalização e cocriação, incorporando o comportamento do consumidor ao longo do processo de design); A incorporação de práticas sustentáveis em todos os processos de design; Considerar o impacto

das atividades de design, não só no processo de produção (p.e. seleção de material, uso de energia/água, processos e fabricação), mas também no processo de consumo (p.e. como os consumidores compram, usam e descartam as roupas).

Embora Kozlowski et al. (2018) apresente uma ferramenta para o designer promover uma produção sustentável, o mesmo fornece um mecanismo claro que estrutura oportunidades e desafios para as organizações que operam na Indústria da Moda. Nesse sentido, a ferramenta exibe um potencial de análise para aplicar a um BMI, conferindo-lhe uma visão sustentável ao nível da produção.

### ***2.3.2 Contributos de estudos da literatura no campo das inovações do BM, os seus componentes e fluxos***

O estudo promoveu uma visão clara dos desafios e transformações económicas, sociais e ambientais a que os BMs estão sujeitos, nomeadamente mudanças que despontam nos negócios da Indústria da Moda. Neste seguimento, será realizada uma síntese de contributos, obtidos da revisão da literatura, referentes a BMs aplicados a diferentes setores que têm na sua génese estas preocupações. O objetivo é obter múltiplas lentes do conceito do BM e realizar uma análise cuidada e aprofundada para propor um *framework* que responda às novas necessidades do mercado.

#### **2.3.2.1 Análise ao contributo de Plé, Lecocq e Angot: consumidor como um recurso do BM**

No seu estudo, Plé et al. (2010) procura ampliar o conhecimento e a compreensão do papel do cliente no BM (onde este se insere) através do modelo Customer-Integrated Business Models (CIBM). Analisando como uma empresa pode considerar os seus clientes enquanto recursos (co-produtor, distribuidor, produtor, entre outros), e não apenas como “produtores” de receita. No BM tradicional os clientes e os objetivos da entidade não se sobrepõem, sendo que estas duas entidades (a organização e os seus clientes) não são influenciadas pelas mesmas variáveis e não apresentam a mesma temporalidade. Em contraste, o CIBM procura atrair os clientes para o seu valor, criando um alinhamento entre as preocupações da entidade e as dos clientes.

Nesse sentido, o CIBM menciona diferentes tipos de *input* que o cliente fornece à empresa, nomeadamente, mental (p.e. trabalho cognitivo), físico (p.e. processo de confeção), emocional (p.e. as suas emoções durante a participação), financeiro (p.e. o preço que paga pelo produto), temporal (p.e.

tempo de duração da participação) e comportamental (natureza das interações) (definição concreta no **Anexo C**). O estudo afere que o cliente pode participar nas várias etapas da cadeia de valor de uma entidade cocriando o valor, na fase de produção, na entrega e no consumo. A participação pode ocorrer durante a produção, através de um processo de compreensão de preferências do cliente, sugestões de novas ideias de produtos, conceitos e análise do feedback dos clientes. Após a etapa da entrega, o cliente pode recomendar o produto, um papel que se tornou relevante com a digitalização (Plé et al., 2010). Particularmente, o estudo identifica quatro características importantes a considerar quanto ao papel do consumidor: **(1)** A natureza da produção na qual o cliente participa (para que contribui o cliente?); **(2)** Em que momento o cliente participa (quando participa?); **(3)** A quem esta participação diz respeito (com quem o cliente interage?); **(4)** A própria natureza da participação do cliente (o que o cliente traz para o processo?).

Através do seu estudo, Plé et al. (2010) aborda lacunas da literatura relativamente ao domínio do BM, focando no cliente e destacando motivos pelos quais é necessário reintegrá-lo na estrutura do BM. Esta necessidade advém do comportamento das empresas que, cada vez mais, incorporam os clientes como co-produtores das ofertas que lançam no mercado, potencializando a margem de receita e diminuindo os seus custos.

No entanto, é de referir que um BM não necessita obrigatoriamente de todos os inputs que o cliente fornece, esta participação depende do contexto da entidade e da natureza do produto. Plé et al. (2010) afere que, dependendo do contexto da empresa, o CIBM pode simplesmente usar o cliente como recurso físico ou como um recurso financeiro. Apesar de reposicionar as perspetivas de análise com foco no consumidor, perde no conhecimento holístico do meio em que a entidade se insere e do impacto das suas estratégias.

### **2.3.2.2 Análise ao contributo de Joyce e Paquin: uma nova dinâmica para o BM**

Joyce e Paquin (2016) idealizam uma ferramenta para apoiar a exploração criativa de BMs orientados para a sustentabilidade, que defende que as organizações devem contabilizar formalmente os impactos económicos, ambientais e sociais. O modelo Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) oferece um suporte à inovação do SBM ao explorar os BMs com base numa nova dinâmica. Joyce e Paquin (2016) propõem uma estrutura visual que permite aos utilizadores avaliar três dimensões individualmente, abordando formas de integrar os relacionamentos e impactos entre as mesmas. A perspetiva em causa,

permite às organizações recorrer a uma ferramenta do BM que proporciona compreensão das suas decisões e alinha as suas ações em prol da sustentabilidade.

O TTLBMC é composto por três camadas, vocacionadas para três dimensões distintas, “filtrando” o Business Model Canvas proposto por Osterwalder et al. (2010) para o desenvolvimento das restantes camadas (ambiental e social). Através de uma coerência “horizontal”, dentro de cada camada do TLBMC, a organização utilizará a ferramenta para abordar o valor económico, social e ambiental, individualmente. Destacando a criação do referido valor (respetivamente, económico, social, ambiental) através das ações e relacionamentos dentro de nove componentes em cada camada (evidenciados na **Tabela 3.** e **Anexo D**). Deste modo, facilita a criação de uma visão geral do BM, que pode impulsionar a exploração de questões que vão para além da organização, incluindo também as partes interessadas, o que permite uma profunda compreensão dos diferentes tipos de criação de valor. Numa outra leitura, o TLBMC evidencia (visualmente) três camadas, que se encontram paralelamente alinhadas, vinculam uma coerência “vertical”, integrando a criação de valor pelas três camadas. Consequentemente, são evidenciadas as relações e impactos entre os componentes de uma camada e os seus análogos nas restantes camadas (Joyce & Paquin, 2016).

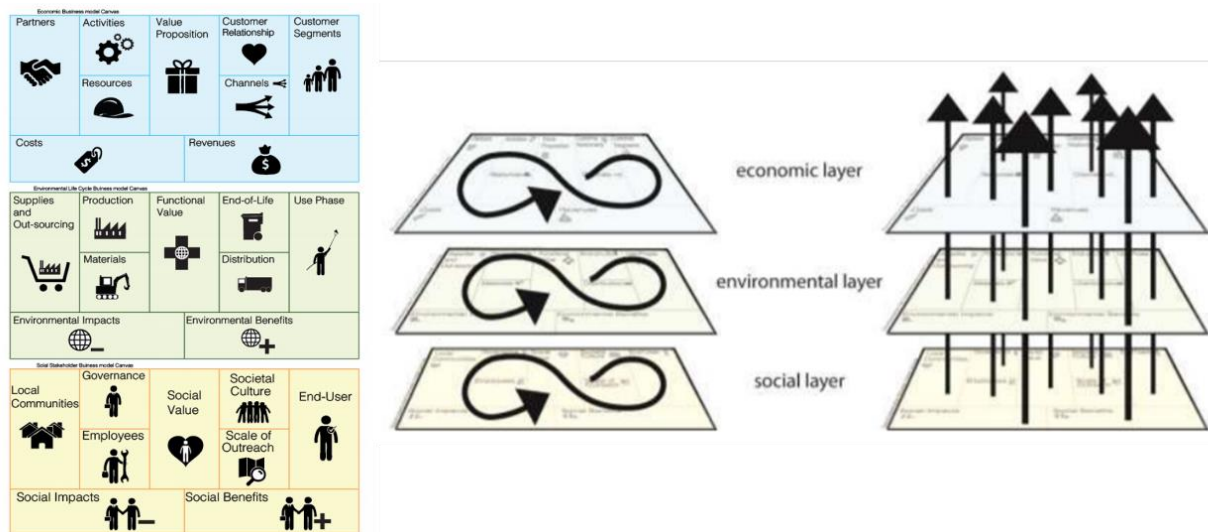


Figura 1. “Triple Layered Business Canvas” de Joyce e Paquin (2016) (consultar Anexo D.)

O estudo de Joyce e Paquin (2016) apoia, por sua vez, o desenvolvimento de uma compreensão profunda e holística da criação de valor de uma organização, o que pode proporcionar uma perspetiva mais sistemática de inovação orientada para a sustentabilidade. O modelo permite de forma colaborativa analisar e comunicar o BM de uma entidade, fornecendo uma compreensão dos impactos económicos, sociais e ambientais positivos e negativos da referida.

**Tabela 3.** Classificação do TLBMC de Joyce e Paquin (2016).

	COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
CAMADAS	<b>VALOR ECONÓMICO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proposta de valor para o cliente;</li> <li>2. Segmentos;</li> <li>3. Relacionamento com o cliente;</li> <li>4. Canais;</li> <li>5. Recursos-chave;</li> <li>6. Atividades-chave;</li> <li>7. Parceiros;</li> <li>8. Custos;</li> <li>9. Receitas.</li> </ol> <p><i>Abordado na <b>Secção 2.</b> Business Model Canvas descreve os negócios de uma organização, tendo por base o que empresa faz, o que oferece (proposta de valor), como a oferta é feita (interação com o cliente, nos relacionamentos e canais de distribuição) e quem são os clientes (Osterwalder et al., 2010). O objetivo é criar um valor económico com retorno financeiro.</i></p>
	<b>VALOR AMBIENTAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valor funcional;</li> <li>2. Materiais;</li> <li>3. Produção;</li> <li>4. Fornecimento e Outsourcing;</li> <li>5. Distribuição;</li> <li>6. Fase de uso;</li> <li>7. Fim-de-vida;</li> <li>8. Impactos ambientais;</li> <li>9. Benefícios ambientais.</li> </ol> <p><i>Considera os impactos ambientais do BM (p.e. emissões de CO<sub>2</sub> e, qualidade dos ecossistemas, saúde humana, exploração intensiva de recursos naturais, desperdício de água...) tendo por base o ciclo de vida completo de um produto ou serviço (p.e. extração de matéria-prima, produção, distribuição, uso e descarte...). O principal objetivo é validar como a organização produz mais benefícios ambientais do que os impactos ambientais que cria, avaliando esses impactos através de vários indicadores.</i></p>
	<b>VALOR SOCIAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valor social;</li> <li>2. Funcionários;</li> <li>3. Administração;</li> <li>4. Comunidades;</li> <li>5. Cultura social;</li> <li>6. Escala de alcance;</li> <li>7. Utilizadores finais;</li> <li>8. Impactos sociais;</li> <li>9. Benefícios sociais.</li> </ol> <p><i>Tem por base uma abordagem de gestão das partes interessadas para explorar o impacto social de uma organização. Procura equilibrar as necessidades das partes interessadas de uma organização, em vez de focar apenas no lucro. Desse modo, proporciona uma melhor compreensão dos impactos sociais de uma organização e fornece uma visão que permite explorar maneiras de inovar as ações da organização e o BM.</i></p>

### **2.3.2.3 Análise ao contributo de Evans, Vladimirova [...] e Barlow: uma perspetiva para a criação de SBM**

Evans et al. (2017) evidencia uma perspetiva unificada baseada em múltiplos contributos da literatura, apresentando o conceito de BM como um sistema de fluxos de valor sustentável, entre as várias partes interessadas (incluindo o meio ambiente e a sociedade), fortalecendo a base teórica do campo emergente de SBMs. O estudo tem por base os domínios BMI, a sustentabilidade e as partes interessadas, desenvolvendo um SBM sustentado por três valores:

**Valor Económico** numa perspetiva de retorno do investimento, resiliência financeira e viabilidade a longo prazo da estratégia do negócio.

**Valor Social** tendo por base questões de igualdade e diversidade, o bem-estar da comunidade e dos colaboradores (padrões de trabalho, saúde e segurança).

**Valor Ambiental**, isto é, benefícios inerentes à utilização de recursos renováveis e baixas emissões, tendo por base a diminuição do desperdício, preservação da biodiversidade e prevenção da poluição. A incerteza dos impactos e dos comportamentos das partes interessadas relativamente às três dimensões da sustentabilidade consiste na principal fonte de complexidade do BMI. Nesse sentido, um BM deve ser construído para apoiar uma empresa na identificação de fluxos e trocas de valor, avaliando o impacto ambiental, económico e social, à medida que encontra oportunidades e desafios. Evans et al. (2017) aferem que para compreender e identificar novos BMs é essencial implementar conceitos sustentáveis, esta nova realidade aborda um desafio, sendo fundamental compreender o contexto em que uma entidade se insere para desenvolver SBMs. No seu estudo estabelecem cinco proposições fundamentais para a inovação em relação aos SBMs:

***P(1)** O valor sustentável incorpora benefícios económicos, sociais e ambientais conceituados como formas de valor.*

***P(2)** Os SBMs exigem um sistema de fluxos de valor sustentável entre várias partes interessadas, incluindo o ambiente natural e a sociedade como principais interessados.*

***P(3)** Os SBMs exigem uma Rede de Valor com um novo propósito e design.*

***P(4)** Os SBMs requerem uma consideração sistemática dos interesses e responsabilidades das partes interessadas para a criação mútua de valor (objetivos coletivos e valores semelhantes).*

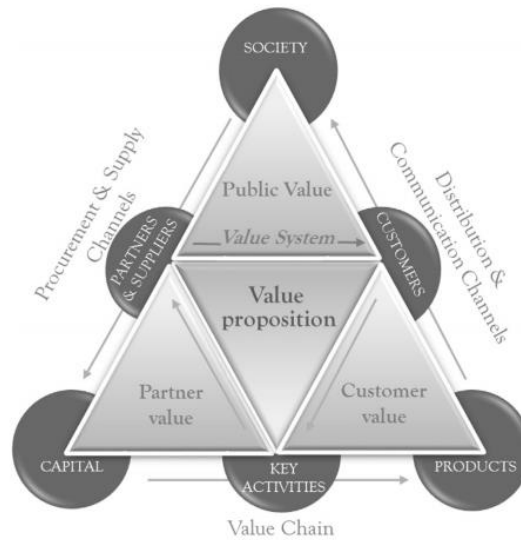
***P(5)** A internalização de externalidades através do Sistema de Produtos e Serviços permite a inovação dos SBMs.*

#### **2.3.2.4 Análise ao contributo de Biloslavo, Bagnoli e Edgar, the value triangle**

O BM Value Triangle (BMVT) proposto por Biloslavo et al. (2018) assume que as empresas cocriam valor dentro de um ecossistema de negócios, enquanto considera a sociedade e o meio ambiente como partes interessadas. O *framework* BMVT apresenta três componentes principais: proposição de valor, sistema de cocriação e co-entrega de valor e a captura de valor pelo sistema da organização.

O BMVT apresenta uma representação gráfica no qual os seus componentes estão organizados na forma de triângulo, a fim de efetivamente mudar a perceção linear e reorientar o utilizador para pensar de forma “circular”. O funcionamento do modelo baseia-se na circularidade, nesse sentido o *input* (ou seja, capital) é transformado em *output* (ou seja, produtos, subprodutos e resíduos), sendo que o processo de

cocriação de valor começa no topo da estrutura do Value Triangle (VT), com a sociedade. A representação visual reconhece a natureza cíclica de um BM, inerente a qualquer mudança para a sustentabilidade, e consequentemente, como se verifica na **Figura 2.**, a sociedade é colocada no topo do triângulo, como uma fonte de “informação” e como último destinatário, para enfatizar a relação sistemática entre empresa e sociedade.



**Figura 2.** “The value triangle”, de Modelo de Biloslavo et al. (2018)

Seguindo esta estrutura, o processo de criação de valor pode desenvolver-se sobre o lado esquerdo (referente aos recursos e capacidades), na qual diferentes partes interessadas da sociedade assumem o “papel” de parceiros, fornecendo recursos, conhecimentos e capacidades. Os recursos e as capacidades quando devidamente integrados na empresa, melhoram as atividades-chave, tornando-as mais sustentáveis. No lado direito da estrutura (o lado da oportunidade) é abordado o problema que a sociedade enfrenta, e para o qual a empresa numa primeira etapa desenvolve soluções conjuntas com outros participantes do mercado. Desta forma, a noção de criação de valor é composta por uma rede de diferentes atores do mercado, evidenciando a noção de “ecossistema de negócios” (uma noção que vai além do sistema das partes interessadas, envolvendo concorrentes, grupos de ativistas, entre outros).

O presente estudo selecionou o BMVT como uma das bases para o desenvolvimento conceitual, devido às características que o diferenciam de um BM tradicional. Este proporciona uma orientação explícita para a cocriação de valor para a sociedade em geral, e não apenas para clientes/parceiros/organização, tendo em consideração tanto os custos como os benefícios produzidos pelas atividades dos negócios. Além disso, o BM amplia a dimensão do capital (recursos), considerando inúmeros componentes que têm a capacidade de gerar benefícios. A nível visual a estrutura do BM projeta os componentes sobre formas triangulares, que se multiplicam, com o intuito de evidenciar visualmente os relacionamentos

sistemáticos que existem entre as várias partes, estimulando uma conceção circular de cocriação e coentrega de valor (consultar **Anexo E.** para uma análise dos componentes do BMVT).

### **2.3.2.5 Componentes do BM destacados nos Contributos da Literatura**

Numa análise holística, os contributos previamente estudados (Biloslavo et al., 2018; Evans et al., 2017; Joyce & Paquin, 2016; Kozlowski et al., 2018) destacam o desenvolvimento de um BM tendo por base o valor, nomeadamente: o valor económico para a empresa (p.e. o lucro e os custos); o valor ambiental (destaque para o “*life cycle*” (Joyce & Paquin, 2016) e a economia circular (Kozlowski et al., 2018)); o valor social (sociedade e partes interessadas) (Joyce & Paquin, 2016)). O presente projeto de investigação posiciona-se na perspetiva de Evans, através de um sistema de fluxos de valor sustentável entre as várias partes (incluindo ambiente natural e a sociedade). O valor deixa de ser criado por uma entidade singular, e passa a ser um processo cocriado através das várias partes integrantes da cadeia de valor (Biloslavo et al., 2018), criando um paradigma de Rede de Valor.

Ao analisar as propostas, previamente mencionadas, é possível destacar outros componentes inerentes ao BM. A “Proposta de Valor” é frequentemente tratada como um componente do BM (Biloslavo et al., 2018; Joyce & Paquin, 2016) abordando uma declaração da empresa, sendo que outros atores abordam (também) neste âmbito o termo “Conceito” (p.e visão da empresa, como identifica o sucesso, quais os seus objetivos) (Kozlowski et al., 2018). Além disso, os estudos apresentam os componentes “Sociedade”, “Partes Interessadas” e “População local”, para abordar as relações estabelecidas, o alcance e escala da organização e o seu impacto. Os termos “Comunidade”, “Parceiros”, “Cadeia de fornecimento”, entre outros, foram recorrentes para abordar as relações económicas e serviços externos de que a empresa depende. O componente “Administração” procura definir a própria estrutura e atuação da organização, bem como quais os acionistas com que a mesma se identifica. Em paralelo, o componente “Funcionários” é mencionado como uma parte integrante, pertencente à organização, sendo necessários programas orientados para estes (Joyce & Paquin, 2016). Osterwalder et al. (2010) apresenta o componente “Recurso”, que também Joyce & Paquin (2016) apresentam no seu BM, todavia, o conceito foi expandido no estudo de Biloslavo et al. (2018) para o termo “Capital”, abordando diferentes ativos que uma empresa pode usufruir e que têm a capacidade de gerar benefícios. Por sua vez, o componente “Atividades” permanece como um elemento de preocupação para o BM (Biloslavo et al., 2018; Kozlowski et al., 2018).



Numa outra análise, é de destacar o componente “Cliente” (Biloslavo et al., 2018; Plé et al., 2010) “Consumidor” (Kozlowski et al., 2018), “Segmentos” (Joyce & Paquin, 2016), para definir quem a empresa serve e quais as necessidades que procura satisfazer. No entanto, é de evidenciar que este componente não se encontra limitado ao lado de “saída” do BM, como destinatários da proposta de valor, ele pode estar ativamente envolvido na própria Rede de Valor da entidade (Biloslavo et al., 2018; Chesbrough, 2007; Plé et al., 2010). O novo consumidor, que desperta agora com práticas de consumo conscientes (Gen Z) (Amed et al., 2019) evidencia um paradigma de consumo disruptivo das gerações que lhe antecederam (Fister Gale, 2015). Considerando as transformações sociais inerentes à evolução tecnológica, é imperativo compreender o consumidor e as suas práticas de consumo (como compra, quando, em que canais). Assim como o modelo de Plé et al. (2010), que procura reposicionar o BM numa perspetiva de análise da participação do consumidor, o BM proposto (Modelo Conceptual) considera o cliente como um recurso, e não apenas como um produtor de receita.

Por fim, os componentes referentes ao modelo económico, “Receita” e “Custo” foram evidenciados nos vários BMs, assim como os termos “Impacto” e “Benefícios” sociais e ambientais (p.e. Biloslavo et al., (2018), Evans et al. (2017), Joyce & Paquin (2016) e Kozlowski et al. (2018)). Estes quatro termos foram definidos como o resultado das estratégias empresariais, fundamentais para avaliar as ações da empresa com base nos três valores principais (económico, social, ambiental). De evidenciar que Kozlowski et al. (2018) destaca um conjunto de estratégias orientadas para a sustentabilidade, nomeadamente o componente “Gestão de dados”, como forma de incentivar as organizações a recolher dados referentes aos impactos ambientais e sociais das suas ações, e auxiliar na tomada de decisões.

Por outro lado, apesar de não ser destacado pela maioria dos autores em estudo, referente ao BM, o consumo colaborativo (caracterizado pela partilha, troca e cocriação) deve ser abordado enquanto estratégia de prolongamento de vida do produto (Jin & Shin, 2020; Todeschini et al., 2017), tendo em consideração o comportamento do consumidor sustentável (Jin & Shin, 2020; Kozlowski et al., 2018; Reichel, 2017). Em suma, afere-se que é relevante a empresa apresentar uma visão sustentável, com uma perspetiva de longo prazo que atenda às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de satisfazer as gerações futuras, e sem prejudicar o meio ambiente (Biloslavo et al., 2018).

#### **2.4 Modelo Conceptual “inspirado” na literatura relevante**

Tendo por base a análise anterior, em que se concluiu a ausência de uma definição unificada do BM, esta pesquisa tenta desenvolver um novo BM, recorrendo a componentes que dominaram a literatura

dos BMs, as suas inovações e direções em prol da sustentabilidade. Os BMs tradicionais negligenciam os impactos negativos no ambiente e na sociedade criando uma visão limitada da realidade, ao valorizar o valor económico como a dimensão mais importante (Biloslavo et al. (2018). No entanto, conforme apontado por Jin e Shin (2020) e Menshikova (2017) o ambiente modifica a necessidade de reformular os BMs, e partindo de uma análise aprofundada da Indústria da Moda, as suas tendências de mercado e novo consumidor geracional é preponderante a necessidade de desenvolver um novo BM para este Setor. A revisão de literatura desenvolvida na **Secção 2**, permitiu desenvolver um conjunto de ideias-chave e temas que formaram a base para as proposições que delinearam os requisitos que o novo BM deve cumprir. O Modelo Conceptual procura desenvolver um BM sustentável e inovador para a Indústria da Moda, seguindo a contribuição de Barth et al. (2017) e de Biloslavo et al. (2018), este irá abordar a tipologia de valor: **(1)** proposição de valor (questões relativas ao produto, aos segmentos de clientes e relacionamentos), **(2)** criação e entrega de valor (avaliar benefícios sustentáveis na gestão consciente de atividades, recursos, canais e parcerias) e **(3)** captura de valor (que não se deve focar apenas na estrutura de custos/receitas e deve contemplar aspetos ambientais e sociais).

Neste sentido, propomos de seguida um conjunto de proposições que irão ser testadas empiricamente sobre aquilo que deve conter um BM.

**Proposição 1.** Integrar uma tipologia de Rede de Valor entre a organização, ambiente e sociedade/partes interessadas.

- a) Comunidade.
- b) Sociedade.

**Proposição 2.** Integrar a lógica da Proposta de Valor como um nível da Rede de Valor.

**Subproposição 2.1.** Abranger um amplo sistema de valores nas suas decisões e estratégias.

- a) Incorporar o valor ambiental.
- b) Incorporar o valor económico.
- c) Incorporar o valor social.

**Proposição 3.** Integrar a lógica da Criação e Entrega de Valor como um nível da Rede de Valor.

**Subproposição 3.1.** Considerar o cliente como um participante ativo na Rede de Valor da empresa.

**Subproposição 3.2.** Integrar uma lógica de produção de valor através de estratégias e participantes digitais.

- a) Adaptar às tipologias e necessidades da Gen Z

**Subproposição 3.3.** Abordar estratégias de fim-de-vida para os produtos.

**Subproposição 3.4.** Promover uma cultura organizacional sustentável nas óticas interna e externa da organização.

**Proposição 4.** Integrar a lógica da Captura de Valor como um nível da Rede de Valor.

**Subproposição 4.1.** Considerar um controlo e avaliação contínua dos benefícios e impactos da organização.

A Indústria da Moda é definida como um ecossistema (Neves, 2020), um conjunto de componentes bióticos (os atores) e componentes abióticos (fatores ambientais que impactam o sistema) que habitam num mercado e interagem entre si, formando um sistema estável. Todavia, o próprio negócio de uma organização é um organismo com diversos microrganismos, no sentido figurativo, que devem ser interligados e ponderados na sua relação com os restantes componentes. O valor é criado pelos vários atores do setor e o macroambiente do mercado (caracterizado por mudanças no comportamento do consumidor e outros fatores), determinando desafios e oportunidades para as empresas (Balchandani et al., 2020). Nesse sentido a **Proposição 1.** do Modelo Conceptual procura desenvolver um entendimento referente à cooperação e relacionamentos entre as várias partes interessadas (Biloslavo et al., 2018) da cadeia de valor da entidade (Kozlowski et al., 2018), ao projetar a entrega de valor através de redes de parcerias sustentáveis (Nosratabadi et al., 2019), induzindo um paradigma de Rede de Valor. Por um lado, a proposição procura avaliar a “Comunidade” que a entidade cria com os seus parceiros e fornecedores, e por outro lado, avaliar a dimensão de “Sociedade” da marca, englobando instituições com quem possa trabalhar ou os seus concorrentes.

Um modelo assente em pilares social, económico e ambiental (Schaltegger et al., 2012), requer uma abordagem que parte do pressuposto que cada um dos três subsistemas deve ser viável e saudável para que o sistema do planeta floresça (Evans et al., 2017). Os modelos considerados (Biloslavo et al. (2018), Evans et al. (2017), Joyce e Paquin (2016), Kozlowski et al. (2018) e Plé et al. (2010)) têm por base o Business Model Canvas de Osterwalder et al. (2010), e foram selecionados pelos contributos que realizaram, ao introduzir novas preocupações para com a sociedade e o meio-ambiente. De ressaltar que, o Business Model Canvas de Osterwalder et al. (2010), que geralmente é utilizado pelos gestores, permite apoiar a criação de valor orientada para a sustentabilidade (Upward & Jones, 2016). Todavia, na prática, o valor ambiental/social é implicitamente enfatizado num segundo plano, sendo o primeiro a orientação para o valor económico (Joyce & Paquin, 2016). Dessa forma, a **Proposição 2.** procura ampliar o sistema de valor, através da criação de uma proposta de valor por parte da entidade que nasce

da consideração das questões económicas, sociais e ambientais, como forma de criar a “sustentabilidade”.

É essencial compreender os desafios e necessidades do futuro, reconhecendo a natureza cíclica da vida do produto e a noção de “ecossistema de negócios” (uma noção que vai além do sistema das partes interessadas, envolvendo concorrentes, grupos de ativistas, entre outros) (Biloslavo et al., 2018), para a tomada de decisão estratégica. A **Proposição 3.** procura avaliar a criação e entrega de valor sustentável sobre múltiplas lentes, partindo de contributos previamente discutidos e que devem moldar a tomada de decisão estratégica. Na construção do BM as atividades, os recursos e os vários atores da Rede de Valor devem estar íntima e dinamicamente inter-relacionadas (Li, 2020), de modo a procurar criar e entregar valor económico, social e ambiental como um todo. Recorrendo ao desenvolvimento tecnológico (p.e TIC) e a digitalização no auxílio dos processos e na coordenação das atividade, uma vez que, estes permitem a integração de parceiros e clientes em processos com e entre as empresas, criando ecossistemas de negócios (Biloslavo et al., 2018). Além disso, a responsabilidade social dentro das organizações deve ser integrada aos novos desafios e oportunidades avaliados no Setor da Moda, respondendo às procuras ambientais e sociais das Gen Y e Z e às transformações tecnológicas da sociedade (Marques et al., 2020).

Por fim, a **Proposição 4.** do Modelo Conceptual procura avaliar a Captura de Valor por parte da entidade, além do valor económico (custo e receita) e contabilizar os impactos e benefícios sociais, ambientais e económicos em simultâneo (Joyce & Paquin, 2016). Tornando-se, deste modo, fundamental compreender a ligação entre o lucro e o impacto no meio ambiente e a sociedade, ampliando o valor económico para um domínio que vai além dos custos diretos e indiretos da entidade. Balchandani et al. (2020) observam que os BMs do futuro devem potenciar uma recolha de dados e promover o incentivo dos consumidores num processo além da compra, de modo a minimizar o seu impacto ambiental e social.

Propomos uma arquitetura para um novo BM através de uma representação visual de como a empresa cria, entrega e captura valor sobre o espectro da sustentabilidade e considerando as transformações sociais e tecnológicas da sociedade. O Modelo Conceptual apresentado segue o processo de criação de um BM proposto por Holgado et al. (2013) (consultar **Anexo A**), que visa ajudar as empresas a integrar a sustentabilidade no BM. O Modelo procura analisar o propósito do negócio, potenciais parceiros e partes interessadas (bem como o seu impacto e consciência face à sustentabilidade), a proposta de valor

que engloba e como define a sua cadeia de valor (p.e capacidades e atividades essenciais) (consultar **Apêndice B**. para conhecer o processo de desenvolvimento).

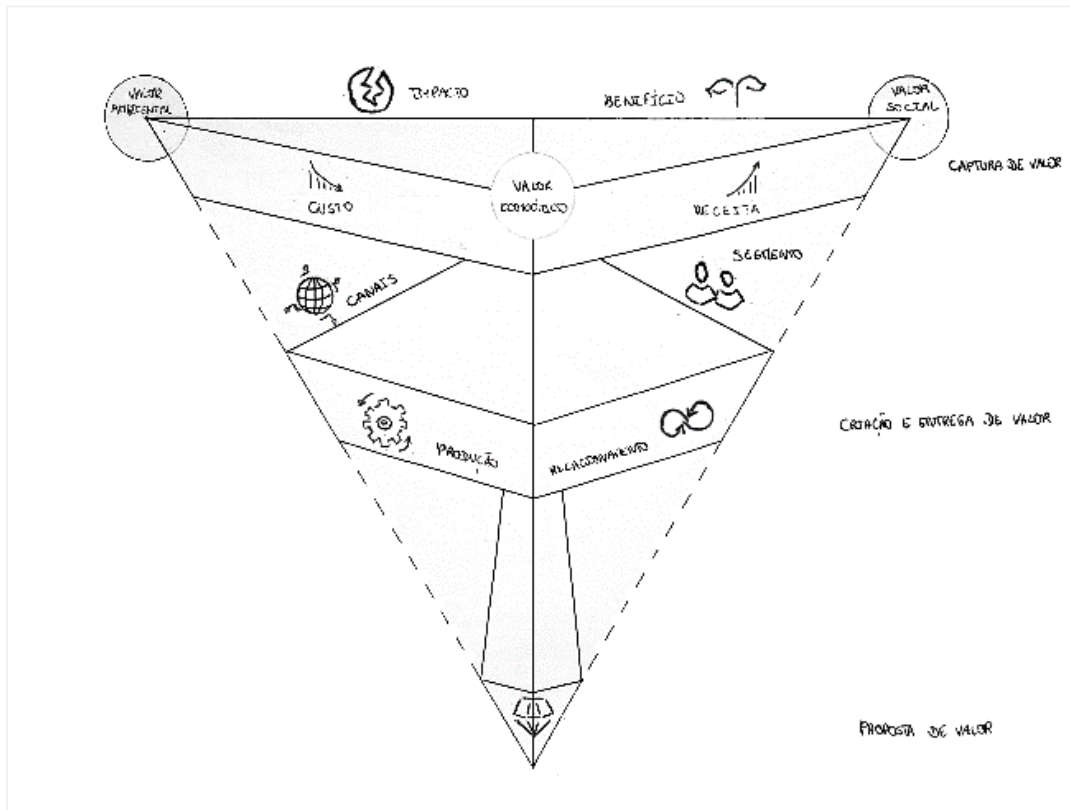


Figura 4. BM proposto, estratificado por níveis (consultar **Apêndice B**)

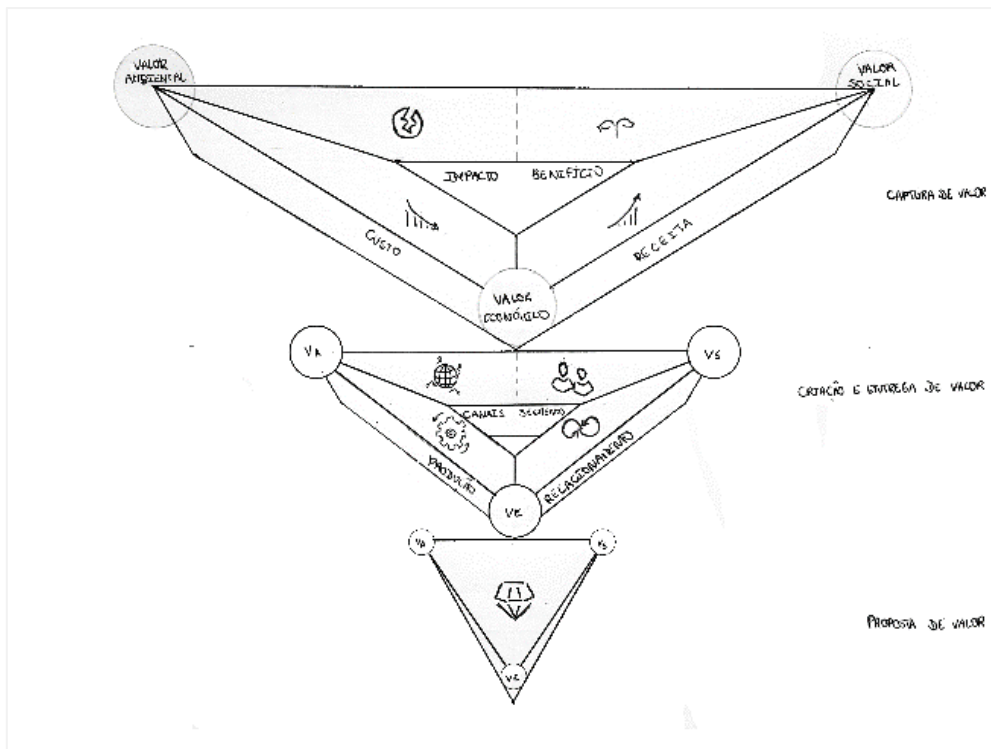


Figura 3. BM proposto, o polígono de pirâmide triangular (consultar **Apêndice B**)

### **Secção 3. Metodologia de Investigação**

A presente Secção centra-se na metodologia de pesquisa a implementar para a recolha de dados, estando dividida em três partes. Primeiro, é exposta uma discussão teórica do paradigma de investigação, segundo, apresenta-se a fundamentação do problema e dos objetivos de pesquisa. Por fim, é evidenciado o design de pesquisa do estudo a desenvolver.

#### **3.1 Breve fundamentação teórica da seleção do paradigma de investigação**

Ao contrário das ciências exatas, o domínio das ciências sociais carece de uma leitura única da realidade, pelo que existem diversas visões ou paradigmas que procuram explicar essa realidade que por vezes é difusa e complexa. Dada a natureza do estudo, a presente pesquisa baseia-se no Paradigma Interpretativista, com recurso a uma abordagem qualitativa, de natureza indutiva (Wilson, 2010).

O Paradigma Interpretativista sustenta a visão de que o pesquisador deve entrar no mundo/realidade (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019; Wilson, 2010) que está a ser estudado, olhando-o como uma construção social, cooperativa, relativa ao contexto e tempo, onde o pesquisador se envolve com a produção de conhecimento (Wilson, 2010). Dessa forma, este paradigma afigura-se ser a escolha para a pesquisa em causa, onde se sabe pouco sobre o fenómeno (Javed et al., 2020).

#### **3.2 Formular os objetivos de pesquisa**

A pesquisa pretende expandir o conhecimento sobre os BMs que podem ser utilizados na Indústria da Moda, partindo dos desafios inerentes a um novo consumidor geracional, novas tendências de mercado e ambientes digitais. Dito de outro modo, procura-se perceber em que medida é que as tendências dos negócios da Indústria Moda, BMs de outros setores podem ser úteis na Indústria da Moda, tendo em mente a vigente transformação da sociedade. Como problema de investigação, procura-se analisar:

*Como potencializar o e-Business na Indústria da Moda e qual o BM que satisfaz melhor as necessidades da Gen Z?*

À semelhança de Gazzola et al. (2020), devido às mudanças significativas que ocorreram na Indústria da Moda, combinadas com a profunda transformação no estilo de vida dos consumidores finais, evidencia-se uma necessidade de redefinir os BMs para o futuro. O impacto dos processos de digitalização e comportamento do consumidor da nova Geração (Gen Z), insere-se em ambientes digitais apontando para novas tendências de mercado numa Indústria caracterizada pela sua efemeridade. Assim

sendo, para delimitar o problema foram propostos três objetivos que visam estabelecer um BM viável para a Indústria da Moda, a saber:

- 1)** *Identificar os diferentes BMs em setores complementares à Indústria da Moda.*
- 2)** *Compreender a especificidade do Setor da Moda face a outros setores.*
- 3)** *Conceptualizar um BM vocacionado para o Setor da Moda, tendo como referência tendências de mercado, a Gen Z e as transformações sociais.*

### 3.3 Design de investigação

Como referido na **Secção 3.1**, esta pesquisa tem um cariz exploratório e foi desenvolvida para identificar, classificar BMs relativos a diferentes setores, para uma maior compreensão das mudanças sociais (Nosratabadi et al., 2019), conceção e implementação de um novo BM para a Indústria da Moda.

O presente estudo adotou uma abordagem qualitativa de natureza indutiva sobre o BM (Reichel, 2017) onde serão realizadas entrevistas aprofundadas e semiestruturadas com profissionais de empresas (Javed et al., 2020; Kozlowski et al., 2018). O design de pesquisa tem como propósito recolher dados e evidências, para a construção da teoria (Wilson, 2010), nomeadamente um novo BM que tem em consideração as transformações sociais e tecnológicas da Gen Z<sup>1</sup>.

A pesquisa qualitativa auxilia na tomada de decisões de MKT, nomeadamente, em estudos de âmbito exploratório, permitindo compreender e estudar questões sociais que influenciam a tomada de decisão estratégica dos gestores (Malhotra et al., 2017). Tendo em consideração a evolução da “moda” na sua jornada para a sustentabilidade, os dados qualitativos recolhidos como parte deste estudo contribuirão com novos *insights* sobre os desafios enfrentados pelas marcas da Indústria. A abordagem indutiva permite compreender em profundidade a complexidade dos consumidores e questões sociais que influenciam a tomada de decisão estratégica dos gestores (Malhotra et al., 2017).

A estrutura do estudo em causa (**Figura 5.**) terá por base a metodologia apresentada por Kozlowski et al. (2018), que consiste em duas partes lógicas enunciadas no seguimento, para desenvolver um BM que satisfaça as necessidades da Indústria da Moda e da Sociedade. O desenvolvimento do BM proposto pela presente investigação resultou de um processo iterativo que envolveu duas etapas: **(1)** o desenvolvimento conceitual de um *framework* inicial tendo por base a literatura académica e as proposições articuladas na secção anterior; **(2)** o desenvolvimento de um *framework* final tendo por base

---

<sup>1</sup> Considerando o impacto dos processos de digitalização e comportamento do consumidor.

dados recolhidos de especialistas do setor em causa, sobre a forma de entrevistas semiestruturadas em profundidade e observações de conteúdo secundário fornecido por especialistas do Setor.

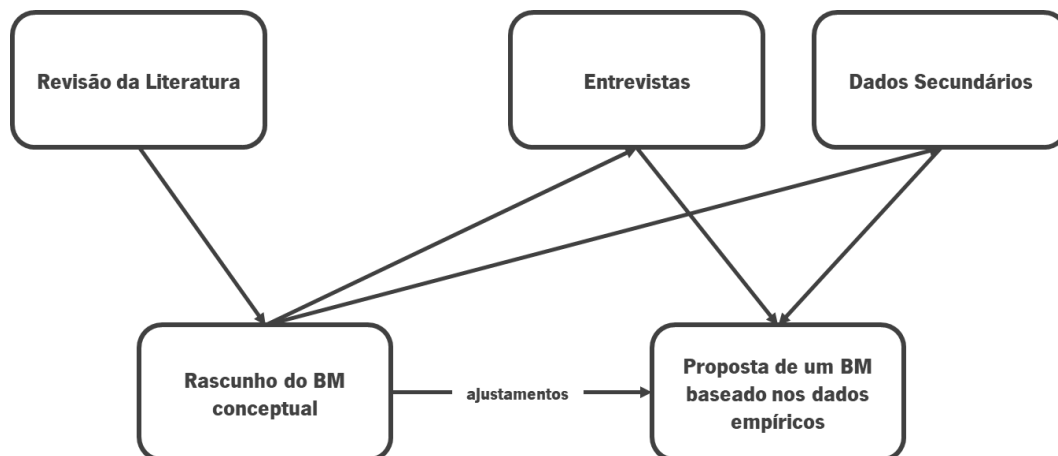


Figura 5. Esquema do projeto de investigação, inspirado no estudo de Kozlowski et al. (2018)

### 3.3.1 Métodos e procedimentos de recolha

#### 3.3.1.1 Revisão de Literatura e desenvolvimento do Novo BM

No que se refere à recolha de dados, numa primeira instância, a investigação começou com uma revisão da literatura para obter uma maior compreensão dos BMs vigentes em diferentes setores, bem como, as diferentes tipologias de BM. No seguimento desta revisão aferiu-se que os atuais BMs têm evoluído no sentido de uma uberização da economia, com propostas assentes em três pilares: económico, social e ambiental (Evans et al., 2017; Reichel, 2017), alinhando-se com as atuais tendências de negócios e transformações sociais e tecnológicas. Para a revisão de literatura foi usada uma pesquisa dos termos “*business model*”, “*business model AND fashion*”, “*business model AND social enterprise*”, “*business model AND sustainability*”, “*social enterprise AND fashion*”, e “*sustainability AND fashion*”, no título, resumo ou palavras-chave, através do *website* Web of Knowledge. Neste seguimento, três critérios foram então aplicados ao processo de seleção de artigos: **(1)** a qualidade percebida da publicação (com base no número de citações relevantes na literatura relacionada); **(2)** a cobertura do intervalo de tempo de 1998 (ou seja, o ano em que os primeiros artigos reconhecíveis sobre BMs foram publicados) até 2020; **(3)** se é fornecida uma definição original do BM relevante para as organizações (ou seja, autores que não incidem numa definição específica do BM e os seus componentes, ou que apresentem apenas pequenas modificações às atuais definições, foram excluídas da análise). De notar que, posteriormente, novos autores citados pelo conhecimento científico em estudo, e que não resultaram do processo de seleção inicial, foram incluídos na pesquisa. A revisão da literatura aplicada (mencionada previamente)



segue uma abordagem semelhante à adotada por Biloslavo et al. (2018), o que permitiu um maior grau de validade e confiabilidade nos resultados.

Os contributos foram analisados de forma detalhada sobre diferentes perspetivas, nomeadamente, “Impacto da Digitalização”, “BMs Inovadores”, “Social Entrepreneurship” e “Sustentabilidade”, para uma melhor compreensão da ferramenta BM e, como tal, um melhor desenvolvimento de uma nova proposta para aplicar nas entidades da Indústria da Moda. A revisão de literatura resultou na identificação de um conjunto-chave de temas, fornecendo uma base para os blocos de construção iniciais do Modelo Conceptual.

### **3.3.1.2 Entrevistas**

Após a etapa do desenvolvimento conceitual, a pesquisa seguiu uma abordagem usada por outros autores (p.e. Joyce e Paquin (2016) e Kozlowski et al. (2018)), em estudos relativos à sustentabilidade e inovação do BM, nomeadamente recorrendo ao estudo de opiniões de especialistas do Setor. Nesta segunda etapa, o estudo teve por base uma estrutura transversal, recolhendo os dados relativos a cada indivíduo da população em estudo, apenas uma vez (Malhotra et al., 2017, p.74). Foram desenvolvidas análises qualitativas, especificamente entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade (Kozlowski et al., 2018), através de um conjunto de questões específicas e claras, com duração entre 30 a 60 min (Malhotra et al., 2017, p.896).

As entrevistas foram conduzidas a profissionais da Indústria da Moda para explorar melhor o novo BM (Modelo Conceptual proposto) face à transformação social da nova geração consumidora (Gen Z) (o guião da entrevistas encontra-se no **Apêndice D.**, é possível consultar **Apêndice C.** para analisar o processo de desenvolvimento e preparação das referidas). O BM é o equivalente a um método científico, em que se inicia com uma hipótese e que deve ser testado na prática (Magretta, 2002), sendo que este segundo método de recolha foi essencial para comprovar a validação do modelo proposto na Indústria em causa. Tomando por base que o conhecimento relativo aos BMs é frequentemente compreendido implicitamente (Teece, 2010), à semelhança de Joyce & Paquin (2016) e Kozlowski et al. (2018), procurámos trabalhar com os especialistas do Setor para desenvolver uma ferramenta que pudesse revelar a dinâmica das organizações e processos de inovação dos BMs orientados para a sustentabilidade. O propósito da segunda etapa consistiu em entrevistar vários profissionais de diferentes empresas da Indústria da Moda que tenham utilizado o digital para impulsionar o seu negócio, e, compreender, além do referido, a especificidade do Setor da Moda (p.e. os grandes desafios do mercado e como as marcas os trabalham).

Além disso, o propósito do estudo foi compreender como os negócios se têm adaptado às mudanças do novo consumidor, e as questões sociais e ambientais que se tornaram obrigatórias. Tendo em conta a participação e observação do entrevistado (Sobh & Perry, 2006), procurou-se obter *insights* aprofundados, opiniões, argumentos, motivações e ideias dos profissionais (Nash, 2019). Para refinar o modelo foram, deste modo, aplicadas 18 entrevistas a profissionais e especialistas (académicos do domínio) em moda sustentável (Joyce & Paquin, 2016; Kozlowski et al., 2018), 1 a uma organização que não se apresentou como sustentável (para visualizar o contraste das estratégias de negócios) e foi desenvolvida uma observação secundária a documentos fornecidos por 3 entidades estrangeiras.

A entrevista estruturada para a recolha de dados, serve para o pesquisador especificar em detalhe, através de questões bem definidas, o que se pretende analisar (Malhotra et al., 2017), permitindo compreender uma perspetiva referente a um fenómeno, em vez de gerar entendimentos generalizáveis de grandes grupos de pessoas (McGrath, Palmgren, & Liljedahl, 2019). No que concerne às questões de resposta aberta, estas tiveram como propósito deixar os participantes mais à vontade e assim criar um ambiente mais propício ao diálogo aberto e sincero. Os dados foram obtidos num determinado momento específico (Kashif & Zarkada, 2015), com o objetivo de obter informações para o desenvolvimento de conhecimento teórico. Uma vez atingida a saturação teórica, as entrevistas permitiram à pesquisa adquirir percepções e experiências sobre o papel das marcas no Setor (Kozlowski et al., 2018), refinando o *framework* do Modelo Conceptual proposto, a fim de garantir que este atende às necessidades das organizações da Indústria da Moda.

Previamente, os participantes do estudo foram contactados e informados sobre o propósito do estudo, o que seria abordado na entrevista e a relevância do tópico (McGrath et al., 2019). As entrevistas foram realizadas durante os meses de Janeiro, Fevereiro e Março tendo em conta a disponibilidade dos participantes. Devido à situação pandémica global, as referidas foram realizadas via Zoom, e em paralelo foram analisados dados de natureza secundária, fornecidos por entidades que devido à situação vivida não poderiam dar um contributo de outra forma.

### **3.3.2. Tipo de amostragem**

Através dos recursos disponíveis, e tendo em consideração os objetivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas a um grupo de profissionais da Indústria da Moda, de modo a abranger o grupo demográfico revelante para o contexto em estudo. Em causa esteve um método de amostragem não probabilístico, por conveniência, na qual a seleção dos respondentes foi realizada pelo entrevistador tendo em conta os

meios de comunicação disponíveis (Malhotra et al., 2017). Este procedimento é vantajoso no sentido em que permite uma redução nos custos e tempo da recolha. No entanto, pode induzir a uma amostra que não cobre transversalmente o universo (Malhotra et al., 2017). Para o processo de pesquisa foram contactadas 35 entidades da Indústria da Moda, cujos endereços de contacto estavam disponíveis online, no entanto, apenas 22 aceitaram participar no estudo.

A presente pesquisa teve em consideração dois critérios aquando da seleção dos participantes: **(1)** A organização deve apresentar uma estratégia online (comunicação e venda, podendo ou não trabalhar as redes sociais<sup>2</sup>); **(2)** A organização deve apresentar-se como uma marca de moda sustentável, responsável ou consciente. Para gerar um maior entendimento da Indústria da Moda foi entrevistada uma entidade que não apresenta propósitos sustentáveis, tornando-se num método de comparação estratégico.

### **3.4 Questões Éticas**

As questões éticas foram consideradas aquando do desenvolvimento do projeto de investigação, os inquiridos foram informados sobre o propósito do estudo, e, que os dados obtidos seriam utilizados somente na referida pesquisa. O consentimento informado geralmente foi obtido através do pedido ao participante para indicar se entendia qual o objetivo da entrevista, se concordava com ele e se aceitava a gravação da mesma (Malhotra et al., 2017, p.898). Propôs-se uma investigação rigorosa, que cumpriu com os objetivos científicos para a criação de conhecimento. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, para que houvesse uma maior consistência em relação aos resultados obtidos, e permitindo assim que toda a informação fosse devidamente usada.

---

<sup>2</sup> De modo a compreender como o envolvimento do consumidor influencia as estratégias da marca na aquisição de vantagem competitiva.

## **Secção 4. Análise do setor e Indústria da Moda**

A presente Secção visa apresentar uma análise à Indústria da Moda, uma vez que é essencial compreender o contexto em que uma entidade para poder desenvolver um SBMs (Evans et al., 2017). Nomeadamente, será exposto um estudo às tendências emergentes na sociedade e às transformações sociais, tecnológicas e económicas que lhes são inerentes, no âmbito do Setor da Moda. Por fim, procura clarificar e especificar os casos práticos que foram objeto de estudo, especificando o modo como estes participam e atuam no mercado e procurando esclarecer como a dimensão de BM se tem mobilizado.

### **4.1 Indústria da Moda: Uma visão geral da Indústria e tendências emergentes**

“Temos que trabalhar ativamente na transformação dos BMs existentes.” Pascal Morand (Fashion, 2020)

Já em 1987 a Indústria da Moda apresentava um sistema evolutivo, da mesma forma que a criação de luxo deu lugar à produção industrial de massa (Lipovetsky, 1987), (atualmente) dará lugar a algo novo, audacioso e inovador. O Setor tem contribuído para a sociedade, enriquecendo a vida dos consumidores através da “beleza”, revitalizando a economia e induzindo o desenvolvimento industrial contínuo (Lee, 2012). O conceito de “moda” representa um traço característico do ocidente e da modernidade (Amed et al., 2018, 2020, 2019; Company, 2020; Fashion, 2020), e, elementos importantes que definem o futuro sócio-histórico (Lipovetsky, 1987).

Nos últimos dois anos têm emergido diferentes realidades na Indústria efémera da Moda, tendo BOF & McKinsey destacado as rápidas mudanças das preferências dos consumidores, a necessidade da transparência, o “*Mobile Obsession*” e “Plataformas” em primeiro lugar (Amed et al., 2018). O digital permanece na vanguarda da mente dos gestores, sendo a quarta palavra mais utilizada para descrever o Setor, enquanto a digitalização foi identificada como uma das três principais oportunidades (Amed et al., 2019). A Indústria da Moda é um dos setores mais influenciados pela digitalização da economia e o crescimento da geração digital, que impulsionou o aparecimento de uma “nova” forma de MKT (Guercini et al., 2018), mudando completamente a sua produção de conteúdo (Sprovieri, 2017). Todavia, para muitos, a digitalização é apontada como um grande desafio, uma vez que se trata de uma nova revolução industrial, que está a transformar profundamente o estilo de vida dos consumidores, e, exigir uma total reconfiguração do Setor (Fashion, 2020).

Na história da moda, a expressão da novidade e da individualidade humana representam os fatores subjacentes ao surgimento da moda, onde os produtos adquirem um caráter efêmero e instantâneo (Lipovetsky, 1987). Se no passado o desenvolvimento tecnológico e as preferências dos consumidores estavam a reduzir o ciclo de vida dos produtos (Lichy & Kachour, 2017), atualmente a vida útil do produto de moda tornou-se mais elástica. Os novos consumidores procuram acessibilidade, um propósito e um “afastamento” da compra contínua de produtos de vestuário, determinando a necessidade do BM se recodificar e evoluir (Amed et al., 2018).

Atualmente, o *e-commerce* mudou completamente o mundo da moda, aliando-se a marcas de alta costura, como a Burberry, ao inaugurarem o modelo *See-Now-Buy-Now*, e ao utilizarem as redes sociais para uma melhor difusão e auxílio na compra de produtos (Brun et al., 2017; Sprovieri, 2017), revolucionando o modo como o consumidor se relaciona com as novas coleções (Mower, 2016). Todavia, este novo paradigma, torna-se desafiante numa perspectiva de *fast fashion*, uma vez que, este último não poderá tirar vantagem da lacuna tradicional de seis meses entre os desfiles e a replicação das tendências sem concorrência (Brun et al., 2017). Portanto, é importante questionar se esse movimento poderia impulsionar um novo sistema de produção, virá o *slow fashion* transformar o método de consumo?

#### **4.1.1 Ambientes digitais**

Numa sociedade volátil e tecnologicamente dependente, a Indústria da Moda encontra-se fortemente interligada com o mundo “online” e se, no passado a Indústria sofreu metamorfoses e adaptações (Lipovetsky, 1987), para o futuro é preponderante uma imersão no digital (Amed et al., 2018).

A capacidade de identificar e responder às novas tendências do mercado é essencial para a sobrevivência e o sucesso de uma entidade (Pedersen et al., 2018), a crescente apreensão dos investidores, com foco na lucratividade, encontra-se voltada para e-BMs (Amed et al., 2019). Em 2019, a Indústria era marcada essencialmente por investimentos Omnicanal, com o surgimento de inúmeros consumidores moldados e ligados à tecnologia (Amed et al., 2018). Devido à procura dos consumidores por conveniência e imediatismo, os retalhistas têm vindo a completar as redes físicas tradicionais com plataformas digitais, reduzindo o atrito na jornada do cliente (Amed et al., 2019) e melhorando gradualmente a sua experiência (Priporas et al., 2017).

Em 2020, a Indústria da Moda europeia registou um crescimento exponencial (equivalente a seis anos de crescimento) no mercado digital, 16% para 29% de vendas totais entre Janeiro e Agosto (Company,

2020), sendo que os anos de inovação e mudança online aconteceram numa questão de meses (Balchandani et al., 2020). Na divisão do setor da moda de luxo a passagem para o digital foi lenta, no entanto, numa visão holística do setor as marcas estão a adaptar-se a esta nova realidade (Neves, 2020), sendo o processo catalisado pela iminente pandemia (Balchandani et al., 2020; Paraíso, 2020). Tornase evidente que as marcas necessitam estar onde o cliente está, e, cada vez mais isso é online, oferecendo uma melhor experiência ao consumidor global (Neves, 2020). Nesse seguimento surgem as Rede Sociais, o que começou como uma alternativa mais barata aos canais de publicidade tradicionais, é agora uma ferramenta exigente e cara para as marcas, que precisam de inovar e trabalhar de forma contínua o conteúdo (Business of Fashion, 2021). As empresas do Setor deviam aprimorar os seus BMs para serem capazes de tomar decisões rápidas, aumentando a produtividade enquanto garantem flexibilidade operacional, com uma abordagem clara na digitalização (Amed et al., 2018).

#### **4.1.2 Uma nova geração consumidora**

O novo consumidor (Gen Z) é o maior propulsor da mudança, a profunda transformação social, no estilo de vida da nova geração (Amed et al., 2018), aliada à transformação tecnológica e ecológica determina a necessidade de reformular os BMs na Indústria da Moda (Gazzola et al., 2020; Guercini et al., 2018). Em 2020, a Gen Z asiática é evidenciada como a maior consumidora de marroquinaria de luxo, levando as vendas da Louis Vuitton a subirem 12% em comparação com a estação primavera/verão 2020 (Pinto, 2020; Kent, 2020e), o que determina a necessidade de uma adaptação face a este consumidor do futuro.

As gerações mais jovens apresentam uma predisposição crítica para causas sociais e ambientais (Gazzola et al., 2020), afirmando (três em cada cinco consumidores) que o impacto ambiental é um fator importante na tomada de decisões de compra (Balchandani et al., 2020). Estes novos consumidores apresentam um estilo de vida distinto que influencia a sua atitude face à marca e à intenção de compra (Tangsupwattana & Liu, 2017). As marcas de moda devem direcionar os seus objetivos para atrair este novo segmento do consumidor (Amed et al., 2018), para poderem criar uma vantagem competitiva sobre as marcas concorrentes (Tangsupwattana & Liu, 2017). O aumento da sua sensibilidade às questões relacionadas com a sustentabilidade, inclusividade e diversidade (Neves, 2020), faz com que as marcas reformulem a sua proposta de valor, incluindo a responsabilidade social, e surgindo desta forma novos BMs nesse setor (Gazzola et al., 2020).

“Os produtos ecológicos e responsáveis atraem a maioria dos consumidores. (...) 83,7% dos consumidores europeus priorizam produtos atemporais e 47,3% estão dispostos a comprar produtos mais caros, mas de qualidade superior.” (Fashion, 2020)

O ano de 2019 foi moldado por grandes mudanças tecnológicas, as empresas devem considerar a adaptação das estratégias com base no impacto das redes sociais nas atitudes dos jovens consumidores (Duffett, 2017), uma vez que estas influenciam o processo de decisão de compra (Prasad, Garg, & Prasad, 2019). A geração mais jovem usa, ativamente, as redes sociais para obter inspiração e informações sobre as marcas de moda (Nash, 2019), as entidades devem trabalhar estas categorias como uma forma de conquistar este público e atingir o sucesso (Nadányiová, 2018). Uma comunicação pautada pela transparência das ações da marca é vista como uma forma de responder a preocupações sociais e ambientais deste novo consumidor (Fashion, 2020; Khan, 2020), estimulando uma interação entre os valores sociopolíticos da marca com os do consumidor (Balchandani et al., 2020).

#### **4.1.3 Impacto da Indústria da Moda no Meio Ambiente**

Numa perspetiva mais conservadora, é genericamente aceite que os BMs tradicionais na Indústria da Moda produzem resultados negativos para o meio ambiente, tornando o Setor insustentável (Lee, 2012; Nosratabadi et al., 2019). Os produtos de moda são projetados e produzidos para mudanças de tendência rápidas, através da obsolescência e descarte prematuro (Marques et al., 2020), permitindo lucros rápidos. O setor é um dos principais contribuintes para o desastre climático e efeito de estufa (Kent, 2020c), sendo que a Indústria da Moda global consome energia, polui e desperdiça, e ainda não assumiu a 100% as suas responsabilidades ambientais (Amed et al., 2019; Gazzola et al., 2020).

A “moda” liberta carbono (23Kg de gases de efeito de estufa são libertados por cada quilograma de têxteis produzidos) e substâncias químicas tóxicas (23% dos químicos libertados são produzidos pela Indústria) (Mathilde Charpail, 2017), enquanto consome água (cerca de 1.5 triliões de água por ano) (Mathilde Charpail, 2017), degrada o solo, causa desflorestação, produz grandes volumes de produtos acumulando *stock* em depósitos por todo o mundo (aproximadamente 70% da produção) (Amed et al., 2019; Mathilde Charpail, 2017; Kent, 2020d, 2020e). O Setor liberta substâncias químicas nos cursos de água (p.e. corantes e os produtos usados nos acabamentos) (Mathilde Charpail, 2017; Kent, 2020e) e plástico nos oceanos (cerca de 190,000 toneladas de microfibras todos os anos) (Mathilde Charpail, 2017), sendo, também, responsável por uma intensa exploração de mão-de-obra, com salários considerados injustos (Balchandani et al., 2020; Kent, 2020e). Consequentemente, as respostas aos impactos ambientais e

sociais negativos, por parte das entidades, são reativas, e focadas em estratégias que carecem de uma perspetiva coesa (Kozlowski et al., 2018).

Em resposta, surge um consumidor que exige mudanças transformacionais (Amed et al., 2019; Gazzola et al., 2020), que procura por novos BMs, que combatem o consumo excessivo e promovem o prolongamento da vida útil dos produtos (Amed et al., 2019). Surge a “moda sustentável”, desenvolvida numa perspetiva de design holística e de pensamento sistémico, que reduz os impactos negativos e procura criar impactos económicos, ambientais e sociais positivos em todo o ciclo de produção (Kozlowski et al., 2018). No entanto, estas transformações nos BMs só são possíveis se valores organizacionais sustentarem a inovação, bem como, estratégias proativas de sustentabilidade corporativa (Pedersen et al., 2018). Os grandes grupos económicos da Indústria de Moda têm apresentado medidas nessa direção, para garantir que os fornecedores e parceiros cumprem políticas sociais e ecológicas (Paraíso, 2020). O grupo económico LVMH<sup>3</sup> incorporou postos e cargos de trabalho sustentáveis nas suas equipas, assim como o Grupo Kering, outras empresas procuraram a integração vertical na cadeia de valor, para garantir que as medidas são cumpridas pelos vários atores (Paraíso, 2020).

Embora muitas marcas de moda tenham começado a apresentar coleções sustentáveis (p.e. produzidas com matérias orgânicas), a pesquisa necessita explorar como o progresso nos negócios pode ser medido no sentido da sustentabilidade, e o que é que isso envolve (Kozlowski et al., 2018). Numa outra direção, foi criado o *Fashion Pact*, uma aliança global de mais de 60 empresas<sup>4</sup> e grupos económicos no Setor da Moda (p.e. *fast fashion*, desporto, e luxo), incluindo fornecedores e distribuidores (Fashion, 2020; The Fashion Pact, 2020b; Kent, 2020c). Este “pacto” une empresas com uma missão comum em prol de objetivos ambientais essenciais em três áreas: aquecimento global, restauração da biodiversidade e proteção dos oceanos (Pact, 2020b; Kent, 2020e). Também a EURATEX, com o intuito de melhorar o desempenho ambiental e de aumentar o ciclo de vida dos produtos, sublinha, para o Setor da Moda, a necessidade de uma estratégia energética e climática coordenada, determinando a necessidade de (Euralex, 2014): **(1)** benefícios económicos, sociais e ambientais obtidos com uma melhor gestão dos resíduos; **(2)** aumentar a taxa de reciclagem de embalagens para 80% até 2030; **(3)** proibir a deposição em aterro de plásticos, metais, vidro, papel e papelão recicláveis e produtos biodegradáveis até 2025; **(4)** promover ainda mais o desenvolvimento de mercados de matérias-primas secundárias de alta qualidade; **(5)** promover uma produção e consumo sustentável, tendo como foco a economia circular.

<sup>3</sup> LVMH é uma empresa multinacional, especializada em bens de luxo, com sede em Paris. A empresa foi formada em 1987 através da fusão da marca de alta costura Louis Vuitton com Moët Hennessy, controlando cerca de 75 marcas de prestígio (das quais se destaca Celine, Louis Vuitton, Fendi, Fenty, Givenchi, entre outras).

<sup>4</sup> Grupo Kering, Grupo LVMH, Chanel, Hermès, Adidas, Grupo Inditex, entre outros.



Estas medidas que estão a surgir na Indústria da Moda determinam a necessidade de uma entidade promover um registo contínuo do impacto/benefício das suas ações, como forma de gerir as decisões futuras.

Na Indústria da Moda, tornou-se estratégico para as marcas abraçarem a sustentabilidade, incorporarem práticas conscientes e reformularem os seus pilares (Paraíso, 2020). Como observado por Balchandani et al., 2020 a circularidade (p.e. estratégias circulares baseadas na redução, reciclagem, reforma, revenda, aluguer e reparo dos produtos) é uma das principais tendências de negócios da próxima década, resultante de um esforço coletivo das empresas de moda, clientes e todos os participantes da cadeia de valor.

#### **4.1.4 A Vertente Social na Indústria da Moda**

Historicamente, a “moda” tem-se baseado no valor e na reivindicação da individualidade, na autonomia da personalidade, na expressão e valorização do indivíduo (Lipovetsky, 1987), do “ser” social. Atualmente, verifica-se um despertar da consciência por parte das empresas para agir de forma responsável (Lee, 2012), estas devem manter práticas éticas de negócios e avaliar os seus BMs, refletindo sobre questões de justiça social e direitos humanos (Balchandani et al., 2020). A transformação das mentalidades na Indústria da Moda levou à criação de empresas sociais, assentes em políticas de comércio justo, que visam minimizar os problemas sociais e contribuir para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores e da comunidade local (Lee, 2012). Por outro lado, o aumento da consciencialização incentivou grandes empresas do Setor a alinharem as suas estratégias às mudanças vigentes na sociedade (p.e aceitação social de várias comunidades<sup>3</sup>). (Amed et al., 2018).

Por outro lado, também o consumidor tem pressionado as empresas do Setor da Moda relativamente a causas sociais, provocando respostas organizacionais (Amed et al., 2019) ao exigir que as marcas não ofereçam apenas produtos, mas que façam também contribuições sociais, tomem decisões conscientes (Spieth et al., 2019), e tratem os trabalhadores com respeito (Balchandani et al., 2020). A realidade das redes sociais, da comunicação democratizada, permite aos consumidores denunciarem ações contestáveis das marcas do Setor. Num caso particular, após uma campanha lançada pela Dolce e Gabbana, que continha estereótipos chineses, a conta de Instagram Diet Prada partilhou uma conversa

---

<sup>3</sup> Em 2018, a H&M lançou uma coleção Pride em apoio à comunidade LGBTQ+, recorrendo ao slogan “Saving Lives, Changing Lives”, a Balenciaga colaborou com o World Food Programme, e a Moschino passou a usar apenas modelos de cores, para refletir estes propósitos no centro das suas estratégias e operações (Amed et al., 2018).

entre a marca e um seguidor do Instagram, trazendo à “luz” um discurso racista por parte da empresa. O incidente teve repercussão imediata, inúmeros vídeos de *influencers* e clientes a destruírem as roupas da marca “inundaram” as redes sociais, evidenciando inequivocamente o poder do consumidor e dos ambientes digitais nos dias de hoje, e levando a marca a cancelar o seu desfile de moda (Suhrawardi, 2019).

No que concerne às empresas sociais na Indústria da Moda, estas encontram-se numa linha ténue entre privilegiar o desenvolvimento económico para as comunidades e entrar em colapso numa lógica comercial (McQuilten, 2017). À medida que se implementa esta “dimensão” social, as empresas devem explorar novas parcerias que traduzam uma maior responsabilidade, de forma a mitigar prejuízos e vulnerabilidade futura (Balchandani et al., 2020).

#### **4.1.5 Atualização do Setor: Novas tendências de Moda**

Conforme observado por Amed et al. (2018, 2019) os temas “*Getting Woke*”, “*Radical Transparency*” e “*Sustainability First*” tornar-se-ão mais preponderantes para a Indústria da Moda, e as entidades terão de redefinir e remodelar as suas cadeias de valor e reavaliar os seu valores. A evolução social na “moda”, dá lugar a sistemas que em teoria não tem limites determináveis (Lipovetsky, 1987), não obstante, prevalece a necessidade dos BMs evoluírem com estas transformações. (Amed et al., 2018).

Face a múltiplas pressões externas, algumas marcas estão a começar a fazer mudanças na forma como abordam os seus negócios, tentando incorporar essa nova forma de pensar (Balchandani et al., 2020). Na Indústria da Moda várias entidades têm-se diferenciado pelo seu BM único (Amed et al., 2019): A Inditex destaca-se pelo BM rápido e flexível, que ajuda a inovar rapidamente em resposta a novas tendências; A LVMH foi elogiada pela sua capacidade de permanecer fiel à sua tipologia reinventando-se; A Nike permanece com o seu desejo de inovar em produtos, categorias e BMs, tendo como propósito conectar-se e criar uma comunidade com os seus consumidores; A *start-up* de *slow fashion*, Public Habit está focada em evitar a superprodução e o desperdício, cujo BM é apontado como um exemplo a seguir (Kent, 2020b). Espera-se uma transformação do Setor tendo por base as transformações a que a Indústria da Moda está a ser alvo, tornando-se essencial redesenhar a forma como o valor é criado, e onde a sustentabilidade é o foco dos BMs (Kent, 2020a). Recentemente, face ao contexto atual do Setor (p.e. pandemia global, aumento do consumo consciente), novos BMs estão a emergir abrangendo várias áreas e mudanças socio-económicas que já se vinham a manifestar. Destacando-se:

Tabela 4. Síntese das novas tendências da Indústria da Moda

TENDÊNCIAS	DEFINIÇÃO
<b>VALORES EM TORNO DA SUSTENTABILIDADE</b> VERTENTE SOCIAL E AMBIENTAL	<p><i>Reformulação de BMs na direção de práticas comerciais mais responsáveis (Amed et al., 2019), e aumento das discussões em torno do materialismo, consumo excessivo e práticas de negócios irresponsáveis (Amed et al., 2020), condições de trabalho justas e respeito social (Balchandani et al., 2020) (questões proeminentes para compradores da Gen Z e da Gen Y). Face aos consumidores mais velhos, as gerações mais jovens estão mais interessadas em roupas sustentáveis, optando por BMs que prolongam o ciclo de vida do produto (p.e. partilha, aluguer, revenda e reforma) (Amed et al., 2018).</i></p> <p><i>A transição, de um sistema de moda linear para um sistema circular, deve <b>promover o incentivo dos consumidores a envolverem-se num processo além da compra</b>, a fim de se envolver nos BMs (Balchandani et al., 2020). Os pesquisadores devem procurar fornecer ferramentas e abordagens para a conceção de um SBM capaz de dar conta das questões socio-ambientais da Indústria da Moda (Nosratabadi et al., 2019).</i></p> <p><i>No que trata a vertente social, o Fashion Pact vem moldar a Indústria ao levar as empresas do Setor a ter um comportamento consciente e responsabilidade social (Pact, 2020a), ao analisar as suas cadeias de fornecimento e os seus trabalhadores (Brooke Roberts-Islam, 2020).</i></p>
<b>OFFLINE   ONLINE</b>	<p><i>A integração de negócios online e offline (p.e. stock, gestão e logística, ou no atendimento ao cliente, estratégias Omnicanal), por parte das entidades e dos seus parceiros (p.e. empresas de distribuição) (Guercini et al., 2018). As marcas devem trabalhar BMs equilibrados, no online e offline que priorizem o crescimento digital de forma integrada (Balchandani et al., 2020).</i></p>
<b>REDES SOCIAIS</b>	<p><i>As plataformas de redes sociais ganharam relevância ao fornecer soluções para algumas empresas de moda (p.e. livestreaming, chat em vídeo no atendimento ao cliente, comprar através de redes sociais...), ao permitir aumentar o alcance e otimizar a experiência online (Balchandani et al., 2020). De ressaltar que no ambiente digital, nomeadamente nas redes sociais, emergiram players digitais (p.e. influencers de moda), com elevada influência no comportamento do consumidor, e devem, portanto, ser contemplados pelos profissionais de MKT de Moda (Amed et al., 2020)</i></p>
<b>NOVAS TECNOLOGIAS</b> AUMENTO DO PAPEL DO CONSUMIDOR	<p><i>Os BMs devem contemplar o impacto das novas tecnologias no comportamento do consumidor (interface de tecnologia/consumo) e em estratégias onde estes são participantes no negócio (p.e. personalização de produtos) (Guercini et al., 2018). Inúmeras tendências foram identificadas nos BMs, desde o uso crescente de exclusividade através da personalização, à utilização de preços dinâmicos e BMs “pague quanto quiser” (Li, 2020)</i></p>

## 4.2 Descrição dos casos práticos

Este estudo contou com a participação de um vasto número de empresas que tiveram a disponibilidade de apresentar o modo como operam na Indústria da Moda, bem como, as suas preocupações e os desafios que enfrentam. Na amostra em estudo destacam-se diferentes participantes da Indústria da Moda a atuar em diferentes polos da mesma, permitindo, deste modo, compreender a relevância do presente estudo (no total 17 organizações portuguesas e 5 organizações estrangeiras). De realçar que, devido à situação pandémica, 3 organizações estrangeiras contempladas na amostra não foram entrevistadas, encaminhando um acesso a um conjunto de entrevistas (conteúdo secundário) para auxiliar o estudo.

Nesta Secção, será exposta uma breve apresentação dos casos em análise, permitindo clarificar a sua pertinência no estudo (**Tabela 6 e 7**), e as suas características únicas (**Tabela 8**) que permitiram o desenvolvimento de um BM mais completo (conferir **Apêndice F**. para uma descrição detalhada das empresas pertencentes à amostra).

**Tabela 5.** Caracterização das entrevistas e do perfil das empresas (empresas portuguesas, com exceção da entrevista 8. e 10\*)

	NOME DA EMPRESA	FUNÇÃO DO ENTREVISTADO	MÉTODO DA ENTREVISTA	TEMPO DE DURAÇÃO	CORE BUSINESS	DISTRIBUIÇÃO
<b>ENTREVISTA 1</b> ENT [1]	Verney	Co-fundador	Chamada de Vídeo	41 min	Calçado de Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 2</b> ENT [2]	To-Be-Green	Fundador	Chamada de Vídeo	1h 07 min	Acessórios em 2ª mão	Nacional
<b>ENTREVISTA 3</b> ENT [3]	ROOTE	Fundadora & CEO	Chamada de Vídeo	1h 04 min	Vestuário e Acessórios, Genderless	Internacional
<b>ENTREVISTA 4</b> ENT [4]	CARUI ATELIER	Fundadoras (2 entrevistados)	Chamada de Vídeo	30 min	Marroquinaria de Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 5</b> ENT [5]	WE THE KNOT	Co-fundador e Diretor criativo	Chamada telefónica	22 min	Vestuário e Acessórios de Homem	Internacional
<b>ENTREVISTA 6</b> ENT [6]	ZIPPY	Coordenador de estratégia e comunicação de marca	Chamada de Vídeo	39 min	Vestuário Infantil e Puericultura	Internacional (franchising e wholesale)
<b>ENTREVISTA 7</b> ENT [7]	WAYZ	Co-fundador	Chamada de Vídeo	50 min	Calçado Genderless	Internacional
<b>ENTREVISTA 8</b> ENT [8]	GRUPO AVENIDA	Gestor de Comunicação, Vendas e MKT Digital	Escrito	-	Vestuário, Acessórios, Produtos de casa, entre outros	*Empresa Brasileira com distribuição Nacional
<b>ENTREVISTA 9</b> ENT [9]	CAPTAIN TOM BRAND	Fundadora	Escrito	-	Vestuário de Banho, Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 10</b> ENT [10]	SAINTS BASICS	MKT Specialist	Escrito	-	Vestuário Homem e Mulher	*Empresa Holandesa com distribuição Internacional
<b>ENTREVISTA 11</b> ENT [11]	CREME	Fundadora	Escrito	-	Vestuário, Genderless	Internacional (Europa)
<b>ENTREVISTA 12</b> ENT [12]	MANJERICA	Bussiness Manager	Chamada de Vídeo	24 min	Marroquinaria de Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 13</b>	ALY JOHN	Brand Manager	Chamada de Vídeo	25 min	Vestuário de Mulher	Nacional

ENT [13]						
<b>ENTREVISTA 14</b> ENT [14]	NAZ	MKT Specialist	Chamada de Vídeo	41 min	Vestuário, Homem e Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 15</b> ENT [15]	ISTO	Business Development Manager	Chamada de Vídeo	22 min	Vestuário e Acessórios, Homem e Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 16</b> ENT [16]	BUZINA BRAND	Fundadora e Designer	Chamada de Vídeo	50 min	Vestuário de Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 17</b> ENT [17]	JOSEFINAS PORTUGAL	Brand Manager; Investidor (2 entrevistados)	Chamada de Vídeo	41 min	Calçado e Marroquinaria, Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 18</b> ENT [18]	NAE, Vegan Shoes	Co-fundadora	Chamada de Vídeo	25 min	Calçado de Homem e Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 19</b> ENT [19]	RETRY	Co-fundadora	Chamada de Vídeo	30 min	Vestuário e Acessórios em 2ª mão, Homem e Mulher	Nacional

Tabela 6. Caracterização do conteúdo secundário e do perfil das empresas

	NOME DA EMPRESA	TIPOLOGIA DOS DADOS	FUNÇÃO DO ENTREVISTADO	ORIGEM	CORE BUSINESS	DISTRIBUIÇÃO
<b>ENTREVISTA 20</b> ENT [20]	Elvis & Kresse	3 entrevistas	Customer Service and Wholesale Accounts Manager	Inglaterra	Marroquinaria e Acessórios, Homem e Mulher	Internacional
<b>ENTREVISTA 21</b> ENT [21]	Two Jeys	4 artigos online e-mail	Chefe de Relações Públicas	Espanha	Bijuteria unissexo	Internacional
<b>ENTREVISTA 22</b> ENT [22]	ARMEDANGELS	informativo; Relatório de impacto	Atendimento ao Cliente	Alemanha	Vestuário e Acessórios Homem e Mulher	Internacional

Tabela 7. Síntese das características das empresas da amostra em estudo

NOME	CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS
<b>ENTREVISTA 1</b> ENT [1]	Verney Uma marca de calçado feminino sustentável cuja produção é pautada por materiais reciclados e outros produtos biodegradáveis (p.e. maçã e o cato para a produção da pele utilizada), que procura promover a economia circular, apostando na implementação de estratégias de prolongamento e fim-de-vida do produto.
<b>ENTREVISTA 2</b> ENT [2]	To-Be-Green Uma aplicação nacional que procura valorizar o vestuário em fim-de-vida, reduzindo o desperdício de produtos de moda e atuando na economia circular. A empresa já conta com um novo projeto de recolha de máscaras, combatendo o “acumular” do descarte poluente de máscaras, para as transformar em novos produtos (que não são de vestuário).
<b>ENTREVISTA 3</b> ENT [3]	ROOTE Uma marca de vestuário e acessórios de moda genderless produzida de matérias-primas vegetais. A referida procura valorizar as suas raízes e comunidades locais, partilhando nas redes sociais curiosidades turísticas portuguesas.
<b>ENTREVISTA 4</b> ENT [4]	CARUI ATELIER Uma marca com uma forte vertente artística, cujos produtos podem ser facilmente desfeitos para lhes dar uma segunda vida. A mesma recorre a matérias-primas provenientes do descarte de outras indústrias (p.e. peles provenientes da indústria alimentar), procurando parceiros com produções sustentáveis e métodos de curtição menos poluentes.
<b>ENTREVISTA 5</b> ENT [5]	WE THE KNOT A marca portuguesa que procura selecionar matérias-primas disponíveis no mercado que tenham o menor impacto ambiental, optando por matérias certificadas e fibras celulósicas. Procura educar e apoiar o consumidor no reparo do produto, e quando este não é possível informam o cliente de como deve proceder para descarte sustentável do mesmo.
<b>ENTREVISTA 6</b> ENT [6]	ZIPPY Uma marca que apresenta todos os produtos necessários para as crianças, desde o seu nascimento até os 10 anos, e que trabalha a par com associações que apoiam crianças e iniciativas de apoio à educação. No digital, trabalha o Omnicanal e procura integrar o seu consumidor na comunicação nas redes sociais, como a sua comunidade “influencer”.
<b>ENTREVISTA 7</b> ENT [7]	WAYZ Uma marca internacional de sapatilhas com foco na produção ética, tendo por base uma escolha consciente de materiais, da produção local e da transparência. A marca proporciona ao consumidor a possibilidade de trocar de produtos através da estratégia <i>Sell-one-Buy-one</i> .

<b>ENTREVISTA 8</b> ENT [8]	GRUPO AVENIDA	Uma marca com foco na qualidade, comercializa inúmeras categorias de produtos, desde vestuário a artigos de casa para toda a família. No entanto, a referida não apresenta, de momento, políticas sustentáveis, o principal diferencial da marca é o preço.
<b>ENTREVISTA 9</b> ENT [9]	CAPTAIN TOM BRAND	Uma marca sustentável internacional com foco na sustentabilidade e economia circular, cuja matéria-prima com certificação por parte da entidade reguladora ECONYL® e, ocasionalmente, produz biquínis “Zero waste”, criado com desperdício têxtil. Apresenta uma produção local, e trabalha de forma ética e justa, realizando visitas regulares às fábricas parceiras.
<b>ENTREVISTA 10</b> ENT [10]	SAINTS BASICS	Uma marca holandesa de roupa interior, sustentável e consciente quanto à sua produção, cuja matéria-prima (eucalipto) tem uma produção 96% mais ecológica do que o algodão comum. Desenvolveu um relatório de impacto, presente no seu website, que mede a redução de libertação de CO2, consumo de energia e água de cada produção.
<b>ENTREVISTA 11</b> ENT [11]	CREME	Uma marca portuguesa de vestuário genderless, cujo propósito é ter uma produção sustentável e consciente, que não utiliza plástico e desenvolve as suas fragâncias com essências naturais. A marca é pautada pelo trabalho social, ao contratar apenas imigrantes procurando estabelecer relações de proximidade com os seus parceiros.
<b>ENTREVISTA 12</b> ENT [12]	MANJERICA	Uma marca de malas sustentáveis com venda online em todo o mundo através de representantes. A marca apresenta uma produção local, artesanal, procurando fornecedores de matéria-prima que realizem tingimentos vegetais, com o menor uso de químicos possível. A marca está a desenvolver um projeto de cunho social para lançar no final do ano de 2021.
<b>ENTREVISTA 13</b> ENT [13]	ALY JOHN	Uma marca portuguesa de Denim de luxo, com foco na mulher portuguesa. Todos os produtos têm como foco a sustentabilidade, desde a seleção das matérias-primas, a confeção, e, por fim, a distribuição (p.e. o desperdício têxtil é reaproveitado para a produção do <i>packaging</i> ).
<b>ENTREVISTA 14</b> ENT [14]	NAZ	A marca tem como propósito ter um balanço e impacto na sustentabilidade, produzindo com o menor impacto ambiental e social. Este ano tenciona partilhar um relatório de impacto ambiental e social sobre a marca, e pretende candidatar-se a uma certificação que avalia a organização como um todo.
<b>ENTREVISTA 15</b> ENT [15]	ISTO	Uma marca com um design simples, intemporal, e sustentável, que se pauta pela transparência. A ISTO incentiva o consumidor a dar uma nova vida aos produtos, e quando isso não é possível recolhe em loja as peças e integra-as num programa de algodão reciclado. A marca procura, ainda, apoiar projetos sociais através da doação de roupa e dinheiro.
<b>ENTREVISTA 16</b> ENT [16]	BUZINA BRAND	Uma <i>slow fashion</i> assente na exclusividade e produção manual, que inicialmente trabalhava com stocks existentes nas fábricas da região. As redes sociais e os <i>influencers</i> foram muito importantes e potencializaram o crescimento da Buzina, que agora procura explorar novas tecnologias para continuar a evoluir.
<b>ENTREVISTA 17</b> ENT [17]	JOSEFINAS PORTUGAL	Uma marca feita por mulheres para mulheres, que apoiou várias instituições/associações que focam no empoderamento feminino e que estão ligadas à educação. A marca distingue-se pelo seu <i>costumer wow</i> e a preocupação centrada no cliente, com uma produção <i>Made-by-Order</i> artesanal, com matérias-primas de qualidade, certificadas.
<b>ENTREVISTA 18</b> ENT [18]	NAE, Vegan Shoes	Uma marca vegan pautada pela inovação dos materiais, tipologias e diversidade de modelos de calçado. “(…) temos alguns sapatos que são biodegradáveis. (...) não têm qualquer impacto (...)” A referida trabalha a par com universidades, como a Westminster University e Faculdade de Artes de Londres, em cursos de <i>sustainable management</i> e de design de calçado sustentável.
<b>ENTREVISTA 19</b> ENT [19]	RETRY	Uma plataforma de produtos de vestuário e acessórios de moda em 2ª mão, que tem como propósito reduzir o descarte e acumulação de produtos em aterros. A empresa atua na economia circular estimulando e educando o consumidor para esta ideia do “ciclo” dos produtos e outras compras desta tipologia.
<b>ENTREVISTA 20</b> ENT [20]	Elvis & Kresse	Uma marca cujo propósito é produzir acessórios de moda de luxo éticos, focada em resgatar, transformar e doar, a referida utiliza como matéria-prima mangueiras usadas e danificadas, que de outra forma iriam para um aterro. Em 2017, uniu-se à Fundação Burberry, transformando os restos de couro da marca Burberry em novos itens de luxo.
<b>ENTREVISTA 21</b> ENT [21]	Two Jeys	Uma marca espanhola de produção artesanal que teve um crescimento exponencial graças às redes sociais. A mesma trabalha a sustentabilidade através da utilização de embalagens 100% ecológicas, produzidas através de papel reciclado, bolsas criadas em algodão orgânico e tinta obtida através de processos naturais.
<b>ENTREVISTA 22</b> ENT [22]	ARMEDANGELS	Uma marca sustentável que trabalha de acordo com as diretrizes do comércio justo e da certificação GOTS, sendo um membro da Fair Wear Foundation (FWF), uma fundação internacional que trabalha a par com as empresas para melhorar a cadeia de produção. Todos os anos a marca publica um relatório sobre o impacto ambiental.

## Secção 5. Análise de Dados

No seguimento desta dissertação são apresentados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas num primeiro momento. A presente Secção encontra-se dividida em 3 partes que procuram elucidar sobre as tendências emergentes na Indústria da Moda, e quais as mudanças que estas promovem do ponto de vista organizacional de um BM. Numa primeira etapa, procedeu-se à análise e validação das proposições do Modelo Conceptual apresentado no **Secção 2**, para tal considerou-se como objeto de observação um conjunto de entrevistas realizadas a participantes da Indústria. Na segunda parte é apresentado o BM proposto, resultante da análise empírica, a sua apresentação estrutural e definição dos vários componentes, essenciais para uma marca que pretenda entrar e avaliar a sua participação na indústria. Por fim, na terceira parte é apresentada uma discussão face ao BM proposto, bem como a sua relevância numa Indústria caracterizada pela efemeridade. Ainda nesta última parte são apresentados elementos relevantes a emergir no contexto das entrevistas, que se encontram relacionados com o BM proposto, mas que não foram estudados em profundidade e que poderão ser abordados em estudos futuros.

### 5.1 Validação das Proposições

Conforme referido, os dados de natureza qualitativa foram obtidos através de entrevistas individuais, com recurso a um guião estruturado (consultar **Apêndice D**) de modo a garantir uma análise consistente. O desenvolvimento do guião da entrevista foi realizado em paralelo com um sistema de códigos (que foram introduzidos no software NVivo, consultar **Apêndice E**), para garantir que a recolha de conteúdos se alinhava com as proposições do estudo.

Em termos de análise, numa primeira etapa, realizou-se a transcrição literal das entrevistas qualitativas, que se refere à reprodução palavra por palavra de dados verbais. Além do referido, consideraram-se pausas, risadas e outras dicas oferecidas pelo entrevistado, como marcadores importantes na entrevista, que pudessem eventualmente revelar insights importantes para o estudo (McGrath et al., 2019). Em suma, utilizou-se o software de análise qualitativa NVivo, com o propósito de organizar os dados, identificar temas e tirar conclusões claras de perguntas complexas (QSR-International, 2020). Através deste software, recorrendo à ferramenta de registo da frequência de palavras, foi possível verificar os termos mais utilizados em cada tópico de análise (os contributos completos poderão ser consultados no **Apêndice H**).

Com o intuito de sistematizar o conhecimento e propor um entendimento entre a investigação teórica e prática, no seguimento deste tópico, será apresentada uma análise das proposições de modo a extrair as conclusões do estudo. A validação das proposições será o resultado de uma correspondência entre o conhecimento teórico, consequente da revisão de literatura, e dos dados empíricos recolhidos ao longo do projeto (no decorrer da Secção serão apresentadas tabelas com um resumo dos resultados empíricos, consultar **Apêndice G** para uma versão completa).

### **5.1.1 Proposição 1.**

**Proposição 1.** *Integrar uma tipologia de Rede de Valor entre a organização, ambiente e sociedade/partes interessadas.*

**d)** *Comunidade.*

**e)** *Sociedade.*

A **1ª Proposição**, resultante do estudo teórico, contempla a noção de Rede de Valor criada por um conjunto de participantes da Indústria (Biloslavo et al., 2018), observando participantes externos a diversos níveis e as relações que estes mantêm com a marca/organização. Para uma exploração aprofundada do tema da “Rede de Valor” o estudo procura abordar duas temáticas:

- Relações económicas com impacto social/ambiental;
- Relações sociais/ambiental com impacto económico;

Avaliando o grau de complexidade e dimensões que são inerentes a estas relações, de modo a comprovar que o valor é criado em rede, não estando apenas dependente das ações da organização no individual. O estudo procura desenvolver um entendimento referente à cooperação e relacionamentos entre as várias partes interessadas ao longo do processo de criação, entrega e captura de valor. Por um lado, a proposição procura avaliar a “Comunidade” que a entidade cria com os seus parceiros e fornecedores, relações económicas com impacto social e ambiental. Por exemplo, a entidade quer estabelecer uma relação com um fornecedor de matérias primas, no entanto este só seguirá com o “relacionamento” se o fornecedor for certificado (p.e. garantir condições de segurança aos seus trabalhadores, ou apresentar matérias-primas certificadas...), resultando desta relação um impacto ou benefício social e/ou ambiental. Por outro lado, a proposição avalia a dimensão de “Sociedade” da marca, englobando relações sociais/ambientais com impacto económico. Por exemplo, a relação que estabelece com os seus concorrentes não é uma relação “direta”, trata-se de uma relação indireta que desencadeia na empresa uma postura reativa ou proativa através do investimento em inovação. Também no que toca às relações



que se estabelecem com as instituições, são relações sociais que podem ter um impacto económico, através de doações e apoios. Da amostra obtida, 11 em 22 entrevistas abordam que é essencial ter “relações” de proximidade, orientando as suas ações na aquisição de relacionamentos benéficos e confiáveis. Pautando-se pela partilha de valores e éticas de trabalho, para a marca atingir os seus propósitos e objetivos coletivos. Salientando expressões como:

“Ter uma relação próxima e de respeito (...) prezo muito a proximidade e confiança com os fornecedores. Afinal são pilares importantíssimos para a minha empresa.” **ENT [11]**

“Já duram há anos as parcerias. É quase uma família.” **ENT [12]**

“trabalhamos sempre com o mesmo fornecedor de solas, (...) de peles, (...) de tecido, (...) de palmilhas e (...) de cordões (...) vencedora para ambas as partes.” **ENT [7]**

(...)

No entanto, algo que é importante registar é que esta rede criada é mais fácil de controlar e conhecer quando se tratam de entidades mais pequenas, como a **Entrevista 5** destaca. Empresas de maiores dimensões, que queiram apostar na sustentabilidade, como um esforço conjunto, devem ter em consideração certificações e códigos de conduta, para estabelecer relações duradouras.

#### **5.1.1.1 Comunidade que a Marca constrói**

O conceito “Comunidade” foi aplicado no estudo, devido ao seu significado “grupo de organismos interdependentes que partilham o mesmo meio ambiente e interatuam” (Editores, n.d., p.389). A Comunidade da marca deve englobar um conjunto de parcerias que auxiliem a entidade a criar o seu valor e a atingir os seus objetivos, podendo desta relação resultar um impacto social e ambiental vantajoso.

“os nossos parceiros que fazem as peles (...) eles mudaram, todo o... na curtição das peles (...) conseguem... recuperar toda a água usada no processo, por exemplo (...) o produto da curtição das peles é usado como adobo (...)” **ENT [4] – VALOR AMBIENTAL**

“(...) que trabalha de forma ética, pagando justamente aos seus trabalhadores, e fornecendo as pausas que forem necessárias durante os dias de trabalho, nunca trabalhando horas extra (...)”

**ENT [9] – VALOR SOCIAL**

Por outro lado, as empresas entendem a “Comunidade” como os consumidores, criando um “nome” para abordar o seu público-alvo, promovendo a ideia de um grupo que partilha dos mesmos valores e princípios.

“The more Saints work together, the more impact we have on the world.” **ENT [10]**

“A Gen Z é o nosso enfoque no projeto a vários níveis: 1º porque nós queremos que eles sejam os nossos agentes da sustentabilidade, os “AS” da aplicação” **ENT [2]**

A investigação em causa expande o contexto de Comunidade, abordando relações de carácter económico que a organização cria no seu ecossistema, incluindo os consumidores, *influencers* digitais (Guercini et al., 2018; Kádeková & Holienčinová, 2018), fornecedores (Biloslavo et al., 2018; Joyce & Paquin, 2016) e os próprios funcionários. Curiosamente a **Entrevista 3 e 15** abordam o trabalho com a comunidade local, isto é os fornecedores da região, alinhando a tipologia de Joyce e Paquin (2016) à da presente investigação.

“(…) trabalhamos acima de tudo com a comunidade mais local, ou seja, os nossos fornecedores, os nossos suppliers é tudo a nível local (…)” **ENT [3]**

“working closely with responsible suppliers and eco-friendly manufacturers, and certifying our clothing from start to finish (… we aim for long-term, strategic alliances (…)” **ENT [10]**

De relevância que esta Comunidade criada, além de serem relações fundamentais, são também relações caracterizadas pela confiança e respeito, enfatizando a ideia de “Rede”. Os relacionamentos podem atingir diversos níveis de proximidade, todavia o estudo aferiu que as entidades preferem estabelecer parcerias familiares, nas quais se destaque uma partilha de conhecimento.

“dissera-me que esse cliente queria comprar, se haveria algum problema para mim. E eu disse que não (… Mas que já não ficava com os tecidos (… posso dizer-lhe que o meu fornecedor preferiu vendê-los a mim. Preferiu vender 10 metros a mim, do que 100 a ele.” **ENT [16]**

“(…) o nosso parceiro de reciclados (… não tinha uma certificação *super* importante (… falámos com eles (… hoje em dia têm a certificação (..) nós aprendemos mais com eles, do que até eles conosco (… tentamos puxar (… para terem mais coisas ecológicas.” **ENT [14]**

Relevante de abordar que as várias entidades estabelecem vínculos que, além de motivados pela criação de valor, procuram que haja uma semelhança de valores, como se verifica na seguinte **Tabela 9**. As organizações devem garantir que todos os requisitos estão a ser cumpridos para que uma “relação” aconteça, o seu objetivo é que a mesma promova a aquisição de um valor sustentável.

**Tabela 8.** Análise empírica referente aos relacionamentos económicos (consultar **Apêndice G.1**)

ENTIDADE COM QUE A MARCA ESTABELECE A RELAÇÃO	ANÁLISE EMPÍRICA RAZÕES DA RELAÇÃO
<b>Fornecedores</b>	<p>“Together with ISO and GOTS certifications we only work with responsible, ethical and certified partners” <b>ENT [10]</b></p> <p>“temos sempre muito em consideração, que tipo de empresa, que fornecedores com quem estamos a trabalhar. Que tem também de cumprir com a sustentabilidade ambiental, mas também social (...) como tratam os trabalhadores” <b>ENT [5]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Parcerias</b>	<p>“Do ponto de vista de tentarmos estar todos aqui mais alinhados naquilo que são os princípios. (...) Que não seja uma coisa que beneficia mais uns em detrimento de outros.” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...) que estão no mesmo Mindset que nós, no mesmo Estado de Espírito” <b>ENT [7]</b></p>
<b>Influencers</b>	<p>“o mais importante de tudo seria a qualidade e os valores que defendem. Porque nunca associáramos as Josefinas a uma pessoa que não defende os mesmos ideais que nós abertamente” <b>ENT [17]</b></p> <p>(...) algumas clientes que se tornaram influencers, por vestirem a minha roupa, e depois tenho outras que eu cresci com elas e elas comigo. (...) esta sinergia também é muito gira (...)” <b>ENT [16]</b></p>

Face ao quadro da análise, a pesquisa suscitou a criação de outro parâmetro que não tinha sido contemplado previamente, a questão da “Qualidade”. No decorrer do estudo será evidente que o termo “Qualidade” tem um elevado peso na tomada de decisão das entidades da Indústria (na **Secção 6.1** encontra-se uma reflexão sobre o termo e as implicações para uma entidade do Setor da Moda).

“Sou fiel aos meus fornecedores (...) E se me derem qualidade cá estamos.” **ENT [16]**

“Nós temos de trabalhar com pessoas que nos garantam os padrões de qualidade (...)” **ENT [7]**

(...) compreendem os nossos valores de qualidade, de certificação (...)” **ENT [3]**

(...)

Em suma, o registo da frequência de palavras, utilizando o software de análise NVivo destaca os termos como “Eles” e “Nossos” como os mais frequentes. No entanto, expressões como “Relação”, “Qualidade” e “Comunidade” também se destacam de entre as palavras utilizadas, adquirindo grande importância na descrição da Comunidade da Marca (como se pode verificar na **Figura 6.**).



**Figura 6.** 30 palavras mais frequentes no código de Comunidade da Marca

### ***5.1.1.2 Sociedade em que a Marca se insere***

Por outro lado, a Sociedade é um termo que refere um conjunto de entidades que residem num meio e estabelecem relações entre si, influenciando-se mutuamente. No âmbito do estudo, o termo refere um

conjunto das partes que operam em diferentes mercados e até indústrias, mas que podem estabelecer relações entre si com propósitos sociais, ambientais. Neste domínio, a comunidade local (pessoas da região), acionista, parcerias, instituições, ONGs, realizam compromissos sociais com a entidade (Joyce & Paquin, 2016) em prol da sociedade. A Sociedade da marca engloba um conjunto de entidades com vários propósitos que auxiliam a marca na criação de um valor social ou ambiental, como se pode verificar na **Tabela 9**.

**Tabela 9.** Análise empírica referente aos relacionamentos sociais/ambientais (ver **Apêndice G.2**)

<b>ENTIDADE COM QUE A MARCA ESTABELECE A RELAÇÃO</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA RAZÕES DA RELAÇÃO</b>
<p><b>Instituições</b> (p.e. câmaras, incubadoras, escolas, universidades)</p>	<p><i>"O nosso BM foi focado em câmaras, neste momento foi esta a abordagem (...) irmos às escolas mostrar o que é que faz a To-be-green (...) somos contactados por empresas do corporate que querem estar associadas à reciclagem de máscaras, farmácias..." ENT [2] - unir-se a escolas, empresas e a câmaras municipais para fazer crescer o projeto pelo país, e conseguir deste modo educar os mais jovens</i></p> <p><i>"(...) algumas faculdades... (...) mais para analisar a questão da inovação (...) estamos um bocadinho mais virados para Londres, onde temos um acordo com a Faculdade de Artes de Londres, onde saem alunos de design e depois também a Westminster University (...)" ENT [18]</i></p> <p><i>"(...) com a Universidade do Minho, no âmbito de estágios, ou, por exemplo, com a Câmara de Lanhoso, onde estamos localizados... Que nos convida para medir o pulso (nesta altura de pandemia) das empresas (...)" ENT [1]</i></p> <p><i>(...)</i></p>
<p><b>Instituições de cariz Social/Ambiental</b> partilha de receitas, angariação ou doação de produtos/ monetária a instituições</p>	<p><i>"Nós trabalhamos com instituições. Sim, fizemos uma parceria com a SAOM para ajudar os sem-abrigos aqui no Porto. Que se traduz na entrega de sapatos (...)" ENT [7]</i></p> <p><i>"We have been a member of the Fair Wear Foundation (FWF) since June 2015. (...) initiative that aims to work with all member companies to improve supply chains and working conditions in textile factories worldwide." ENT [22]</i></p> <p><i>"apoiamos várias instituições (...) temos coleções em parceria com a Quer, com a APAV, She Is Rising e tivemos já com a Women4Women (...) já fizemos vários donativos a associações, como a Dress for Success (...)" ENT [17]</i></p> <p><i>(...)</i></p>
<p><b>Criação de Programas que retribuem Valor para a Sociedade</b></p>	<p><i>"In order to train the next generation of craftspeople we create opportunities in our workshop for young people to learn a whole host of new skills." ENT [20] - criação de condições e programas para ensinar as gerações mais jovens</i></p>
<p><b>Comunidade Local e outros Participantes do Setor</b></p>	<p><i>"nós quisemos ouvir testemunhos de diferentes, de pessoas que são muito conhecidas desses sítios (...) queremos também partilhar, ou seja, queremos, não só, contar a nossa história, mas também partilhar a história de outras pessoas que nos inspiram (...)" ENT [3]</i></p> <p><i>"outras marcas também (...) é importante haver sinergias e colaborações (...) trabalhar com marcas complementares ao nosso produto" ENT [7]</i></p> <p><i>"(...) devemos sempre ter em conta a concorrência. Nunca estamos isolados, deve servir para nos estimular cada vez mais." ENT [16]</i></p> <p><i>(...)</i></p>

Apesar da concorrência de outras marcas do mercado e outras indústrias não serem contempladas pelos autores estudados, estes serão examinados na Sociedade em que a marca está inserida, uma vez que, podem influenciar as ações da empresa. O trabalho com outras marcas do Setor, explorando a noção de ecossistema, permite valorizar os produtos para o consumidor, através de uma Rede de Valor com marcas complementares (por exemplo). Por outro lado, também a "comunidade local" da região, apesar de não trabalhar diretamente com a marca pode constituir a sua Sociedade, podendo validar a sua proposta de valor.



### **5.1.2 Proposição 2.**

**Proposição 2.** *Integrar a lógica da Proposta de Valor como um nível da Rede de Valor.*

**Subproposição 2.1.** *Abranger um amplo sistema de valores nas suas decisões e estratégias.*

- a)** *Incorporar o valor ambiental.*
- b)** *Incorporar o valor económico.*
- c)** *Incorporar o valor social.*

Seguindo uma tipologia de Rede de Valor, a **2ª Proposição** tem como foco validar a Proposta de Valor de uma entidade, avaliando em profundidade o seu impacto. Nesse seguimento, a proposição encontra-se subdividida numa lógica de valores, de modo a comprovar os estudos de Evans et al. (2017) e Schaltegger et al. (2012) nos quais o Valor Sustentável é tripolar: Social, Ambiental e Económico.

#### **5.1.2.1 Proposta de Valor**

Numa primeira etapa, o estudo procurou compreender qual a missão ou pilares que as organizações apresentam para fazer reger a sua tomada de decisão e as ações (consultar **Apêndice G.3** e **H.5**). De ressaltar que as propostas surgem de uma análise da Indústria, como uma resposta a um problema que é evidente no mercado:

“Until we can start to make a dent in the global leather waste problem, this current challenge is what is next” **ENT [20]**

“We're on a "mission for cleaner underwear" (...) to supply the world with *Cleaner Underwear* and to change the textile industry a little from within (...) Sustainability is not a "CSR sideline" for our company, but the core of our business.” **ENT [10]**

“nossa missão e é para isso que queremos crescer é ajudar cada vez mais mulheres em todo o mundo (...) empoderamento feminino” **ENT [17]**

“A nossa missão é fazer com que a moda seja algo que não só, fique bem às pessoas, mas também, que fique bem no planeta.” **ENT [14]**

(...)

De entre as visões e missões apresentadas pelas entidades, das quais algumas foram referenciadas previamente, é possível denotar que diretamente ou indiretamente os Valores Ambiental, Social e Económico (que criam a sustentabilidade de uma marca) são abordados. No entanto, para compreender quais as dimensões que pesavam na tomada de decisão estratégica, as entidades foram inquiridas quanto aos seus pilares. Com auxílio da ferramenta de frequência de palavras, do software de análise



Para criar um conhecimento alargado desta consciência, que se tem manifestado no Setor da Moda, os inquiridos especificaram a dimensão das suas ações face aos valores que “guiam” as suas ações (verificar **Apêndice G.4-G.6**).

### **VALOR SOCIAL**

O Valor Social deve ser criado tendo em consideração a sociedade e todos os envolvidos na Rede de Valor de uma entidade, promovendo questões de igualdade, diversidade, segurança e bem-estar. Este pode ser criado através de várias decisões, promovidas pela organização ou por entidades externas, no entanto, as mesmas não necessitam integrar de imediato o planeamento estratégico. É relevante que uma entidade da Indústria da Moda seja capaz de ter uma visão crítica e postura proativa, reconhecendo as oportunidades e os benefícios deste domínio.

“Acho que temos muito mais propensão para sermos bem-sucedidos, se não pensarmos apenas no “eu”, mas no “eu” dentro de “nós.” **ENT [3]**

### **VALOR AMBIENTAL**

Na dimensão Ambiental foi predominante compreender quais as ações que as entidades implementam e que evidenciam um impacto/benefício para o meio ambiente e para a biodiversidade. No entanto, é de ressaltar a afirmação referida na **Entrevista 17**, a questão ecológica, o próprio valor ambiental é um caminho que as entidades devem trabalhar de forma contínua (p.e. seleção de matérias-primas certificadas, reciclados ou redução do plástico, entre outros). A investigação em causa enquadra-se nessa mentalidade, em que a sustentabilidade, principalmente no âmbito da Indústria da Moda, é um processo que vai evoluindo e ao qual as marcas se vão adaptando.

“estamos a fazer um caminho para ser uma marca cada vez mais ecológica (...) já temos uma produção sustentável, trabalhamos com vários materiais certificados, por exemplo, e trabalhamos com pessoas em Portugal.” **ENT [17]**

### **VALOR ECONÓMICO**

No que toca ao Valor Económico ainda se regista alguma resistência na ampliação do conceito, sendo que o mesmo é compreendido (na generalidade) como retorno e custo. O projeto em causa procura ampliar o conhecimento para uma dimensão em rede, com um impacto a longo prazo tanto, para a organização, como, para as relações que esta estabelece. A Flexibilidade que é subentendida ao longo



das entrevistas, na adaptação face a desafios, interliga-se a esta dimensão, assim como a constante pesquisa e o investimento em inovações, para obter um retorno financeiro sustentável.

Como se pode verificar na **Tabela 11**, o Valor Económico está intrinsecamente relacionado com o investimento em projetos futuros, com a inovação, sendo o motor da implementação de novas medidas e estratégias. Apesar da **Entrevista 1** não associar a pesquisa e a constante inovação ao Valor Económico, o presente estudo pretende relacionar os dois conceitos.

“(…) nunca estamos por contentes, estamos sempre insatisfeitos (*riso*) e procuramos sempre mais. (…) Podíamos achar que era o suficiente já fazer sapatos com garrafas plásticas, com maçã, ah… mas não, vamos usar o cato… e para a próxima coleção de primavera verão 2022 à partida vamos introduzir o milho, e talvez também a uva” **ENT [1]**

Na **Tabela 10** é possível conferir uma síntese das dimensões e contributos ressaltados ao longo das entrevistas, promovendo uma visão comparativa da perceção das entidades face às suas ações e ao valor associado às suas estratégias.

**Tabela 10.** Análise empírica referente aos valores social, ambiental e económico (consultar **Apêndice G.4-6**)

	COMO A ENTIDADE CONTRIBUI	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>VALOR SOCIAL</b>	<b>Remuneração da Cadeia de Valor</b> (trabalho ético e pagamento justo)	“(…) preocupamo-nos com as pessoas que nos fazem os produtos, que trabalham com os produtos (…) que sejam igualmente remuneradas, pagas e tenham boas condições laborais (…)” <b>ENT [3]</b> “strict code of conduct regulates, among other things, the ban on child labour, the right to freedom of association, secure jobs, living wages and resource-saving production in the sewing factories.” <b>ENT [22]</b> “work with local companies in Portugal which we personally know and visit on a regular basis. Together with ISO and GOTS certifications, this gives us the assurance of clean, safe and healthy working conditions and of fair payment.” <b>ENT [10]</b> (…)
	<b>Colaborações com instituições</b>	“Temos algumas atividades sociais, alguns projetos que apoiamos (…) projeto semear, um projeto de agricultura biológica que emprega pessoas com deficiência. Foi um projeto que apoiamos com a doação de alguma roupa que tínhamos em stock” <b>ENT [15]</b> “instituições, apoiamos algumas da vertente social (…) instituições/associações que dão poder às mulheres, e dão-lhes ferramentas para (…) uma vida melhor. No caso das crianças, instituições ligadas à educação… (…) não olhamos a fronteira” <b>ENT [17]</b> (…)
	<b>Doações Monetárias</b>	“Essa receita nunca é para a To-be-green, é sempre para uma IPSS, ou uma entidade que trabalhe com pessoas carenciadas (…) o benefício é para o território” <b>ENT [2]</b> “(…) we have raised money for refugees in Lesbos (…) In the past, we supported a crowdfunding platform for development projects” <b>ENT [10]</b> (…)
	<b>Doações de Produtos</b>	“we give overstock away to people in need” <b>ENT [10]</b> “em 2020 doamos a roupa de coleções antigas que já não iriam ser vendidas e que de outra maneira poderiam ir parar ao lixo ou serem incineradas (…)” <b>ENT [14]</b> (…)
	<b>Valorização da Sociedade</b>	“uma abordagem inclusiva querendo representar vários tipos de corpos (…) para que cada cliente se sinta o mais representado possível” <b>ENT [9]</b> “O nosso objetivo é ser uma empresa que trabalha 100% com imigrantes” <b>ENT [11]</b> “redistribuir essa riqueza e valor ao longo da nossa Cadeia em Portugal (…)” <b>ENT [7]</b> (…)

VALOR AMBIENTAL	<b>Produção Local</b>	<p>“produzir em Portugal é o nosso maior critério” <b>ENT [15]</b></p> <p>“uma produção local, todos os nossos componentes são oriundos de um raio de 70 km à volta do Porto. (...) onde produto/produto e matéria-prima é feito, é tudo à volta do Porto.” <b>ENT [7]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Seleção de Matérias-primas</b>	<p>“só usar algodão orgânico (...) desenvolvemos uma fragância para a marca com essências naturais” <b>ENT [11]</b></p> <p>“as peles são completamente biodegradáveis (...) o produto da curtição das peles (o resultado) é usado como adobo” <b>ENT [4]</b></p> <p>“We mainly make basics from eucalyptus fabric. (...) which is about 96% more eco-friendly than average cotton.” <b>ENT [10]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Estratégias de Reciclagem de Matérias-primas</b>	<p>“the last 13 years we have saved all of London’s hoses, transforming them into a range of luxury accessories (...) rescue materials that currently have no hope ” <b>ENT [20]</b></p> <p>“También tenemos un packaging hecho de cartón reciclado con una bolsita de algodón orgánico.” <b>ENT [21]</b></p> <p>“usa tecido regenerado a partir de desperdício plástico retirado dos Oceanos, e das únicas em Portugal com etiquetas certificadas pela entidade reguladora ECONYL®” <b>ENT [9]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Redução da Utilização de Plástico</b>	<p>“para ser lo más sostenibles posible. Desde el principio todos todos nuestros proveedores trabajan con nosotros sin plásticos.” <b>ENT [21]</b></p> <p>“não usamos plástico em nenhuma etapa do nosso processo” <b>ENT [11]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Redução do Desperdício</b>	<p>“Para reduzir também o desperdício de tecido, criamos esporadicamente os nossos biquínis Zero waste feitos a partir de retalhos dos nossos tecidos (...)” <b>ENT [9]</b></p> <p>“(...) o nosso packaging é realizado através dos restos/desperdícios de tecido” <b>ENT [13]</b></p> <p>“(...) acabei por ter de recorrer a stock existente em fábricas (...) existem confeções, com excesso de stock” <b>ENT [16]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Valorização e proteção de recursos naturais</b>	<p>“Our clothes are made with 96% less water than conventional clothes and we save 80% on land use. We also work with renewable resources wherever we can” <b>ENT [10]</b></p>
	<b>Poluição Causada</b>	<p>“nós só fazemos recolhas, efetivamente, que sejam significativas que se justifique fazer a recolha daquelas peças” <b>ENT [19]</b></p>
VALOR ECONÓMICO	<b>Investimento em Projetos Futuros</b>	<p>“(...) quisemos fazer um investimento que de facto fará a diferença, na forma em que as Josefinas estão a agir no mundo. (...) claro que a empresa tem que ser rentável (...) Nem é tanto em rentabilidade, mas em crescimento. (...) quanto mais ela crescer em termos económicos, maior será o impacto que ela vai ter, positivo em termos sociais e termos ambientais.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“It is a part of the ‘how’ but should never be the ‘why’. (...) Profit is surplus (...) We think it is important to reinvest half of this in the business and then invest half in our community, in our stakeholders.” <b>ENT [20]</b></p> <p>“todo o nosso crescimento tem que ser sustentável com as nossas vendas e reinvestindo-se todo o dinheiro” <b>ENT [15]</b></p> <p>(...)</p>
	<b>Investimento na Qualidade</b>	<p>“penso que a questão económica também é um fator a ponderar, ou seja, o facto de nós também apostarmos na qualidade na... sustentabilidade (...) a matéria-prima é essencial, vai levar com que o custo, o custo base do produto seja muito superior (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>“custo/benefício... bom, porque se a gente for a pensar na qualidade da mala e no valor que ela tem, e na durabilidade, ela tem um bom custo-benefício.” <b>ENT [12]</b></p> <p>(...)</p>

Em suma, pode-se afirmar que a **Proposição 2.** se encontra validada, denotando-se que as entidades apresentam uma Proposta de Valor que guia as suas ações, promovendo benefícios para todos os envolvidos. Por outro lado, é inerente o conhecimento de que a organização com a sua Proposta de Valor deve englobar várias dimensões, procurar criar valor para a empresa, o meio ambiente e para a sociedade, valorizando assim o seu ecossistema. Validando, portanto, a **Subproposição 2.1** e as suas vertentes.

### **5.1.3 Proposição 3.**

**Proposição 3.** *Integrar a lógica da Criação e Entrega de Valor como um nível da Rede de Valor.*

**Subproposição 3.1.** *Considerar o cliente como um participante ativo na Rede de Valor da empresa.*

**Subproposição 3.2.** *Integrar uma lógica de produção de valor através de estratégias e participantes digitais.*

**a)** *Adaptar às tipologias e necessidades da Gen Z*

**Subproposição 3.3.** *Abordar estratégias de fim-de-vida para os produtos.*

**Subproposição 3.4.** *Promover uma cultura organizacional sustentável nas óticas interna e externa da organização.*

A **3ª Proposição** procura validar um conjunto de temas e tópicos intrínsecos à Criação e Entrega de Valor por parte da organização, focando em dimensões que procuram integrar mudanças que moldam a sociedade atual. Nomeadamente, será contemplado o papel do cliente nas estratégias das marcas da Indústria Moda; os canais digitais que as marcas da Indústria operam, como os operam e com quem os operam; a forma como as marcas do Setor comunicam e “trabalham” a nova geração consumidora (Gen Z); qual a posição das marcas da Indústria face às estratégias de fim-de-vida do produto e como as marcas do Setor promovem uma cultura sustentável na sua Rede de Valor. A extensa proposição procura validar conteúdo distinto e elementos que se influenciam mutuamente, promovendo relações contínuas que oferecem valor. Numa primeira instância é de denotar que os inquiridos evidenciam uma criação e entrega de valor em rede, com o auxílio dos vários integrantes da sua “Rede de Valor”, validando deste modo a **3ª Proposição**.

#### **5.1.3.1 Cliente como recurso, capital da empresa**

O Cliente é um elemento da Rede de Valor crucial, para o qual a empresa cria valor, todavia, no presente estudo, deixa de ser apenas quem “compra” e torna-se uma parte do capital relacional/social da entidade. Esta afirmação estabelece uma mudança de paradigma, comprovada por inúmeras declarações obtidas durante as entrevistas, recolocando o cliente como um recurso, que pode auxiliar a empresa em inúmeras atividades, inclusive na criação de valor para a mesma. No que trata as entidades da Indústria, e como verificado na própria amostra, o consumidor é um “ator” que influencia vários pontos e decisões estratégicas de uma organização perante o seu ambiente competitivo.

“tentamos que o cliente consiga sempre... que a experiência consiga ser sempre muito positiva. isto é... nós tentamos que o cliente perceba exatamente como é que está a peça; Quando é que vai receber a peça (...) tentamos que a experiência seja o mais enriquecedora possível” **ENT [19]**

“(...) *costumer wow*. A Josefinas tem uma preocupação centrada no cliente e na experiência, isso faz toda a diferença e tem feito desde o início.” **ENT [17]**

**Tabela 11.** Análise empírica referente papel do Cliente nas estratégias (consultar **Apêndice G.7**)

<b>CLIENTE COMO CAPITAL DE MARCA</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Feedback</b>	<p>“A opinião das clientes é fundamental (...) são realizados inquéritos esporádicos (...) o negativo também é muito importante (...) a evoluirmos para melhor no futuro” <b>ENT [9]</b></p> <p>“O cliente é o termómetro para o caminho que vamos seguindo.” <b>ENT [11]</b></p> <p>“(...) recolhemos sempre o feedback dos clientes. (...) costumamos dizer quem acaba por definir a nossa coleção são os próprios clientes” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Fornecedor</b> (numa ótica de comércio de 2ª mão)	<p>“nós com os nossos clientes vendedores nós criamos uma ligação” <b>ENT [19]</b></p> <p>“recolhemos em loja das peças de clientes que iam mandar fora para (...) programa de algodão reciclado” <b>ENT [15]</b></p>
<b>Sugestões</b>	<p>“mais na sugestão do que no design do produto (...) nós temos sempre aberta a possibilidade de que as pessoas possam fazer qualquer tipo de sugestão.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“nós fazemos constantemente estudos do mercado com os clientes no sentido de avaliar as coleções, a perceber sugestões de melhoria (...) há esse processo de cocreation” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Personalização</b>	<p>“(...) os oversizes são possíveis de personalizar (...) confeção à medida, que permite sempre a personalização face a cada pessoa.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“Sempre que uma pessoa tem uma ideia para um par de Josefinas... ou porque é numa cor que nós não temos na coleção ou porque é que um dia especial. (...) Temos a possibilidade de pôr letras, números e símbolos” <b>ENT [17]</b></p>
<b>Influencer</b>	<p>“não é só para a fotografia... tenho algumas clientes que se tornaram influencers por vestirem a minha roupa (...)” <b>ENT [16]</b></p> <p>“fazer esse círculo do nosso cliente, para além de ser o nosso seguidor, é também quem nos representa (...)” <b>ENT [14]</b></p> <p>“(...) bastantes seguidores da marca, que gostavam tanto da marca e estavam continuamente a partilhar imagens dos filhos. (...) cocriação de conteúdo é muito relevante (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Participante digital</b>	<p>“o passa-a-palavra (...) pessoas partilham o nosso produto, conseguem ter um alcance incrível que nos deixa satisfeitos, pois, acaba por nos trazer outro público” <b>ENT [3]</b></p> <p>“we love it when people help spread the word (...)_For customers and enthusiasts we have the Tell-a-Friend programme where you can give and receive discounts” <b>ENT [10]</b></p>
<b>Educar e consciencializar</b> (a presente dimensão foi abordada no sentido de compreender se a entidade procura incentivar/estimular o consumidor através da consciencialização)	<p>“for which we mobilise our followers on social media (in this way, we enabled 2 of our followers to hand out clothing in refugee camps in Greece).” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) cada vez, conseguir enraizar mais... e educar o consumidor. Porque mais do que nós chegarmos aos nossos consumidores, é conseguir chegar a novos potenciais consumidores e fazê-los sentir e partilhar os mesmos valores que nós.” <b>ENT [13]</b></p> <p>(...)</p>

Além de se tratar de um recurso ativo para as organizações, a entidade deve promover um conjunto de estratégias que melhorem a experiência dos clientes e garantam fidelização dos referidos. No que se refere ao serviço de atendimento, as marcas procuram diferenciar-se pela criação de estratégias centradas na jornada de compra do consumidor. Por outro lado, a **Entrevista 13** e a **Entrevista 5**

referem que, na sua estratégia pós-venda, incorporam o seguimento da peça pós-venda, para compreender qual a opinião do consumidor, se as suas expectativas foram cumpridas e como o produto se comportou após as utilizações.

Em conclusão é de averiguar que a **Subproposição 3.1** se encontra validada, havendo uma consciência e preponderância por parte das organizações para utilizarem os clientes/consumidores como um recurso, reintegrando-o na sua Rede de Valor de inúmeras formas.

### **5.1.3.2 Estratégias e participantes digitais**

“nós temos a consciência de que o online é (efetivamente) a nossa maior plataforma” **ENT [3]**

“É online, sobretudo online” **ENT [12]**

“Atualmente 98% das vendas são online (...) as redes sociais são a principal alavanca para que isto desse certo” **ENT [16]**

Por outro lado, a mudança de paradigma, que alterou a forma como os consumidores consomem, a Evolução Digital, revela a necessidade de a entidade considerar os meios digitais no seu BM. Este novo padrão determina que a entidade deve considerar o ambiente online, tanto na sua comunicação com o público-alvo, como na venda, impactando toda a sua Rede de Valor. No entanto, a precoce transformação e a sua multiplicidade de ferramentas determinam que diferentes entidades trabalham os meios eletrónicos de formas distintas. Na **Tabela 12**, é possível verificar várias estratégias contabilizadas pelas entidades da amostra, quando questionadas sobre a sua atuação digital, bem como a quantidade de organizações que as implementaram.

**Tabela 12.** Análise empírica referente às estratégias digitais

<b>ESTRATÉGIAS DIGITAIS</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Canais Utilizados</b>	<p><b>Loja online/website</b> (mencionado por 15 entidades)</p> <p><b>Redes Sociais</b> (mencionado por 13 entidades)</p> <p><b>Newsletters</b> (mencionado por 2 entidades)</p> <p><b>Blogs</b> (mencionado por 3 entidades)</p> <p><b>e-Marketplaces</b> (mencionado por 2 entidades)</p>
<b>Redes Sociais</b>	<p><b>Instagram</b> (mencionado por 16 entidades)</p> <p><b>Facebook</b> (mencionado por 11 entidades)</p> <p><b>LinkedIn</b> (mencionado por 5 entidades)</p> <p><b>Pinterest</b> (mencionado por 4 entidades)</p> <p><b>Twitter</b> (mencionado por 1 entidades)</p> <p><b>TikTok</b> (mencionado por 2 entidades)</p> <p><b>Youtube</b> (mencionado por 2 entidades)</p> <p>“(...) we believe that they are invaluable in today's market. We constantly monitor and adapt our content based on customer interaction.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) as redes sociais são (neste momento) a nossa mais valia a nível digital (...)” <b>ENT [13]</b></p> <p>“(...) cerca de 60% das pessoas que vêm para a plataforma online, vem do Instagram.” <b>ENT [4]</b></p> <p>“tentamos explorar logo as redes sociais quando elas saem, para perceber se faz sentido ou não. Tentar ver novas formas de comunicar com os clientes (...)” <b>ENT [5]</b></p>
<b>Ferramentas</b>	<p><b>E-mail e chat no website para maior contacto com consumidor</b> (mencionado por 2 entidades)</p>

<b>Omnicanal</b>	<p><b>Post e Stories</b> (mencionado por 10 entidades)  <b>Video, IGTV ou livestreams</b> (mencionado por 8 entidades)  <b>Inquéritos e perguntas de preferência</b> (mencionado por 5 entidades)  <b>Responder ao consumidor em tempo real com redes sociais</b> (mencionado por 4 entidades)  <b>Criação de Giveaways</b> (mencionado por 2 entidades)                  (...) as redes precisam de muito dinamismo, não só de imagem estática, como imagem animada, como videos, como este ano tentamos streamings, como da parte de Q&amp;As e de votações (...) <b>ENT [6]</b>                  "Portanto tanto um cliente que seja online, faça compras online nós conseguimos acompanhar. (...) Nós trabalhamos Omnicanal (...)" <b>ENT [6]</b></p>
------------------	---

Quando inquiridas, todas as entidades entrevistadas pessoalmente (19 das organizações) referem que têm venda online, seja através de websites da marca e/ou e-Marketplace, denotando-se que apenas 11 atuam com loja online e física (p.e. loja permanente ou *pop ups* com duração limitada, onde o foco de atuação da marca é o online). O conteúdo secundário providenciado pelas 3 marcas estrangeiras evidencia também um foco na venda online, no entanto não houve referência à existência de lojas físicas. Em suma, apesar do *website* online ser uma dimensão comum na estratégia de marca é de averiguar que se denota uma predisposição por parte das marcas de trabalhar outros canais digitais.

"(...) principalmente na fase pandémica que atravessamos, onde a maioria das vendas se fazem online (...) redes sociais servem para comunicar novidades da marca, assuntos importantes, divulgação de artigos existentes, partilha de fotografias dos clientes (...)" **ENT [9]**

### Comunicação

Ao nível das estratégias de comunicação digitais, as marcas devem aproveitar para expor o modo de fabrico e as várias escolhas que estão na sua origem, como forma de criar e entregar um Valor Sustentável. O conteúdo torna-se num diferenciador da marca, que vai além da venda do produto, permitindo à referida criar vínculos com o consumidor e o educar relativamente aos seus propósitos. A **Tabela 13** evidencia o modo como as várias entidades, pertencentes à amostra em estudo, compreendem a comunicação digital no panorama atual.

**Tabela 13.** Análise empírica referente aos canais de comunicação (consultar **Apêndice G.8**)

COMUNICAÇÃO DA MARCA	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Redes Sociais</b>	<p>"(...) as nossas características sustentáveis são comunicadas através da nossa página de Instagram, e também no nosso site." <b>ENT [9]</b>                  "as nossas redes sociais não são um meio só de venda, mas também têm muita informação associada (...) conscientizar as pessoas que há sempre alguma coisa associada, alguma consequência" <b>ENT [19]</b>                  (...)</p>
<b>Website</b>	<p>"(...) E nós nisso somos o mais straightforward possível, (...) uma pessoa só tem que ir ao nosso site e vê todos os parceiros com quem nós trabalhamos" <b>ENT [14]</b>                  "Considero relevante e, por essa mesma razão, estamos a colocar no nosso site todas as fábricas com quem trabalhamos para que o cliente possa ter o maior nível de informação possível (...)" <b>ENT [15]</b>                  (...)</p>

<b>Conteúdo Partilhado</b>	<p>“a nossa comunicação de todas as coleções e todos os produtos têm uma história e é sempre com base neste pilar do empoderamento feminino.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“fazemos questão que o nosso cliente conheça o nosso processo (...) fomos gravando o processo, da gráfica... não nos cingimos apenas à área da moda, sendo que também partilhamos negócios locais (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Transparência, Foco da Resposta</b>	<p>“(...) on our website we have many blogs about our process and main concerns from consumers. (...) offer transparency about our processes, suppliers and products. No question is off the table. (...)” <b>ENT [10]</b></p> <p>“nosso grande pilar é transparência, com isto nós escrevemos e damos ao consumidor toda a informação acerca do preço das peças que eles estão a comprar” <b>ENT [15]</b></p> <p>“somos transparentes em tudo e as pessoas podem ver aquilo que é feito e fazer... E sentem-se à vontade de fazer as perguntas que querem antes da compra” <b>ENT [17]</b></p> <p>(...)</p>

Numa análise holística, os inquiridos da amostra referem que as redes sociais têm (atualmente) uma parte integrante e focal na estratégia de comunicação da marca. Evidencia-se de forma proeminente o termo da “Transparência”, isto é, a marca mostrar mais do seu processo, criando um conteúdo informativo que conquista o novo paradigma do consumidor, podendo criar fidelização (como menciona a **Entrevista 18**). A “Transparência” torna-se na característica fundamental para comunicação de um negócio, que não só se alinha com a criação de Valor Social e Ambiental, mas também cria uma maior confiança no seu consumidor.

“mostrar aos nossos clientes de que forma é que os produtos são feitos, com que materiais, quem são os fornecedores (...) eu se lhes disser onde é que é feito, como é que é feito, se mostrar o interior da marca, revelar como é que nós estamos a trabalhar... Eu acho que isso ajuda a dar confiança.” **ENT [7]**

### Influencers, os participantes digitais

“(...) os *influencers* têm um papel *super* relevante (...) Acho que é um ótimo meio de comunicação, um ótimo meio de MKT digital... é perfeito. Quando é direcionado à pessoa correta.” **ENT [19]**

“(...) é um caminho no qual temos apostado e tem trazido resultados muito bons. (...) são uma área que está a evoluir muito e há várias formas de os trabalhar.” **ENT [6]**

Numa outra leitura, também os novos participantes digitais devem ser ponderados pelos BMs, integrando a “Comunidade da marca”, através de parcerias para a criação de conteúdo ou na colaboração de coleções. Da amostra em estudo, 14 organizações referem parcerias neste sentido, sendo que na **Tabela 14** é possível conferir o carácter desta relação.

**Tabela 14.** Análise empírica referente à parceria com *influencers* (consultar **Apêndice G.9**)

<b>PARCERIA COM INFLUENCERS</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Motivo</b>	“Existem Influencers que têm um grande espectro de uma grande comunidade, um grande público.” <b>ENT [3]</b> (...)
<b>Processo de Seleção</b>	“Será mesmo a projeção e os valores que defendem (...) Tentamos perceber ao máximo o que é que aquela pessoa defende. E depois a qualidade dos conteúdos.” <b>ENT [17]</b> “O público-alvo da Influencer, se está ou não de acordo com o nosso público-alvo.” <b>ENT [9]</b> “Procuramos pessoas que não falem só de roupa, e sim de lifestyle, arte, música...” <b>ENT [11]</b> (...)
<b>Colaboração em Coleções</b>	“(...) colaboração é com a Isabel Silva, em que estamos a desenvolver uma coleção (...)” <b>ENT [13]</b> “(...) colaborações de coleções nós fizemos um produto, uma adaptação ao produto (...) com a Chiara Ferragni. Que estavam à venda exclusivamente no E-commerce dela (...)” <b>ENT [17]</b> (...)
<b>Partilha de Conteúdo</b>	“(...) trabalhamos com uma grande panóplia de influencers nas nossas redes sociais” <b>ENT [13]</b> “(...) have an affiliate programme for influencers where they earn commission through sales.” <b>ENT [10]</b> (...)

Como comprovado previamente pela **Proposição 1**, é importante que as parcerias se demarquem por uma semelhança de valores e compatibilidade de públicos-alvo. Não obstante, a atuação dos *Influencers* e a multiplicidade de ferramentas auxiliam as marcas no seu crescimento, potenciando o negócio.

“(...) reconheço-lhes todo o mérito. E dou-lhes todo o mérito porque me ajudaram bastante e têm sim grande relevância nas redes sociais. (...) tenho a agradecer a muita gente que teve comigo no início, a Buzina cresceu com os *Influencers*.” **ENT [16]**

### **Gen Z, o novo consumidor**

Uma outra mudança de paradigma, que se encontra a par com esta evolução, é a nova geração consumidora, apontada como uma integradora digital no seu estilo de vida (McCrindle, 2014), e um desafio para os profissionais de MKT (Gentina & Kratzer, 2020; Ismail et al., 2020; Morgan, 2016; Mulyani et al., 2019; Paylor, 2017; Sramova & Pavelka, 2019; Wood, 2013). Apesar de não ser o foco das organizações investigadas no presente estudo, a Gen Z já determina mudanças estratégicas e encontra-se na perspetiva de futuro das referidas (p.e 13 entidades evidenciam que a Gen Z como um potencial consumidor). Na **Tabela 16**, é possível explorar a posição das entidades em estudo perante a jovem geração, averiguando-se que se trata de uma geração que está a desencadear um pensamento de mudança, como apoia a **Entrevista 14**.



**Tabela 15.** Análise empírica referente à Gen Z (consultar **Apêndice G.10**)

GEN Z	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Apontada Como Geração do Futuro</b>	<p>“(...) uma geração com uma capacidade de informação maior do que a geração anterior. E então considero um grande target.” <b>ENT [15]</b></p> <p>“(...) são eles os futuros consumidores de amanhã e quem me dera que seja, porque quer dizer que a marca terá futuro por muito tempo.” <b>ENT [7]</b></p> <p>“Acho que é uma geração com muito potencial para mudar o panorama.” <b>ENT [5]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Razão para Tomada de Decisões</b>	<p>“A Gen Z é o nosso enfoque (...) nós queremos que eles sejam os nossos agentes da sustentabilidade, os “AS” da aplicação (...) preparar estratégias de comunicação para esse segmento. (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“(...) estamos a trabalhar ao máximo para chegar até à Gen Z (...) Nós nesse sentido começamos a lançar umas novas cápsulas, mais direcionadas para esta geração.” <b>ENT [13]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Gen Z</b> (a que mais interage com redes sociais, ainda que não seja o consumidor fiel)	<p>“um consumidor que interage muito com a nossa marca nas redes sociais.” <b>ENT [12]</b></p> <p>“mas aquilo que nós notamos é que nós temos também muitos jovens interessados nos nossos produtos. (...) que seguem a nossa marca (...)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“(...) sobretudo interagem mais connosco (...) mais connosco nas redes sociais.” <b>ENT [19]</b></p> <p>(...)</p>

No âmbito digital, a amostra em estudo evidenciou que a organização apresenta estratégias variadas de integração de novas ferramentas digitais, fazendo também uso dos vários tipos de participantes. Numa outra análise, torna-se essencial que as entidades reconheçam a Gen Z como a geração do futuro, e procurem ativamente envolver-se com ela, adaptando-se às suas necessidades e gostos. Desta forma, a **Subproposição 3.2** encontra-se validada na totalidade.

### **5.1.3.3 Estratégias de Fim-de-vida**

Numa outra tipologia, as entidades foram inquiridas quanto a Estratégias de Fim-de-Vida e de Prolongamento de Vida dos produtos. O intuito desta dimensão era compreender se as organizações percebem o impacto das referidas estratégias, na criação do valor, tanto, para a própria empresa, como, para sociedade e ambiente. Da amostra em estudo denota-se que 16 entidades implementam/abordam práticas neste domínio, como se pode verificar na **Tabela 16**.

**Tabela 16.** Análise empírica das Estratégias de Prolongamento e Fim-de-vida do Produto (consultar **Apêndice G.11**)

ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Educar o Consumidor sobre o que fazer para dar o Fim-de-Vida indicado</b>	<p>“(...) aliás no nosso site temos a informação de como a pessoa pode fazer para... (...) quando a peça acaba, quando tem o fim-de-vida.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“(...) se consultar o site tem uma parte (...) chamamos “Repare, Reuse, Recycle (...) quando o produto chega ao fim-de-vida (...) nós tratamos da reciclagem” <b>ENT [1]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Recolha de Produtos para Reutilizar com outro Propósito</b>	<p>“(...) algumas das peças irão para reciclar (...) para converter novamente em fibra, que por sua vez vão dar fios, e fios vão dar roupa (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“recolher, dar um incentivo às pessoas para nos enviarem (...) depende do estado em que estiverem. (...) Fazer uma doação ou então entregar à fábrica que nos faz as solas, porque eles reciclam esse tipo de produto. E eles transformam aquilo em novas solas. <b>ENT [7]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Recolha de Produtos para lhes dar o Fim-de-Vida indicado</b>	<p>“E depois quando o produto chega ao fim, fim-de-vida (...) nós damos um voucher para comprar um par novo e nós tratamos da reciclagem” <b>ENT [1]</b></p>

	<i>(...) o nosso objetivo é criar uma coleção onde isso está tudo super bem implementado e que posso efetivamente ter o fim-de-vida, a reciclagem ser garantida. (...) fazemos essa recolha, oferecemos um código de desconto, por exemplo, para gastar no futuro (...) fazemos tudo do upcycling dessas peças, normalmente é para estufagem” ENT [14]</i> <i>(...)</i>
<b>Venda de 2ª Mão</b>	<i>“Nós lançamos há pouco tempo uma campanha Sell-one-Buy-one, com uma empresa parceira, (...) se tens peças que já não usas, podes vendê-las (...)” ENT [14]</i> <i>“contribuir um bocado para diminuir o consumo, não é? (...) não só de roupa, mas de outros acessórios que já foram produzidos e que podem ter uma segunda vida.” ENT [19]</i>
<b>Troca e Partilha de Produtos</b>	<i>“Se eu partilhar roupa (...) ganho alguma coisa (...) e entreguei roupa, 50 pontos, e, entretanto, vi lá um casaco porreiro, de ganga (...) então eu vou lá buscar (...)” ENT [2]</i> <i>“também a entrar no mercado do arrendamento, principalmente com um segmento de produtos nossos, que são os nossos casacos. São produtos com preço elevado e que podem ter uma maior rotatividade.” ENT [14]</i> <i>(...)</i>
<b>Garantir Serviços de Reparo</b>	<i>“(...) é possível oferecer um serviço de ajustes e reparações.” ENT [9]</i> <i>“não queremos que as pessoas comprem as mesmas todos os anos (...) nós temos serviço de impermeabilização, reparação, troca de palmilhas, troca de solas, pronto... tudo isso. Que permite manter o produto novo por mais tempo (...)” ENT [17]</i> <i>(...)</i>
<b>Com o Stock de Produtos da Entidade</b>	<i>“peças não sobram no estoque, sempre damos vida nova” ENT [11]</i> <i>“(...) we have 'upcycled' overstock T-shirts with new colours and prints (...)” ENT [10]</i> <i>(...)</i>

No entanto, estas são questões recentes no panorama da sociedade de hoje, tornando-se relevante educar o consumidor para esta dimensão, através da criação de estratégias de incentivo, como destacado na **Entrevista 1 e 2**. De salientar que, a **Entrevista 7** aborda o Valor Social através da “reutilização” do produto, realizando doações quando este tem qualidade para tal, ou recorrendo à sua Rede de Valor para cumprir os seus propósitos. Por outro lado, na **Entrevista 20** salienta-se uma crítica relevante, em que não se trata apenas das políticas de reciclagem que sucedem à etapa de compra/uso. É relevante criar com **qualidade**, assegurar que o produto será durável e compreender como este poderá continuar a sua vida, mesmo depois de já não servir a sua principal função. Face às mudanças sociais e tecnológicas que a Indústria da Moda está a atravessar, e ao despertar de algumas marcas para a questão do Prolongamento de Vida e de Estratégias de Fim-de-Vida do produto, a **Subproposição 3.3**. encontra-se validada, tornando-se pertinente para as empresas planearem e tomarem decisões neste âmbito.

#### **5.1.3.4 Cultura organizacional Ótica Interna e externa**

Por fim, para terminar a validação da **3ª Proposição**, é determinante que a organização seja considerada como uma promotora de Valor Sustentável. De salientar que, se a organização tiver uma cultura sustentável enraizada, mais fácil será a sua criação e entrega de valor dentro destes parâmetros, numa Rede de Valor. Para tal a investigação focou em duas dimensões inerentes à Administração da entidade.

- Ótica Interna (referente à gestão interna da organização);
- Ótica Externa (referente à gestão de parcerias e concorrentes);

### Ótica Interna

A Ótica Interna refere-se à cultura que preside na organização, a consciência que os seus funcionários evidenciam. No decorrer das entrevistas tornou-se evidente que as várias entidades estabelecem esta mentalidade ética, responsável, consciente. Na **Tabela 17** é possível constatar diferentes perspetivas que as entidades demonstram face às suas decisões organizacionais.

**Tabela 17.** Análise empírica referente a decisões da Gestão interna (consultar **Apêndice G.12**)

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NUMA ÓTICA INTERNA	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Pesquisa e Inovação</b>	<i>"Inovação (...) é muito importante até porque nós não queremos estagnar," ENT [19]</i> <i>"We constantly monitor and adapt our content based on customer interaction" ENT [10]</i> <i>(...) estamos a querer montar um projeto (...) devolver os sapatos para nós tentarmos reciclar (...) entrar novamente na cadeira de produção." ENT [18]</i> <i>(...)</i>
<b>Certificação da Entidade</b>	<i>"We ourselves are GOTS certified, which implies that the whole production chain should have fair, healthy and safe working conditions and fair wages." ENT [10]</i> <i>"(...) estamos a candidatar-mos a uma certificação, que é uma certificação que avalia a nossa organização como um todo." ENT [14]</i> <i>(...)</i>
<b>Códigos e Mentalidade Sustentável de Gestão Interna</b>	<i>"Nós temos um código de conduta interno dentro da NAE (...)100%. Sim as pessoas estão totalmente envolvidas naquilo que é a marca. Totalmente." ENT [18]</i> <i>(...)</i>
<b>Adaptação em Resposta ao Meio</b>	<i>"vamos entrar nestes marketplaces, que era para poder expandir a marca a nível internacional" ENT [7]</i> <i>"os conteúdos de há uns anos não são o que fariamos agora (...) ver novas formas de comunicar (...) se o nosso público está em cada uma delas." ENT [17]</i> <i>(...)</i>
<b>Adaptação em Resposta aos Participantes da Indústria</b>	<i>"(...) vamos lançar um report de impacto ambiental e social da nossa empresa. (...) uma coisa que os nossos concorrentes fazem." ENT [14]</i> <i>"Red Wings, é uma marca de... qualidade (...) marca consegue reparar as solas ao fim de algum tempo (...) acho esse conceito admirável. É nisso que me inspiro. ENT [7]</i> <i>"(...) existem escalões de prémios (...) incentivos, nós temos mais dias de férias do que é habitual em Portugal, temos seguro de saúde (...)" ENT [14]</i> <i>(...)</i>
<b>Incentivos aos Funcionários</b>	

Neste domínio é determinante que toda a equipa trabalhe em prol de um objetivo comum, como consciência da sustentabilidade da própria organização. Dos inquiridos, apenas a **Entrevista 8** refere que não tem propósitos sustentáveis/éticos e que não prevalecem estas preocupações dentro da cultura da entidade. As restantes entidades denotam que são sustentáveis, éticas, sendo relevante, de aferir, que a **Entrevista 4** apresenta a marca como responsável, pois, apesar de ter como foco a sustentabilidade, esta reconhece que pertence a um grupo económico (Sonae) que não o é. É evidente uma visão crítica, por parte dos inquiridos face ao mercado em que estão inseridos.

## Ótica Externa

Numa Ótica Externa, o estudo procurou compreender qual a posição da organização face a entidades externas no seu ecossistema, nomeadamente, no que se refere à seleção e estabelecimento de relações.

**Tabela 18.** Análise empírica referente a decisões da Gestão externa (consultar **Apêndice G.13**)

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NUMA ÓTICA EXTERNA	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Estabelecimento de Códigos De Conduta</b>	<p>“Existe um código de conduta dos funcionários, porém não é o mesmo aplicado aos fornecedores” <b>ENT [8]</b></p> <p>“(…) temos um código de relação com esses fornecedores. (...) olhamos para questões laborais (...) ambientais (...) trabalho infantil (...) exploração sexual (...)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“são fornecedores controlados. (...) exploração infantil são completamente excluídos. (...) Sonae tem critérios muito rigorosos (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Seleção de Parceiros Locais/Nacionais</b>	<p>“trabalhar com empresas (...) dispostas a aprender e dispostas a melhorar.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“feita em Portugal. (...) há um know how muito grande nacional (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Procura por Certificações</b>	<p>“está tudo muito certificado (...) nossa matéria prima, (...) packaging, tudo aquilo que são os componentes pertencentes à marca são efetivamente certificados” <b>ENT [3]</b></p> <p>“muitos produtos que tem o certificado (...) não têm substâncias tóxicas” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Procurar conhecer as entidades externas (p.e. História, Métodos De Trabalho, Visitas Regulares)</b>	<p>“(…) vamos sempre à origem, do nosso fornecedor (...) de onde vem o produto, como é confeccionado, como é feita a questão da cor, (...) que acontece ‘em backstage’” <b>ENT [3]</b></p> <p>“fábrica no Norte de Portugal (...) pagando justamente aos seus trabalhadores, e fornecendo as pausas (...) nunca trabalhando horas extra” <b>ENT [9]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Não reconhecem a necessidade de estabelecer Códigos De Conduta (regem-se pela Relação)</b>	<p>“Nunca é preciso haver um código. Nós também somos uma marca pequena (...) todas as pessoas que nos rodeiam têm esta cultura ética e sustentável.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“Não, é uma análise mais pontual e tendo em conta as nossas necessidades” <b>ENT [15]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Rege-se pelo Produto</b>	<p>“(…) encontrar é um produto (...) com aqueles critérios que eu falei: (...) qualidade; (...) ser reciclado; (...) biodegradável (...) garantam um produto que seja confortável.” <b>ENT [7]</b></p>

De salientar, uma clara distinção entre marcas de grandes e pequenas dimensões, enquanto que o grupo económico Grupo Avenida (**ENT [8]**) e a marca Zippy (**ENT [6]**) têm a necessidade de implementar os códigos de conduta, marcas mais pequenas/recentes no mercado, devido às tipologias das relações, não sentem essa necessidade. Numa outra leitura, na questão de políticas e certificações, tornou-se notório a propensão pela escolha de fornecedores/parceiros que sejam certificados, uma questão ligada à própria qualidade, ao valor social, ambiental e económico. Sendo que, um outro ponto particular, numa análise generalista, as entidades regem-se pela questão da “Qualidade” em várias decisões organizacionais.

Em conclusão, os comentários obtidos pelas entrevistas validam a **Subproposição 3.4.**, na qual um BM deve conseguir contemplar a Ótica Externa e Interna da organização para criar um valor triplo com as suas ações.

#### **5.1.4 Proposição 4.**

**Proposição 4.** *Integrar a lógica da Captura de Valor como um nível da Rede de Valor.*

**Subproposição 4.1.** *Considerar um controlo e avaliação contínua dos benefícios e impactos da organização.*

A **4ª Proposição** tem como foco avaliar a Captura de Valor por parte da marca/organização, tendo por base o valor criado para a empresa, ambiente e sociedade, avaliando-se em duas dimensões distintas: o Custo e a Receita e a Gestão de Dados. A proposição em causa reforça a necessidade de uma empresa ter a capacidade de priorizar, planear e gerir o benefício/custo económico, social e ambiental que as suas estratégias e negócios registam.

##### **5.1.4.1 Custo e Receita**

Nomeadamente, no que trata o custo/receita é imperativo que as organizações compreendam como os produtos capturam e entregam esta dimensão (Kozlowski et al., 2018), tanto à própria como às partes interessadas. Sobretudo, como referido previamente, o valor económico não deve ser visto como o “Porquê?”, mas como o “Como?” (**ENT [20]**) das ações. O valor económico deve ser visto como uma fonte de investimento e inovação, que pode determinar a vantagem competitiva de uma marca.

##### **5.1.4.2 Controlo e Gestão de Dados**

No que toca à gestão de dados, nomeadamente, registo e formulação de relatórios detalhados referente a toda a cadeia de valor, ainda existe uma carência de conhecimento por parte das marcas portuguesas face a este domínio. Tendo por base a amostra em estudo, é de aferir que o “Controlo” é abordado como uma dimensão pouco abordada, na qual existe uma consciência, mas não um registo ativo dos impactos/benefícios das ações. Sendo que, algumas marcas aferem que esta dimensão não foi implementada devido à escassez de recursos económicos, ou por se encontrarem numa fase inicial da vida da organização.

“O controle é diário, pois faz parte da nossa essência.” **ENT [11]**

“(…) é um recurso extremamente caro e nós não podemos usufruir, seria demasiado impactante economicamente.” **ENT [1]**

“não fazemos porque é caro, porque ainda não estamos nessa fase” **ENT [7]**

Por sua vez, as marcas estrangeiras quando questionadas afirmam que têm relatórios nos seus sites, para comunicar com o consumidor o modo como trabalham e como os seus fornecedores operam, bem como a abordagem do seu impacto. Motivada pelos seus concorrentes, a **Entrevista 14** menciona que a marca decidiu atuar nesse sentido, desenvolvendo um relatório para publicar este ano, reforçando a ideia de que todos estes elementos estão interligados e refletindo sobre a noção de Rede de Valor. Por sua vez, as **Entrevistas 2, 15 e 19** evidenciaram que as marcas se encontram também a preparar um conjunto de dados referentes ao impacto das suas ações, para poder partilhar com o consumidor.

“(...) vamos este ano apresentar um *report* de impacto ambiental e social sobre a nossa marca, pela primeira vez (...) e vai passar a ser uma identidade também nossa (...)” **ENT [14]**

“We are working on a live impact report on our website, that measures the reduction in CO2, energy consumption and water use with every sale.” **ENT [10]**

Por fim, a marca NAE, Vegan Shoes (**ENT [18]**), uma empresa no mercado há 13 anos, evidencia que esta seria uma estratégia relevante para adaptar no futuro da marca.

“Eventualmente conseguir-se-ia fazer algum tipo de estudos. (...) Mas sim, olha aí está um bom desafio para nós trabalharmos em 2021. (*riso*)” **ENT [18]**

Na análise de frequência de palavras, promovida pelo software de análise NVivo, na questão de “Controlo” o termo mais registado foi “Impacto”, e o termo “Benefício” foi dos menos utilizados (verificar **Apêndice H.16**). É evidente uma dicotomia impacto/benefício, evidenciando que as entidades demonstram uma maior sensibilização (sobretudo a nível inconsciente) relativa ao impacto das suas ações, mesmo que o registo não seja feito de forma pontual.

## Impacto

Quando inquiridos sobre a consciência do impacto das suas ações, obtiveram-se os seguintes resultados:

**Tabela 19.** Análise empírica referente à perceção do “impacto” (consultar **Apêndice G.15**)

COMPREENSÃO DE “IMPACTO”	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Não realizam controlo do impacto</b>	“não temos nenhuma forma de controlar por absoluto o nosso impacto” <b>ENT [9]</b>
<b>Para Sociedade e Meio</b>	o impacto ambiental que a nossa marca pode ter na sociedade e no ambiente. (...) temos muita consciência disso e temos tentado minimizar... (...) Uma empresa de moda tem sempre esse impacto <b>ENT [5]</b>
<b>Resultante da Produção</b>	“Our clothes are made with 96% less water than conventional clothes and we save 80% on land use. (...) measures the reduction in CO2, energy consumption and water use with every sale

	<p>(...)we control our impact is by choosing partners that already have the same values and work to a high standard” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) se uma pessoa tiver de comprar uma nova peça ao final de 1 ou 2 anos, o desperdício vai ser muito maior (...) o consumo de água (...) o nosso ideal é ter matérias-primas premium que (...) possam durar aquilo que nós dizemos uma vida inteira.” <b>ENT [13]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Resultante do produto</b>	<p>“(...) materiais que têm um impacto do ponto de vista de emissões de CO2 (...) já reduzido (...) queremos que o fim-de-vida do produto também assim o impacto seja reduzido. (...) temos alguns sapatos que são biodegradáveis (...) consigo saber quando faço uns sapatos de garrafas recicladas, eu uso em média 6 a 8 garrafas recicladas. Isso é uma métrica (...)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“grandes empresas, como Nike, Adidas (...) produzem essencialmente na Ásia, nós tentamos reduzir a nossa pegada ambiental (...) promover o tecido empresarial português.” <b>ENT [1]</b></p>
<b>Distribuição</b>	<p>“(...) uma questão associada que tem a ver com as peças para nos chegarem tem de haver sempre um transporte (...) questão dos transportes (...) os meios não são tão “verdes” (...) não são tão limpos” <b>ENT [19]</b></p>
<b>O que move o projeto</b>	<p>“como é que eu vou dar um contributo, que possa ter um impacto positivo, não só na imagem de um setor, mas também na economia e no ambiente de uma forma geral” <b>ENT [2]</b></p> <p>“Sobretudo em criar algum impacto local também.” <b>ENT [7]</b></p>

Quando inquiridos face ao termo “Impacto”, as entidades evidenciam uma maior consciência para a sua “definição” e repercussões no ecossistema. Recorrendo ao software de análise NVivo, é de verificar que os termos “Produção”, “Produto”, a par com “Impacto” e “Sustentável” são os mais utilizados, remetendo para a consciência de que o impacto negativo é, na sua generalidade, o resultado do processo produtivo. Todavia, também é importante destacar outras expressões como “Pegada ecológica”, “Consciência” e “Planeta”, que introduzem uma mentalidade ecológica que está a nascer na Indústria (como se pode verificar no **Figura 9**).



**Figura 9.** 30 palavras mais frequentes no código de Impacto

### **Benefício**

Quando inquiridos sobre os benefícios que as suas ações promovem, as organizações não evidenciam uma compreensão holística da definição do conceito, focando em inúmeras questões para justificar o seu entendimento da palavra.

**Tabela 20.** Análise empírica referente à perceção do “benefício” (consultar **Apêndice G.16**)

<b>COMPREENSÃO DE “BENEFÍCIO”</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Clientes</b>	<i>“benefícios penso que passam por termos clientes que se sentem satisfeitas e confiantes ao usarem uma peça nossa (...) essa peça irá durar vários anos” ENT [9]</i>
<b>Valor ambiental</b>	<i>“o linho é um dos materiais que nós usamos mais (...) uma fibra brutal em termos de recuperação do solo e em termos de CO2 que absorve (...)” ENT [14]</i> <i>“Um dos maiores benefícios que o nosso negócio tem é (...) não haver a necessidade de produzir, não há necessidade de gastar recursos naturais...” ENT [19]</i>
<b>Valor social</b>	<i>“(...) é realmente sabermos que ajuda chega àquelas mulheres, que fizemos a diferença na sua vida (...) sabemos, por exemplo, quando fazemos um donativo de produto sabemos que irá para X pessoas” ENT [17]</i> <i>“também partilhamos negócios locais (...) temos que perceber se aquilo que estamos a produzir traz maior benefício para a sociedade e para o Mundo (...)” ENT [3]</i>
<b>Criar sustentabilidade</b>	<i>“We would love to be able to make sustainable clothing more affordable (...) We also work with renewable resources wherever we can” ENT [10]</i> <i>“as peles são biodegradáveis (...) as peles são produto do gado alimentar (...) estamos a usar um produto que é de outra indústria (...)” ENT [4]</i> <i>“enquanto empresa responsável... nós queremos (...) o melhor para o nosso planeta e a nossa sociedade, e, portanto, estamos constantemente à procura de alternativas que sejam mais benéficas para todos.” ENT [6]</i>
<b>Qualidade dos produtos</b>	<i>“qualidade traz uma maior durabilidade e com isso não se importa de pagar um preço um bocado acima da média. Sabendo que no longo prazo trará benefícios” ENT [15]</i>

Apesar de não ser um conhecimento intrínseco e generalizado pelas entidades da Indústria, evidencia-se um entendimento por parte da marca WAYZ (**ENT [7]**), que colmata as conclusões previamente obtidas pela investigação, de que os benefícios podem ser compreendidos através de múltiplas perspetivas.

“(...) é uma coisa que gostaríamos de avaliar, os nossos benefícios (...) A forma como fabricamos, qual é o impacto? Será que estamos melhores ou piores do que outras marcas (...) Obviamente que depois podemos dizer benefícios. Acho que se pode dizer vários, ser uma marca local, contribuir para o desenvolvimento industrial local...” **ENT [7]**

Apesar de não ser um conceito que surge na mentalidade das entidades numa primeira instância, quando inquiridos abordam os benefícios como o resultado das suas ações e não como um objetivo planeado.

Em suma, a **Proposição 4.** encontra-se validada, os participantes da Indústria têm a consciência que uma empresa que não considere o retorno financeiro não poderá crescer, inovar e trabalhar iniciativas de foro social/ambiental, com a sua Rede de Valor. Tomando em consideração a dimensão da Captura de Valor, além da dimensão económica, poucas são as marcas que realizam o controlo e registo contínuo do impacto/benefício no seu ecossistema. Todavia, principalmente evidenciado por marcas estrangeiras, este é um tópico que de futuro se tornará essencial na gestão e comunicação da marca (p.e na questão da “Transparência”), validando a **Subproposição 4.1.**



## 5.2 Formulação de um BM baseado na recolha de dados empíricos

Como verificado na Secção anterior a escolha do modelo recaiu, numa primeira etapa, numa análise detalhada da revisão da literatura e, numa segunda etapa, na escolha de modelos que demonstravam uma preocupação social e ambiental. Nesse contexto, foi apresentada uma avaliação detalhada dos modelos seleccionados (**Secção 2.3**) como base para a pesquisa, fornecendo um ponto de partida para os componentes iniciais. A pesquisa resultou na identificação de um conjunto de temas que formaram a base para as proposições que, por sua vez, delinearam os requisitos que o novo BM deveria considerar. Aquando das entrevistas, as proposições foram sistematicamente validadas em relação às dimensões que compõem o novo BM. As dimensões, domínios e componentes encontravam-se ligadas às proposições de investigação, introduzidas no final da **Secção 2**, dado que cada proposição está orientada para cada nível e componente do BM em estudo. O feedback obtido por parte dos participantes da indústria e da análise à Indústria foi incorporado no desenvolvimento e organização dos componentes do BM Empírico, possibilitando a criação de uma ferramenta abrangente e interativa.

No seguimento da Secção será apresentada uma definição detalhada do BM Empírico, para a Indústria da Moda, bem como os elementos que lhe são inerentes. A par desta caracterização detalhada serão apresentados um conjunto de questões guia e sugestões para facilitar a aplicação do mesmo.

### 5.2.1 Definição da estrutura do Modelo Empírico

“It is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able to best adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.” (Darwin’s Origin of Species)

A sociedade pode ser ponderada como uma fonte de desafios sociais e ecológicos, onde nenhum elemento se encontra isolado, representando uma oportunidade de mercado, fonte de ideias e soluções para os desafios da organização (Biloslavo et al., 2018).

Um BM deve ser construído para apoiar uma empresa na identificação de fluxos e trocas de valor, avaliando o impacto ambiental, económico e social, à medida que a organização encontra oportunidades e desafios (Evans et al., 2017). O BM Empírico, proposto na presente pesquisa, aborda a noção de “ecossistema” da Indústria da Moda, onde cada entidade é afetada pelas restantes, induzindo múltiplos relacionamentos que devem ser ponderados (Biloslavo et al., 2018; Neves, 2020). A Rede de Valor, do ponto de vista da sustentabilidade, diz respeito à incorporação da sociedade, do meio ambiente e das partes interessadas, criando um fluxo circular de valor (p.e. o conceito de economia circular) (Biloslavo

et al., 2018; Evans et al., 2017). Nesse seguimento, o BM Empírico, proposto na presente pesquisa, será denominado de Ecosystemic Business Model (EBM). A presente pesquisa, tem como cerne os contributos de Evans et al. (2017), evidenciando um foco no valor sustentável, isto é, no resultado do

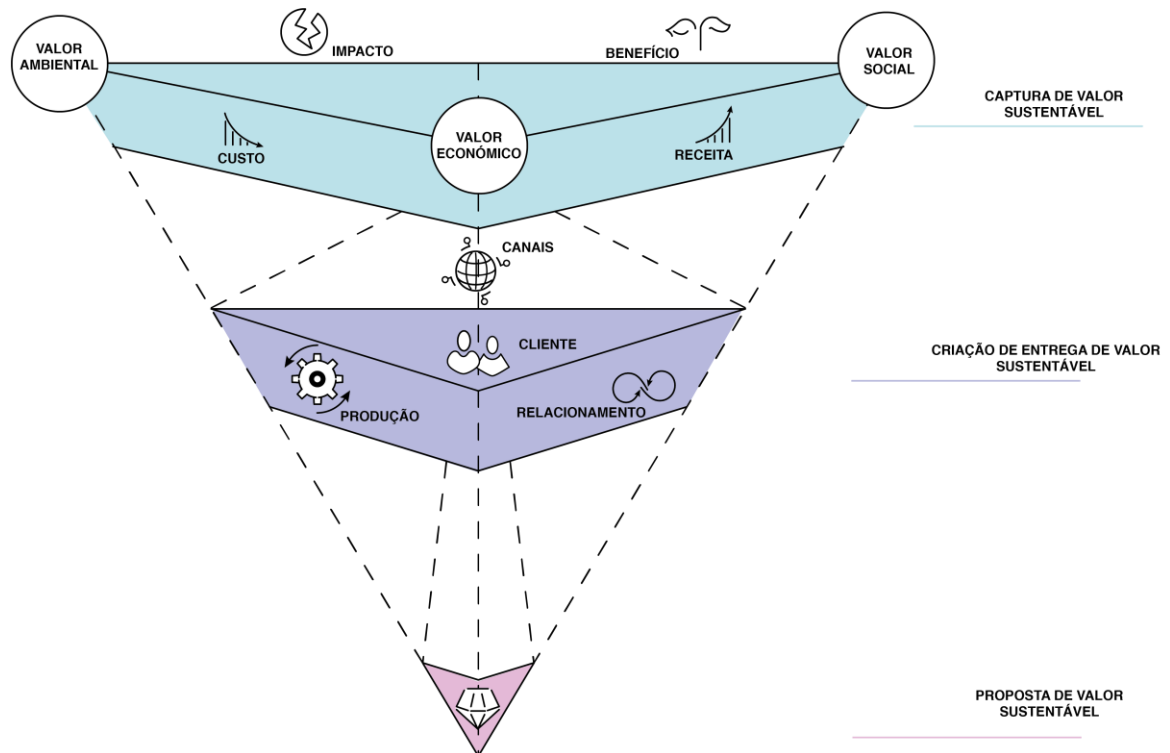


Figura 10. Representação estratificada por níveis de Valor do EBM

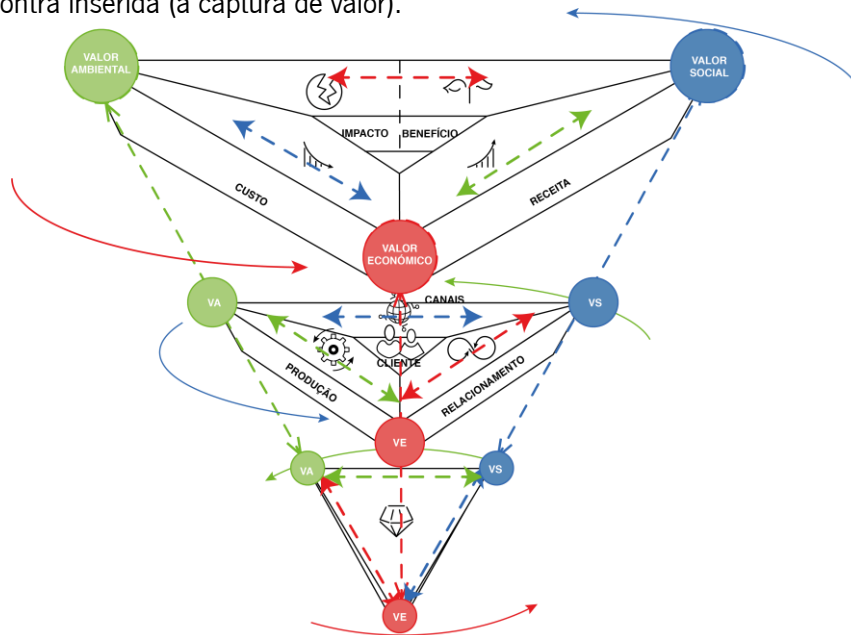
trabalho conjunto do valor económico, valor social e valor ambiental.

Seguindo uma etapa de níveis, como proposto no BM de Biloslavo et al. (2018), o EBM tem por base uma estrutura faseada em níveis de valor: Nível 1. Proposta de Valor; Nível 2. Criação e Entrega de Valor; Nível 3. Captura de Valor (consultar **Apêndice I**). Organizando os diversos elementos numa estrutura tridimensional, que parte de um centro de Valor Sustentável, ou seja, as diversas decisões devem ser ponderadas e avaliadas tendo em conta as três perspetivas de valor (previamente abordadas).

A proposta de valor, 1º Nível do BM, é colocada no cume da pirâmide invertida (na base), e deste nível nasce toda a estrutura organizacional, na qual a entidade se “define” face a questões/polos económico, social e ambiental. Estes polos guiam o valor sustentável (valor económico, valor ambiental e valor social) pelos vários níveis de atuação, induzindo uma relação de influência recíproca entre os vários elementos. Num 2º Nível, a entidade cria e entrega o valor com auxílio das dimensões “Cliente”, “Relacionamento”, “Canais” e “Produção”, na qual diferentes partes interessadas da sociedade e parceiros, fornecem “Capital”, soluções para o mercado e auxiliam nas “Atividades” da empresa, tornando-os mais sustentáveis. Na “base” superior do BM, como último “destinatário”, encontra-se o nível referente à

“Captura de Valor”, para enfatizar a relação entre empresa, sociedade e ambiente. Neste nível, o valor retoma a estes 3 participantes, sobre a forma de “Benefício”, “Impacto”, “Custo” e “Receita”.

Desta forma, o BM cria uma Rede de Valor entre os diferentes atores do mercado e o ambiente, evidenciando a noção de “ecossistema de negócios” (também explorada por Biloslavo et al. (2018)). Em suma, o valor parte do centro do BM (o que a organização propõe), ascendendo até às unidades mais afastadas (com a criação e entrega do valor), retomando à empresa no final e impactando o meio em que esta se encontra inserida (a captura de valor).



**Figura 11.** Simulação dos fluxos de valor na estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM

Abordando a estrutura visual do BM, numa análise do foro psicológico, o ser humano assimila e processa melhor as informações na forma gráfica, recorrendo ao “visual” para estimular a capacidade cognitiva e esclarecer conceitos abstratos (Biloslavo et al., 2018). Por outro lado, a representação visual do BM facilita a discussão e o debate referente às suas inovações, compreensão do fluxo de atividades, impactos, oportunidades (Joyce & Paquin, 2016). Biloslavo et al. (2018), afere que os *frameworks* de BM, na sua maioria, são projetados como retângulos e caixas (p.e. Joyce e Paquin (2016) e Osterwalder et al. (2010)), induzindo ao pensamento linear, que não pondera outros caminhos ou feedback que poderia existir entre diferentes componentes. Nesse seguimento, o EBM será desenvolvido tendo por base uma estrutura de pirâmide triangular, que apela à compreensão visual de níveis hierárquicos. Promovendo uma comunicação estratégica mais abrangente do que com abordagens verbais (Biloslavo et al., 2018), a representação visual facilita a melhor compreensão do BM e a “comunicação” contínua que se estabelece entre os vários elementos (consultar **Apêndice I** para visualizar a estrutura geométrica e a planificação unidimensional).

De referir que, a seleção de uma estrutura triangular esteve vinculada à importância dada à Pirâmide das Necessidades de Maslow, criando uma analogia com as necessidades latentes (atuais) na sociedade. Todavia, a inversão da forma geométrica ocorreu devido à própria natureza das coisas, que nasce de um ponto e desse ponto floresce, na qual a estrutura reconhece a sua atuação no mercado, que está interconectada e depende de várias unidades para a sua sobrevivência. Assim como Biloslavo et al. (2018), o Modelo EBM reorienta o utilizador para pensar de forma “circular”.

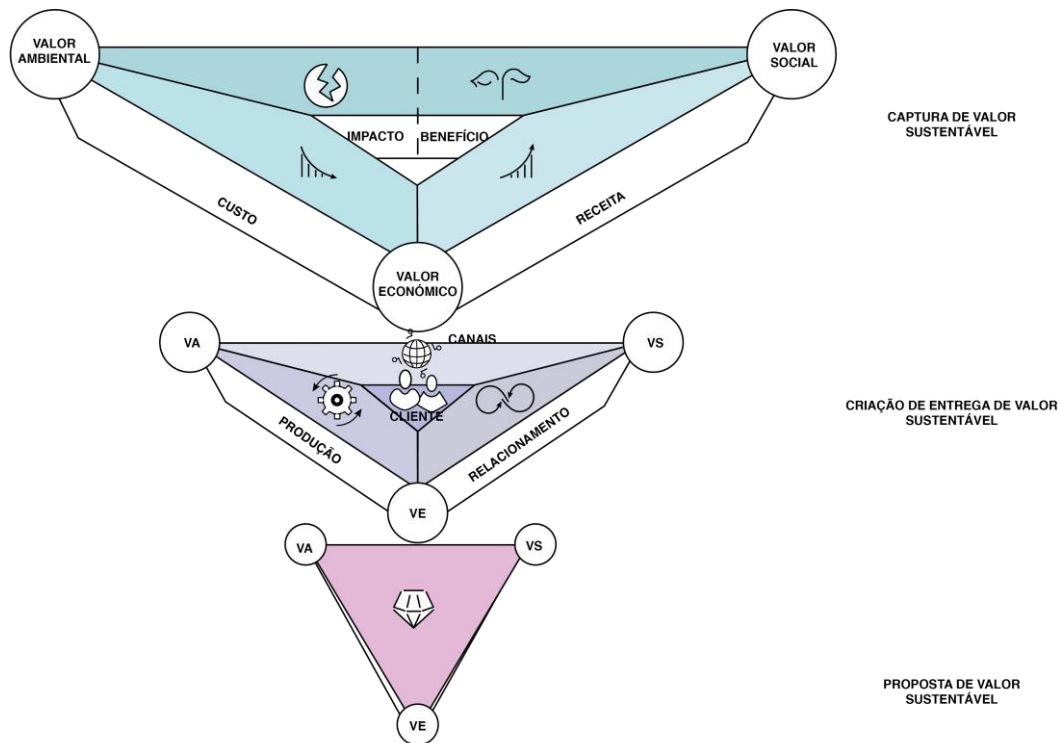


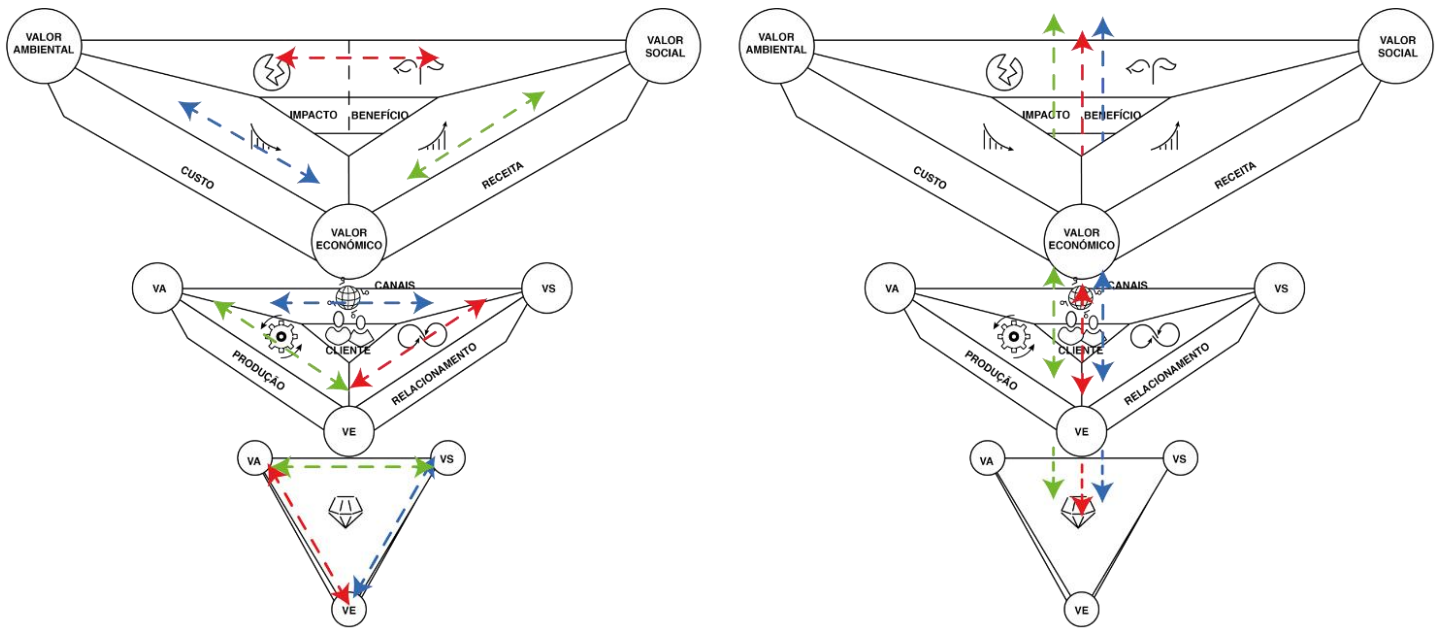
Figura 12. Estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM

As representações visuais do BM proposto tem em consideração os princípios de Gestalt, para uma maior compreensão visual da estrutura do BM e “planificação” empresarial. Seguindo a lógica da “Proximity”, os componentes mais próximos são aqueles que estabelecem uma maior relação, além disso, tendo em consideração o “Common Region”, quando os componentes estão numa mesma estrutura fechada pertencem ao mesmo nível ou domínio. Por fim, o princípio de “Closure” afirma que quando o utilizador olha para um arranjo complexo de elementos visuais, tende a procurar um padrão único e reconhecível, o seu cérebro preenche as lacunas e confere um maior entendimento.

Na dimensão funcional, o EBM expõe uma nova dinâmica de abordagem para os BMs. Seguindo a estrutura evidenciada, o “valor” pode existir segundo (consultar **Apêndice I** para a síntese das unidades estruturais do EBM):

**Coerência horizontal:** dentro de cada Nível de atuação, nos quais os Domínios/Componentes se dividem por dimensões de carácter distinto que são dependentes entre si, para, à semelhança de Joyce e Paquin (2016), explorar o valor económico, ambiental e social individualmente.

**Coerência vertical** (ascendente e descendente): entre os diferentes níveis, da construção, sendo que o valor proposto numa primeira instância se move com as decisões da organização, e os componentes se relacionam entre diferentes níveis, vinculando relações fundamentais à entidade.



**Figura 13.** Fluxos de valor do EBM (coerência horizontal e vertical, respetivamente)

O *framework* facilita a criação de uma visão geral do BM que permite explorar questões além da organização, inovando as suas decisões de forma a atingir maiores benefícios. Em conclusão, no tópico que se segue será realizada uma definição detalhada do EBM, evidenciando um conjunto de questões-guia associadas a cada unidade, resultantes dos estudos de Kozlowski et al. (2018) e Osterwalder et al. (2010), com o intuito de auxiliar a tomada de decisões de quem opera o BM (**Figura 14.**).



### 5.2.2 Definição das unidades do Modelo EBM

Após uma apresentação síntese, a presente Secção procura alcançar um maior entendimento sobre o Modelo Empírico EBM, explorando com detalhe os diferentes elementos divididos numa estrutura de níveis. De reforçar, o EBM tem como foco o valor sustentável, resultante da relação integrativa de três tipos de valor (consultar **Apêndice I** para visualizar uma tabela síntese do EBM):

**Valor Económico:** tendo por base a tipologia de Evans et al. (2017), nomeadamente, a perspetiva de retorno do investimento, valor monetário, resiliência financeira e viabilidade a longo prazo da estratégia do negócio. No entanto, o valor económico pondera a capacidade da empresa se adaptar às mudanças do ambiente (a sua flexibilidade) e o investimento que faz na pesquisa e inovação constante, para garantir a satisfação do consumidor. Deve ser visto como o “Como?” das ações, em vez do “Porquê?” (**ENT [20]**).

**Valor Social:** Aborda questões da missão de uma organização que procura benefícios para as partes interessadas e para a sociedade (e as suas comunidades) (Joyce & Paquin, 2016), incluindo a valorização da cultura social (Joyce & Paquin, 2016). Com os seus pares/semelhantes, avalia tendo por base questões de igualdade e diversidade, o bem-estar da comunidade e dos colaboradores (p.e. padrões de trabalho, saúde e segurança) (Evans et al., 2017) e diferenças sociais (p.e. interpretar localmente, ações éticas/culturais em diferentes culturas e países) (Joyce & Paquin, 2016).

**Valor Ambiental:** ter como foco escolhas conscientes, os benefícios e os impactos criados para o meio ambiente. Pondera a seleção de matérias-primas ecológicas, seleção de métodos de produção que tenham baixas emissões de poluentes ou que recorram a recursos renováveis, a própria preservação da biodiversidade (Evans et al., 2017), entre outros.

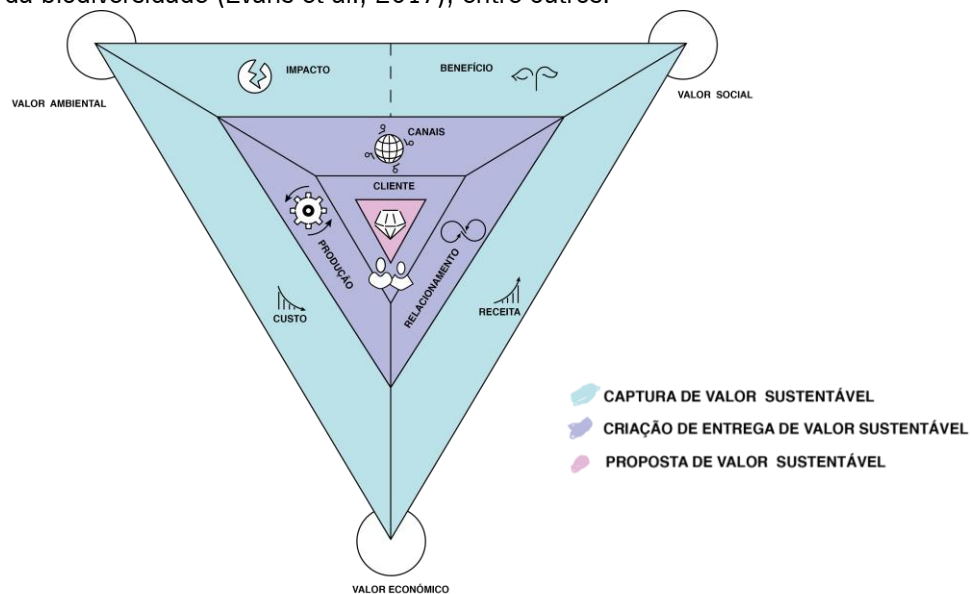
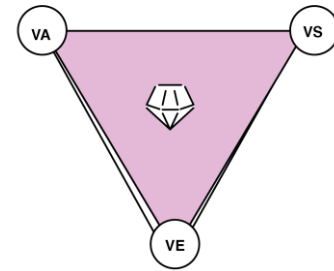


Figura 15. Vista superior da estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM

### **Nível 1. Proposta de Valor**

**Nível 1 Proposta de Valor:** Consiste na declaração da empresa em que esta esclarece a sua missão, como trará benefícios (Joyce & Paquin, 2016) para/com o cliente, as partes interessadas, sociedade/meio ambiente<sup>6</sup>, atendendo às suas necessidades (Biloslavo et al., 2018). Aborda a visão e o valor aspirado que devem orientar todas as ações/decisões da empresa, de forma a manter o foco (p.e. escolha de materiais, fornecedores, distribuição...). Serve para as organizações compreenderem como os produtos capturam e entregam valor dentro das lentes da construção do BM e do valor sustentável (Kozlowski et al., 2018).



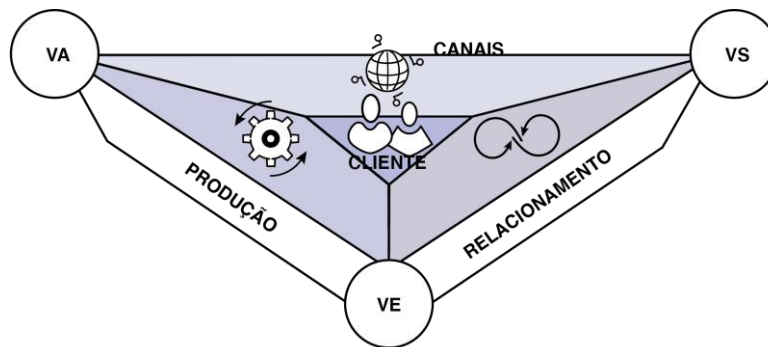
**Figura 16.** Nível 1 do EBM, Proposta de Valor

**Questões guia:** Qual a visão da organização? Qual a missão social/ambiental da organização? Como é que a organização cria valor para o cliente? Para o meio ambiente? Para a sociedade? Que valor entrega ao cliente? Qual (quais) os problemas que ajuda a resolver? Que necessidades estão a satisfazer? Como define moda sustentável? Como a organização se distingue na Indústria da Moda? Qual a vantagem competitiva? Quais são as oportunidades? Consegue ampliá-las? Como resolve problemas?

**Conceitos:** Ético, Orgânico, Disruptivo, Produção Local, *Slow Fashion*, Economia Circular, Comércio Justo, *Zero waste*

<sup>6</sup> Compromete-se a satisfazer as necessidades atuais, tendo em consideração o ambiente e as gerações futuras (Valor público) (Biloslavo et al., 2018).



**Nível 2. Criação e Entrega de Valor**

**Figura 17.** Nível 2 do EBM, Criação e Entrega de Valor

De denotar que dentro deste nível os vários domínios e componentes influenciam-se mutuamente, estabelecendo relações contínuas que impulsionam o desenvolvimento de novas decisões. Por exemplo:

- Se o “Cliente” valoriza uma comunicação por redes sociais, a organização deve implementar estratégias digitais nos “Canais”. Por outro lado, se o “Cliente” valoriza um consumo consciente, a “Comunicação” deve proporcionar formas de envolvimento, enfatizando as “Atividades” de fim-de-vida do produto. – **Coerência Horizontal**
- Se na “Comunidade” um fornecedor produz algodão orgânico certificado, influencia a “Produção”, criando valor económico e ambiental, produzindo benefícios ambientais ao reduzir o impacto poluente no final da cadeia. Podendo induzir um aumento da receita que poderá reverter a atividades sociais (valor social). - **Coerência Vertical**

**Questões guia:** Consegue criar novas formas de valor? Como o pode fazer? Que oportunidades existem?

**Nível 2.1. Cliente:** Os diferentes grupos de consumidores ou organizações que a empresa pretende alcançar, e servir, com a sua proposta de valor (Joyce & Paquin, 2016). Pondera questões de consumo (comportamentos e padrões) e estilos de vida dos Clientes (Kozlowski et al., 2018), e como estes se irão envolver no processo de criação de valor (Biloslavo et al., 2018). É importante compreender quem consome, como o faz, como se relaciona e se pretende relacionar com as marcas, desenvolvendo incentivos para cativar o consumidor. O “Cliente” não é uma dimensão dependente de outras, mas é um domínio que influencia continuamente os restantes, estando colocado no centro do Nível 2. Importante denotar que as marcas pretendem que os clientes pertençam à sua “Comunidade”, como um capital, mas, devido ao cariz deste participante, o “Cliente” é um domínio externo.

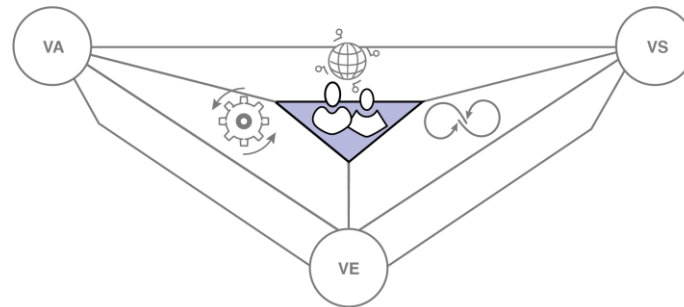


Figura 18. Domínio "Cliente", Nível 2 do EBM

**Questões guia:** Para quem a organização cria valor? Quem são os clientes mais importantes? Quais as gerações que serve? Quer servir as gerações mais jovens? Como consomem os clientes? O que valorizam? Quais são os comportamentos de consumo (compra, uso e descarte)? Os comportamentos de consumo podem ser modificados? Qual o nível de envolvimento que querem (p.e. canais a serem incluídos)? O que querem saber da marca? Qual o seu estilo de vida? Qual é a experiência desejada? Qual o tipo de participação? Como ocorre o serviço de apoio ao cliente/pós-venda? Quais são os benefícios para o consumidor? Quais os programas de incentivo para a participação (p.e. recompensa, vouchers...)? Quais os programas de fidelização para os clientes (p.e. clube de membros exclusivo)?

**Conceitos guia:** Cocriação, Tipo de participação, Personalização

**Nível 2.2. Relacionamento com Partes Interessadas:** Relações que a organização estabelece com os vários integrantes da Rede de Valor (Biloslavo et al., 2018). Este domínio enfatiza as colaborações e a construção de relacionamentos confiáveis (Kozlowski et al., 2018), necessários para a produção e entrega de valor.

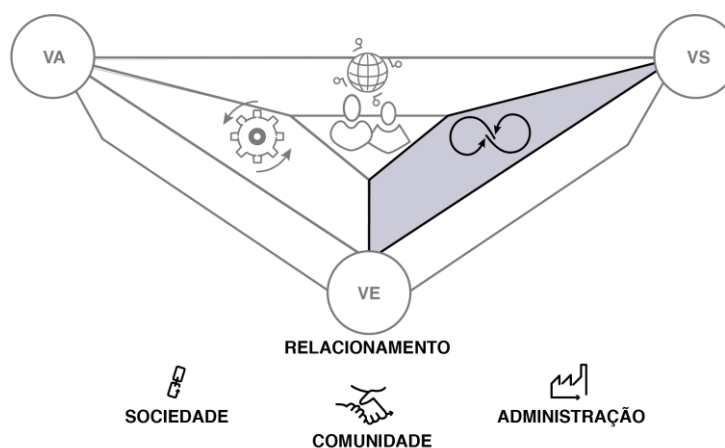


Figura 19. Domínio "Relacionamento", Nível 2 do EBM

**Questões guia a aplicar no domínio:** Quais as relações que estabelecem? São muito onerosas? Como é que integram o BM? Qual o grau de influência? Quais as relações essenciais? Como a organização pode formar novos relacionamentos com a sua Rede de Valor?

**2.2.1 Comunidade que constrói:** O componente aborda a rede de parceiros e fornecedores que faz



**Figura 20.** Ícone do Componente “Comunidade que constrói” do EBM

o BM funcionar, sendo que a organização pode estabelecer inúmeras formas de parceria (p.e. *joint ventures*, redes, consórcios, alianças estratégicas e associações comerciais) (Biloslavo et al., 2018). De denotar que algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa (Joyce & Paquin, 2016), dessa forma as empresas responsáveis por esses serviços externos fazem parte de uma “comunidade” que afeta a prestação da organização. Deve prevalecer uma semelhança de valores, entre as entidades, de modo a criar objetivos coletivos, com valor para ambas as partes. Num sentido geral, a Comunidade aborda relações de carácter económico que a entidade constrói na ótica do seu ecossistema (com entidades externas), a colaboração e partilha de recursos e conhecimentos pode acelerar o progresso sustentável (Kozłowski et al., 2018), os quais podem induzir um impacto social e ambiental. Também outras indústrias devem ser avaliadas pelo seu grau de complementaridade, como referido na **Entrevista 4** e **Entrevista 20** cujas marcas recorrem a matérias descartas por outras indústrias para a sua produção.

Numa outra leitura, é importante haver um registo dos *influencers* (celebridades, *youtubers*, *instagramers* ou *bloggers*) com quem irá colaborar no ambiente digital (Guercini et al., 2018; Kádeková & Holienčinová, 2018), bem como, compreender o grau de envolvimento do cliente (p.e. se existe uma comunidade social).

**Questões guia:** Qual a rede de parceiros/fornecedores? Quais são as principais parcerias/fornecedores em cada bloco de construção? Como seleciona *influencers* (p.e. valores, *engagement rate*, *followers*...)? Qual o grau da relação (p.e. colaboração, conteúdo, ganhar comissão)? Procura criar uma noção de comunidade com o consumidor (p.e. canais, nome...)?

A organização depende da relação (p.e. grau de importância)? Como pode a organização envolver, influenciar atividades e/ou monitorizar as partes interessadas? Quais os valores que defendem? O que envolve o relacionamento? Que recursos-chave é que fornecem (p.e. existe oportunidades na partilha)? Que atividades-chave realizam? Quais são os benefícios? Onde estão localizados (e alcance

geográfico)? Como pode construir loops de feedback dentro da cadeia? Qual é o grau de transparência da relação?

**2.2.2 Sociedade da empresa:** Consiste num conjunto de entidades que residem num meio e



**Figura 21.** Ícone do Componente “Sociedade da empresa” do EBM

estabelecem relacionamentos com a marca, abordando relações de cariz social e ambiental com impactos económicos. Engloba as várias partes interessadas (p.e. “comunidades locais”, acionistas/parcerias, instituições e ONGs) com quem a entidade realiza compromissos sociais/ambientais através dos seus negócios. No entanto, este domínio deve ponderar as restantes marcas que operam o Setor e que possam ser concorrentes diretos, ou marcas complementares, pois estas duas tipologias podem guiar/moldar/influenciar as decisões estratégicas da entidade. Este componente procura registar o alcance do impacto geográfico (p.e. foco local, regional ou global), e quais os relacionamentos (mutuamente) benéficos que a organização estabelece (Biloslavo et al., 2018), e como o faz (Joyce & Paquin, 2016).

**Questões guia:** Qual o propósito da relação (p.e. valor social ou ambiental)? Trabalha com “comunidades locais”? Quem são os acionistas/parcerias (p.e. câmaras municipais, escolas, incubadoras, universidades)? Trabalha com instituições/ONGs? Quais as indústrias complementares? O que fazem os concorrentes diretos? Deve estabelecer parceria com alguma marca complementar (p.e. parcerias fotográficas)? Existem mais oportunidades?

A organização é dependente dessa relação? A relação faz sentido? Qual o tipo de relação? Qual é o seu grau de transparência? Quais são os benefícios? Onde estão localizados? Qual o alcance geográfico? Como pode a organização envolver, influenciar atividades?

**2.2.3. Administração:** O componente engloba a estrutura organizacional, propriedade e políticas de



**Figura 22.** Ícone do Componente “Administração” do EBM

tomada de decisão (Joyce & Paquin, 2016), isto é, como a organização “opera” e “planifica” as suas ações. Neste componente são consideradas duas óticas de gestão: ótica interna e ótica externa. O componente foi esclarecido com detalhe graças aos contributos fornecidos pelas entrevistas, de modo a que a entidade consiga produzir um valor sustentável.

Na perspetiva da ótica interna a entidade deve ter uma ideia clara da cultura ética que opera na organização e na mente dos seus funcionários, quais os incentivos/programas (Joyce & Paquin, 2016) que implementa nesta relação e códigos de conduta que aplica. Deve prevalecer um incentivo à inovação e pesquisa contínua dentro da organização, como resposta ao meio e aos participantes do mercado. Por outro lado, a entidade deve ponderar se a mesma deve procurar ser uma entidade certificada. No que toca a ótica externa, a entidade deve ter uma ideia clara das entidades externas com quem colabora, procurando conhecer os seus valores e história (p.e. realizar visitas regulares às fábricas com quem trabalha).

**Q.G Interno:** Qual a estrutura organizacional (p.e. hierarquia organizacional, funcional, especialização da unidade)? Qual o tipo de propriedade (p.e. cooperativa, sem fins lucrativos, propriedade privada com fins lucrativos)? Quais as políticas de tomada de decisão (p.e. transparência, critérios não financeiros, participação nos lucros)? Quais os programas orientados para os funcionários (p.e. sistema de feedback, desenvolvimento profissional, programas de suporte adicionais, seguros, incentivos/recompensas)? Quais as questões que a organização implementa para garantir boas condições de trabalho? Quais as práticas desenvolvidas pela organização? Implementa códigos de conduta? Quais são as políticas de trabalho? Apresenta certificação?

**Q.G. Externo:** Existe um método para avaliar potenciais colaboradores? Quais são os critérios de seleção utilizados (p.e. salário mínimo, práticas ambientais, origem, se tem certificação)? Os colaboradores estão dispostos a adotar novas tecnologias, processos, práticas e/ou inovações sustentáveis? Existe uma partilha de recursos? Como é que o código de conduta é reforçado? Como é que as violações são tratadas? Os colaboradores estão dispostos a partilhar informações (p.e. práticas de trabalho, salários)? Realiza visitas regulares às fábricas de entidades externas? Implementa códigos de conduta?

**Conceito:** Comércio Justo, Certificados, Códigos de conduta, Ético, Local/Estrangeiro.

**Nível 2.3. Produção:** O domínio diz respeito às atividades e recursos necessários para a produção de produtos que visam atingir o valor sustentável. Neste domínio é importante ter em consideração tanto os serviços como os recursos externos, que a empresa adquire (sendo que esses fornecedores e parceiros devem estar listados na dimensão anterior).

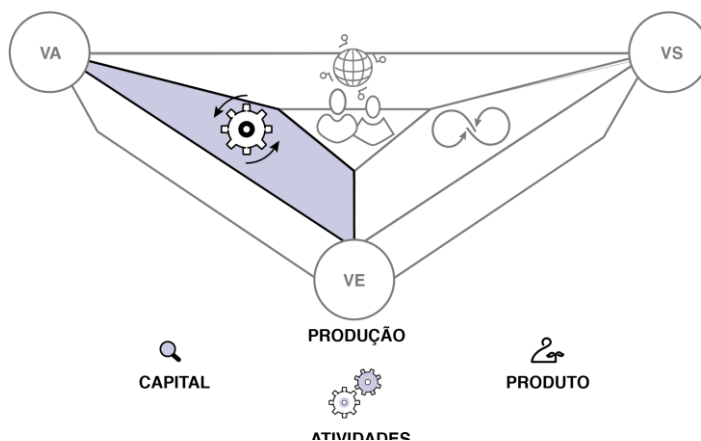


Figura 23. Domínio “Produção”, Nível 2 do EBM

**2.3.1. Capital:** Aborda os ativos necessários para transformar o conceito em realidade, e que tem a capacidade de gerar benefícios para a entidade. Consiste nos principais recursos, organizados segundo o conceito de Capital proposto por Biloslavo et al. (2018), necessários para a prestação dos restantes componentes da Rede de Valor (Joyce & Paquin, 2016).



Figura 24. Ícone do Componente “Capital” do EBM

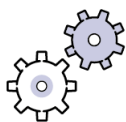
Tabela 21. Classificação do Componente “Capital” do Modelo EBM

NATUREZA DO CAPITAL	EXEMPLOS
<b>Capital Financeiro</b>	<i>Dinheiro usado em transações...</i>
<b>Capital Físico</b>	<i>Recursos Materiais: semi produtos, infraestrutura, matérias-primas...</i>
<b>Capital Intelectual/Legal</b>	<i>Patentes, certificações, contratos conhecimento tácito</i>
<b>Capital Humano</b>	<i>Trabalho, habilidades, motivação...</i>
<b>Capital Informacional</b>	<i>Tecnologias, informações relevantes e bases de dados...</i>
<b>Capital Social/Relacional proporcionado pelo cliente</b>	<i>Normas partilhadas, fidelidade à marca, qual o modo de participação (p.e. fornece feedback, é fornecedor de produtos em 2ª mão, fornece sugestões, personaliza, cocria, é um influencer, participante digital através de eWOM, pertence a uma comunidade...)</i>
<b>Capital Natural</b>	<i>Segundo Plé et al. (2010) o cliente pode fornecer diferentes tipos de input à empresa, nomeadamente, mental, físico, emocional, financeiro, temporal e comportamental, é importante que a organização compreenda qual o “poder” do cliente e como este poderá ser um ativo para o BM (p.e. Para que contribui o cliente? Quando participa? Com quem o cliente interage? O que o cliente traz para o processo?). <i>Ar puro, biodiversidade(Biloslavo et al., 2018)...</i></i>

**Questões guia:** Liste os tipos de Capital necessários. A empresa é dependente de colaboradores externos na obtenção dos recursos? Quais os recursos-chave para as propostas de valor? Quais os canais de distribuição? Quais os fluxos de rendimento/fontes de receita? Quais são as melhores tecnologias disponíveis? Como é que a organização poderá ter acesso? O cliente é considerado capital relacional/social? Em que medida o cliente auxilia a empresa?

**Conceitos guia:** Origem dos recursos, Intenções dos produtores, Impacto ambiental e social, cocriação, Realizar auditorias de recursos com regularidade.

**2.3.2. Atividades:** Atividades essenciais para produzir ou desenvolver os restantes elementos, tendo



**Figura 25.** Ícone do Componente "Administração" do EBM

em mente o ciclo de vida do produto. Ponderando a influência das atividades, não só no processo de produção, mas também no processo de consumo (p.e. como os consumidores compram, usam e descartam as roupas) (Kozlowski et al., 2018). Entre a fase de produção e de uso existe uma linha ténue, no sentido em que as organizações (cada vez mais) oferecem a cocriação de produtos com os Clientes (Biloslavo et al., 2018).

**Tabela 22.** Classificação do Componente "Atividades" do Modelo EBM

<b>TIPOLOGIA DA ATIVIDADE</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Atividade de Logística de Entrada</b>	<i>Canais de aquisição, fornecimento, os "inputs"</i>
<b>Atividade de Design</b>	<i>Operações, design e prototipagem (Kozlowski et al., 2018)</i>
<b>Atividade de MKT e Vendas</b>	<i>Atividades relacionadas com o MKT e venda</i>
<b>Atividade de Logística de Saída</b>	<i>Canais de distribuição e comunicação</i>
<b>Atividade de Serviço Pós-Venda e Participação do Cliente</b>	<i>Avalia o impacto da participação do cliente no valor funcional da organização (Joyce &amp; Paquin, 2016), garantindo a sua satisfação e experiência (p.e. serviço de atendimento ao cliente online através de vídeo). Inclui estratégias de fidelização e de incentivo.</i>
<b>Atividades de Vida do Produto</b>	<i>Formas de fechar o "loop" ou de prolongar o ciclo de vida dos produtos de moda<sup>7</sup> (p.e. partilha, troca, revenda) (Kozlowski et al., 2018), inclui a manutenção e reparo de produtos (Joyce &amp; Paquin, 2016), durante um período de garantia. Numa outra análise, trata o registo de atividade de "Fim-de-vida" que a entidade aborda, quais as atividades realizadas.</i>

**Questões guia:** Liste as atividades que são exigidas pela proposta de valor. Quais são as atividades que vão permitir à organização atingir os objetivos? Onde acontecem? A organização apresenta

<sup>7</sup> Ao aumentar a longevidade dos produtos e a reutilização dos produtos obtém-se uma maior economia de energia e menores emissões de carbono.

atividades para fechar o ciclo de vida dos produtos (quais)? Quais as atividades para os clientes (p.e. programas de fidelização e incentivos)? Quais os fluxos de rendimento?

**Conceitos guia:** Consumo colaborativo (troca, partilha...), Atividades de reparo, Fechar os loops do produto (reciclagem, reparo, descarte), Ciclo biológico/técnico, Foco no consumidor, Slow, Circular

**2.3.3. Produto:** Este componente aborda o resultado do domínio “Produção”, colocando uma ênfase



**Figura 26.** Ícone do Componente “Produto” do EBM

sobre a “Atividade de Design”, devido às consequências que lhe são inerentes, tendo em consideração o produto final (que cria valor para os clientes) (Biloslavo et al., 2018) e o desperdício criado (Todeschini et al., 2017). Tratando-se de uma especificação do tipo de produto oferecido pela empresa, com foco essencial na qualidade e na incorporação de considerações sustentáveis em todos os processos de design, averiguando as melhores alternativas (p.e. obtenção da matéria-prima...). É importante que este componente faça o utilizador refletir no desperdício criado, no final da vida do produto, ou em como este pode ser recuperado (Kozlowski et al., 2018) após o seu Valor Funcional<sup>8</sup> (p.e métodos de design centrados no utilizador, incorporando o consumidor no processo).

**Questões guia:** Como é criada a qualidade (p.e. matérias primas...)? Que tipo de produção tem a entidade? Qual o tipo de coleção desenvolvida (p.e. Coleções *Zero waste*, *Made-by-Order*, Coleções Recicladadas)? Como é que o *packaging* é produzido? O que acontece ao desperdício de matéria-prima? E ao stock? A seleção de materiais e o design estão alinhados com o conceito do BM? A organização considera o ciclo de vida/impactos ambientais? Existem novas tecnologias/ inovações para materiais ou processos e são viáveis? As seleções de design e materiais consideram o uso do cliente, consumo e fim-de-vida? Existem alternativas melhores e são viáveis? Quais são as melhores tecnologias disponíveis? A organização costuma realizar protótipos (p.e. pontos fortes, fracos, e o que acontece)? O processo de protótipo reflete o valor aspirado? Qual o valor funcional? O que acontece ao produto no fim do Valor Funcional ou no final-de-vida?

**Conceitos guia:** Coleções *Zero waste*, *Made-by-Order*, Coleções Recicladadas, *Packaging*, Circular, Personalização/Customização.

<sup>8</sup> O Valor Funcional corresponde à unidade funcional do ciclo de vida do produto para o propósito a que foi concebido (Joyce & Paquin, 2016).



**Nível 2.4. Canais de contacto:** A organização deve ser capaz de implementar inúmeros meios de contacto, para a entrega da proposição de valor (Joyce & Paquin, 2016), garantindo a satisfação do seu consumidor. No programa atual, de devolução e reciclagem dos produtos, o “Cliente” tem um impacto nas decisões da organização, sendo essencial alavancar o relacionamento deste para desenvolver programas mais fortes (Joyce & Paquin, 2016).

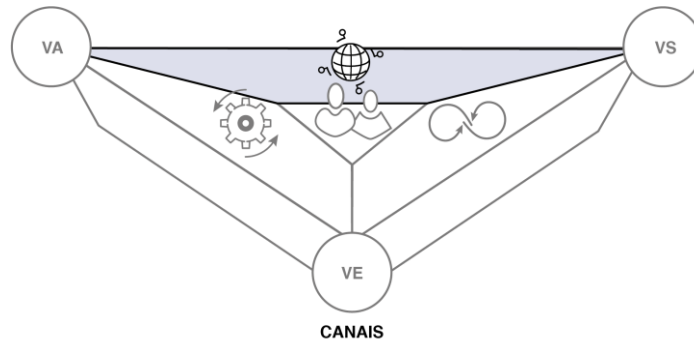


Figura 27. Domínio “Canais”, Nível 2 do EBM

**Questões guia de domínio:** Quais são as plataformas de envolvimento (canais)? Os canais e nível de envolvimento permitem/garantem uma experiência positiva para as partes envolvidas?

**2.4.1. Distribuição:** A distribuição envolve o transporte de produtos, representa o meio pelo qual a

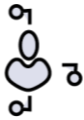


Figura 28. Ícone do Componente “Distribuição” do EBM

organização garante o acesso ao seu valor funcional. Como referido por Jalozie et al. (2006) um BM ideal é aquele que encontra o equilíbrio entre a estratégia online e offline. Na mesma linha de pensamento, as questões de embalagem e logística de entrega podem se tornar importantes face ao seu impacto ambiental (Joyce & Paquin, 2016) e à satisfação das expectativas do Cliente.

**Questões guia:** Recorre à venda online (p.e. *site*, e-Marketplaces)? Tem loja física? Como se relacionam? A organização implementa uma estratégia Omnicanal? Quais os canais de distribuição? Como/Quem procede à entrega do produto (p.e tem *franchising*, *wholesale*...)? Qual o alcance geográfico? Através de que canais é que os Clientes desejam ser contactados? Como é que os canais utilizados estão integrados? Quais são os que funcionam melhor? Quais os mais eficientes do ponto de vista dos custos? Como é que os integram com as rotinas dos clientes? A embalagem e a entrega do produto refletem o valor desejado (p.e. *wow factor*)?

### 2.4.2. Comunicação:



**Figura 29.** Ícone do Componente “Sociedade da empresa” do EBM

A comunicação é uma forma de educar e mudar comportamentos (Kozłowski et al., 2018), no entanto, pode também ser uma forma de estimular o envolvimento do cliente (p.e. lealdade (Jalozie et al., 2006)). Com o evoluir das questões ambientais e sociais, o comportamento sustentável da organização e dos seus parceiros é essencial (Amed et al., 2018), determinando a necessidade de uma comunicação ativa dos valores, objetivos e preocupações, articulando a sustentabilidade e promovendo autenticidade (Kozłowski et al., 2018). Como verificado previamente, a Transparência tornou-se numa característica fundamental de diferenciação das marcas, mais do que a própria venda de produtos. Este envolvimento pode ser potencializado por plataformas online, assim como a utilização de *influencers* em redes sociais, o que confere melhores oportunidades para aquisição de novos clientes (Kádeková & Holienčinová, 2018).

**Questões guia:** Quais os meios de contacto que utilizam (p.e. site, blog, redes sociais, aplicativos, fóruns ou meios tradicionais)? Através de que canais os clientes pretendem ser contactados? O que comunica/partilha? Quais são os meios que funcionam melhor? Quais os mais eficientes do ponto de vista dos custos? E do consumidor? Como comunica com as gerações mais jovens? Como é que integram as rotinas dos clientes? Qual a maior preocupação da comunicação? Qual o objetivo? Procura educar e consciencializar o consumidor? A organização procura influenciar o comportamento do consumidor (p.e. como descarta os produtos para fechar o ciclo)? É uma comunicação transparente e simples?

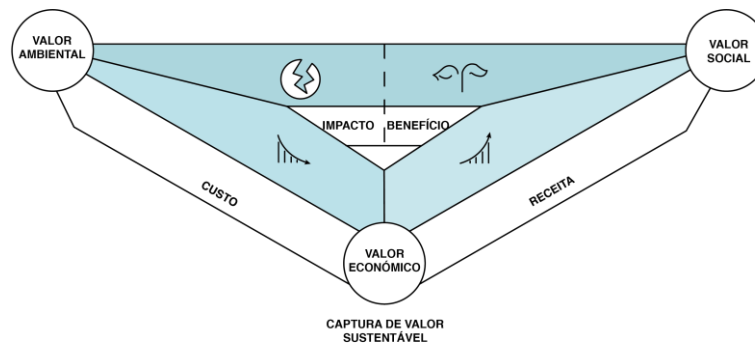
### 2.4.3 Recolha:



**Figura 30.** Ícone do Componente “Recolha” do EBM

A organização deve explorar formas de avaliar o impacto do “Fim-de-vida” do produto, estendendo a sua responsabilidade além do valor inicialmente concebido para os seus produtos (Joyce & Paquin, 2016). Quando as estratégias de “Prolongamento de Vida” se tornam insuficientes, o desperdício e o descarte devem ser considerados, e as empresas devem implementar estratégias para os resíduos. O componente enfatiza a necessidade de economias circulares, considerando o fluxo do material, avaliando como estas estratégias serão recebidas pelo consumidor e como serão implementadas.

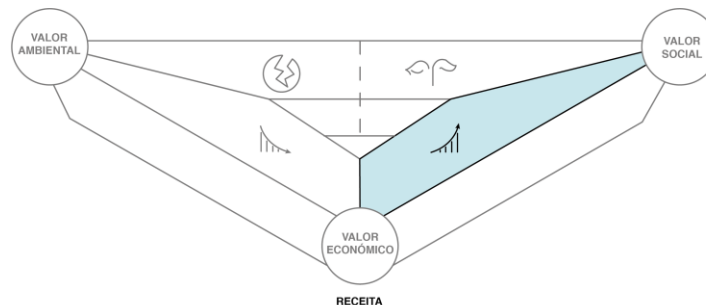
**Questões guia:** Qual o propósito? Qual o papel do cliente nestas estratégias? Existe algum incentivo (p.e. voucher, desconto)? Os produtos voltam para a organização? Como é que a recolha acontece? Os colaboradores atuam nesta dimensão, como? Quais as estratégias de fim-de-vida dos produtos e/ou prolongamento de vida (p.e. reutilização, reciclagem, reparo e descarte)? Como aplica as estratégias de prolongamento de vida (abordadas nas Atividades)?

**Nível 3. Captura de Valor****Figura 31.** Nível 3 do EBM, Captura de Valor

Uma empresa sustentável tem a preocupação de criar um preço acessível para o consumidor, pagar eticamente aos seus funcionários, e avaliar os resultados sociais e ambientais das suas decisões. Nesse sentido, é essencial reforçar a capacidade de priorizar e planear para atingir os valores desejados, operando estratégias para atingir o lucro (Kozlowski et al., 2018) e criar valor para todos os envolvidos.

**Questões guia do nível:** O que significa o desempenho para a organização? Como é medido?

**Nível 3.1 Receita:** Os fluxos de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso (Joyce & Paquin, 2016), encontra-se relacionado com os aspetos financeiros (em particular o valor económico) do desempenho da empresa (Biloslavo et al., 2018).

**Figura 32.** Domínio "Receita", Nível 3 do EBM

**Questões guia:** Quais os fluxos de receita? Como é que novos serviços podem aumentar a receita de produtos existentes? Qual o valor que os clientes estão realmente dispostos a pagar? Como é que estão a pagar? Como é que preferem pagar? Qual é a contribuição de cada fluxo de rendimento para o rendimento global? A receita será convertida em inovação, novos processos, práticas e novas tecnologias? O seu preço reflete o valor real em vez do valor conceitual?

**Nível 3.2 Custo:** Representa a estrutura de custos para a organização, tendo por base os vários elementos do BM (Joyce & Paquin, 2016), representando um reflexo económico do impacto

negativo/positivo dos resultados na empresa, na sociedade e no meio ambiente (Biloslavo et al., 2018). Todavia a empresa deve contemplar na estrutura de custos os programas de incentivos, tanto para os clientes, como para os funcionários.

**Questões guia:** Quais são os custos inerentes ao BM? Hierarquizar os recursos-chave e atividades mais dispendiosos. Quais os programas de incentivos? Que custos podem ser partilhados/reduzidos com outras parcerias? Existem possibilidades de financiamento coletivo? Consegue reduzir o custo de stock acumulado? Quais os custos do fornecimento? Quais os desenvolvimentos tecnológicos empregues para facilitar a Rede de Valor?

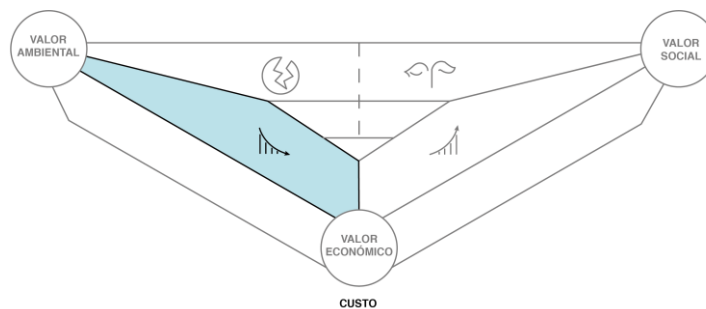


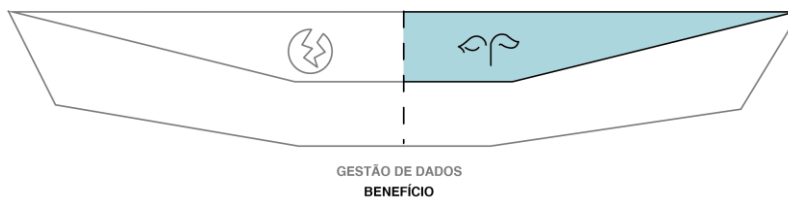
Figura 33. Domínio “Custo”, Nível 3 do EBM

**Nível 3.3 Gestão de dados:** O domínio tem como propósito incentivar e consciencializar a entidade face aos impactos ambientais e sociais, através da recolha de dados e o seu registo. Aborda de forma holística os resultados consequentes das ações da organização, como forma de auxiliar na tomada de decisões que se alinham à sua visão e objetivos: reunindo informações (p.e. referentes a matérias-primas, parceiros, métodos de produção...); coordenando dados de fornecedores; utilizando a tecnologia como forma de reduzir impactos prejudiciais. Relevante considerar a “Cultura social”, nomeadamente o impacto potencial de uma organização na sociedade como um todo, influenciando positiva ou negativamente a sociedade (Joyce & Paquin, 2016).

**Etapas:** (1) Definir; (2) Definir objetivos; (3) *Track*; (4) Gerir progresso; (5) Reavaliar.

**Conceito:** Existe um registo contínuo ou é um conhecimento intuitivo

**3.3.1 Benefícios:** Trata dimensões/benefícios positivos da criação de valor social e ambiental resultante das ações da organização. Consiste no resultante das atividades que vão além dos requisitos legais ou do comportamento convencional de negócios, produzindo um crescimento e desenvolvimento sustentável (Biloslavo et al., 2018).

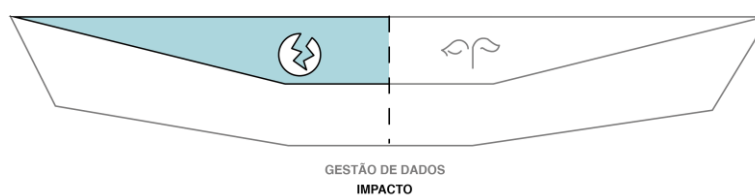


**Figura 34.** Componente “Benefício, na Gestão de Dados”, Nível 3 do EBM

**Questões guia:** Qual o benefício criado para o meio ambiente? Reduziu emissões de poluentes? Reduziu a quantidade de descarte? O consumidor envolveu-se com as práticas sustentáveis? Qual o benefício social? A organização desenvolveu um sistema para desenvolver benefícios específicos? Como define o sucesso? Como é que sabe que atingiu o sucesso?

**3.3.2 Impactos:** O componente trata os “custos ecológicos, ambientais e sociais” das ações da organização. Tratando-se de uma das Indústrias mais poluentes (Lee, 2012; Nosratabadi et al., 2019; Kent, 2020c), a questão da moda sustentável é um problema aberto e complexo que requer novas abordagens (Kozlowski et al., 2018). É imperativo que as organizações compreendam os impactos através das lentes da sua construção e da sustentabilidade, e os registem e controlem. Sendo que ações prejudiciais devem ser compensadas com impactos positivos (Biloslavo et al., 2018).

**Questões guia:** Qual o impacto dos produtos no meio ambiente? Qual o impacto das atividades no meio ambiente? E na sociedade? Qual o impacto das relações da “comunidade”? Qual o impacto das técnicas de produção utilizadas? Qual o impacto do transporte e meios de distribuição? Desenvolveu metas em relação aos impactos ambientais e sociais?



**Figura 35.** Componente “Impacto, na Gestão de Dados”, Nível 3 do EBM

**Conceitos guia:** Desenvolvimento de relatório de Impacto, Impacto do ciclo de vida, Utilização de recursos, Consumo de energia, água e emissões de poluentes, Património cultural, Saúde e Segurança, Envolvimento da Comunidade, Respeito dos direitos e propriedade intelectual

### 5.3 Discussão e Relevância do Modelo

A presente Secção encontra-se orientada para as proposições que nortearam o estudo, e procura esclarecer o conhecimento teórico resultante da investigação. Após uma validação das proposições levantadas numa primeira instância, neste seguimento, será elaborada uma síntese conclusiva da relevância do estudo para a Indústria da Moda, tendo por base uma geração Digital. Estas conclusões possibilitam um maior conhecimento teórico no que toca à perceção dos participantes da Indústria, produzindo uma visão crítica que valida o Modelo Empírico. No seguimento, para finalizar procedeu-se à realização de uma síntese relativa a contributos que emergiram no contexto das entrevistas.

#### 5.3.1 Relevância do EBM para a Indústria da Moda

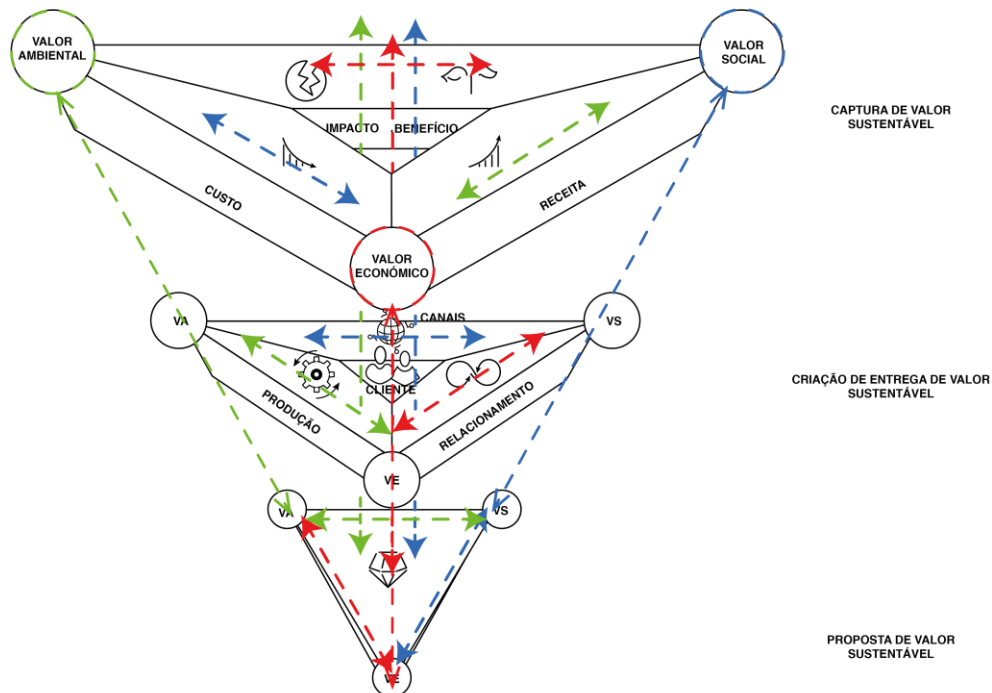
“I think the best way to define sustainable, is by defining its opposite. An unsustainable thing or activity is one that *‘can’t be maintained at the current rate or level’*. Many of our human activities are essentially unsustainable (...) for us, if it doesn’t make the world better for other people’s grandchildren, then it isn’t sustainable.” **ENT [20]**

Como forma de iniciar a discussão sobre a relevância do EBM, desenvolvido para as entidades do Setor da Moda, é importante incidir sobre a questão da sustentabilidade e a sua definição enquanto característica de uma organização da Indústria. Iniciando-se o processo reflexivo com a questão: O que é uma marca sustentável? Uma empresa que só utilize produtos reciclados é mais sustentável que uma empresa que utiliza stock de uma fábrica? A resposta não é simples, mas carece de uma explicação que seja, no mínimo, satisfatória.

Num Setor considerado como sendo um dos mais poluentes, nenhuma das estratégias é mais sustentável no sentido figurativo da palavra. Ser “sustentável” não é possuir uma característica específica, mas sim o resultado de um conjunto de ações. Nesse sentido, uma entidade, dentro do seu espectro de atuação e das suas capacidades, deve procurar realizar e tomar decisões que, direta ou indiretamente, reduzam o seu impacto positivo e promovam um benefício para o meio ambiente, sociedade e a própria organização. Esta dissertação parte da ideia de que a sustentabilidade não tem uma resposta absoluta, que não é o resultado concreto de um conjunto pontual de ações. A Sustentabilidade não era (inicialmente) considerada o motor do estudo, no entanto, após uma avaliação detalhada da evolução da ferramenta do BM, das características específicas da Gen Z e das tendências da Indústria da Moda, tornou-se evidente que este conceito deveria ser incorporado no trabalho.

### **5.3.1.1 PROPOSIÇÃO 1: Indústria da Moda, um ecossistema de participantes na sua Rede de Valor**

Posto isto, inicia-se a reflexão sobre o Modelo Empírico desenvolvido, após a validação das Proposições na Secção prévia. A Indústria da Moda pode ser interpretada como um ecossistema, como mencionado por Neves (2020), traduzido na seguinte definição: um conjunto de componentes bióticos (os atores) e componentes abióticos (fatores ambientais que impactam o sistema) que habitam o Setor e interagem entre si, formando um sistema estável. Por outro lado, Menshikova (2017) reconhece as partes interessadas, tanto internas como externas, cruciais na adaptação de novos e-BMs por parte da organização. Deste modo, é determinante o conceito de Rede de Valor de uma entidade que, do ponto de vista da sustentabilidade, diz respeito à incorporação da sociedade e do meio ambiente e dos vários atores do negócio, criando um fluxo circular de valor (Biloslavo et al., 2018). Nesse sentido o Modelo Empírico, da presente investigação, é denominado de EBM, onde o valor é criado pelo “ecossistema” da entidade. Sendo que os vários atores do Setor e, por sua vez, o macroambiente do mercado (caracterizado por mudanças no comportamento do consumidor e outros fatores) influenciam os desafios e oportunidades para as empresas da Indústria da Moda (Balchandani et al., 2020).



**Figura 36.** Simulação dos fluxos de valor do Modelo EBM

Cada negócio do “ecossistema” da Indústria da Moda afeta e é afetado pelos restantes, criando múltiplos relacionamentos que devem ser ponderados num BM, o que expressa a relevância do EBM salientar a “Comunidade que a marca cria” e a “Sociedade em que a entidade se insere”. Face ao estudo, e aos contributos dos casos práticos, é notória a relevância da Rede de Valor para uma entidade atingir os seus

propósitos, seja para ter uma produção mais sustentável (p.e. os fornecedores podem ter práticas ambientais), seja para criar uma comunidade de marca, seja para promover atividades sociais, ou no caso de WAYZ (**ENT [7]**) no trabalho com marcas complementares. Todavia, também é perceptível que a empresa deve apenas envolver-se com entidades que apresentem os mesmos valores, de modo a criar objetivos coletivos. Caso contrário, a empresa poderá não ter os resultados esperados, e, no extremo, produzir um impacto prejudicial (p.e. o fornecedor não aplicar questões éticas na produção, irá indiretamente afetar o valor social da empresa), enquadrando-se esta conclusão com os contributos de Evans et al. (2017).

### **5.3.1.2 PROPOSIÇÃO 2: Proposta de Valor**

Numa outra leitura do EBM, a Proposta de Valor de uma entidade do Setor da Moda, deve contemplar um valor com benefícios para a Organização, Meio Ambiente e Sociedade, recorrendo às suas relações de Rede de Valor para cumprir os seus objetivos. Por outro lado, o conceito de BM é amplamente apoiado no conceito de “valor” na literatura académica, nomeadamente, (por exemplo) vocacionado à aquisição de valor económico (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), à entrega de valor ao cliente (Magretta, 2002), aos elementos interligados que criam e entregam valor (Johnson et al., 2008) e à proposta de valor para o cliente (Teece, 2010). Todavia, o contexto atual, onde se encontram inseridas, obriga as empresas a expandir a sua noção de valor em três tipos diferentes que funcionam como o “motor” de um SBM (Evans et al., 2017). Na presente dissertação, o Valor Sustentável da entidade é o resultado da tripolaridade de valores (Valor Económico, Social e Ambiental), enquanto contempla o impacto e benefício da sua Rede de Valor.

### **Conceito de Sustentabilidade que guia o EBM**

De ressaltar que o Valor Ambiental é, por vezes, confundido com a ideia de “Sustentabilidade”, e vice-versa, algo que se verificou em algumas entrevistas, induzindo em erro. Uma empresa não é apenas sustentável por utilizar matérias-primas com menor impacto, ou por reduzir a sua pegada ecológica com as suas ações. A sustentabilidade transcende o Valor Ambiental, procurando apoiar a sociedade enquanto permanece com objetivos de rentabilidade e crescimento. Ao incorporar o Valor Sustentável, a entidade deve procurar certificações e práticas que combinem padrões ecológicos e sociais. Sendo que o Valor Social tem vindo a ser contemplado por marcas que procuram desenvolver atividades com benefício para o meio ambiente e para a sociedade, como verificado nos casos práticos em estudo. Num outro exemplo, a marca de luxo Tory Burch procurou desenvolver o Valor Social ao criar a Tory Burch Foudation, que



promove o empoderamento feminino. No entanto, também marcas mais pequenas trabalham em prol da sociedade, implementando estratégias com Valor Social, nomeadamente: a marca We the Knot (abordada na **Entrevista 5**) procedeu a uma recolha de roupas para dar a um hospital psiquiátrico de Bragança; a marca Josefinas (contemplada na **Entrevista 17**) desenvolveu uma recolha de livros para entregar à fundação Npili (em março de 2021), para uma escola que está a ser construída na Guiné-Bissau, mobilizando a sua comunidade consumidora nesse sentido (Josefinas, 2021a).

“Mas as marcas neste momento e os consumidores precisam claramente de marcas diferentes, e que as marcas tenham um papel diferente umas das outras. (...) As marcas realmente têm que ter um papel ativo na sociedade, na vida das pessoas.” **ENT [6]**

De ressaltar, tendo em consideração o Valor Sustentável, a relevância da inclusão dos resultados de longo prazo (p.e. consequências internas e externas das atividades da organização; produtos; resíduos) (Biloslavo et al., 2018). O Valor Económico, neste estudo, vai além do custo benefício, e deve ser valorizado e abordado como um investimento (um “Como?”), não é só como um resultado final (nem um “Porquê?”), de forma a obter retorno financeiro sustentável.

Numa outra análise, o Valor Económico encontra-se relacionado com a satisfação do Cliente e o papel que este tem nas decisões de uma marca de moda. Como exemplo, a marca Josefinas (abordada na **Entrevista 17**), no âmbito do seu 8<sup>o</sup> aniversário, partilhou nas suas redes sociais a criação de um grupo exclusivo com inúmeras vantagens para o consumidor (o ThePinkBond<sup>9</sup>), de adesão gratuita e com um número de vagas limitado. Nomeadamente, a marca oferece a oportunidade a quem aderir de se envolver no processo de criação de novos produtos, ter acesso antecipado a novas coleções, produtos exclusivos, entre outras (Josefinas, 2021b). Esta estratégia coloca ênfase nos programas de fidelização para os clientes, sendo que uma marca de moda deve abordar o cliente como um recurso importante sob o ponto de vista relacional/social, redefinindo o seu papel na cadeia de valor e garantindo a sua satisfação e lealdade.

Por outro lado, ficou claro que “ser sustentável” é um percurso composto por várias dimensões. Por exemplo, a **Entrevista 4** refere que a marca Carui é responsável, pois apresenta um foco na sustentabilidade, mas esta reconhece que pertence a um grupo económico, Sonae, que não o é. Também a marca Ganni fez um *post* nas suas redes sociais a abordar a mesma situação (consultar **Anexo G.**).

---

<sup>9</sup> Esta foi uma estratégia que não foi abordada na entrevista, mas que a marca portuguesa partilhou recentemente (julho de 2021) nas suas redes sociais.

### **5.3.1.3 PROPOSIÇÃO 3: Criação e Entrega de Valor**

#### **Gestão organizacional, o impacto do consumidor e da Sustentabilidade**

Nesta nova leitura, o EBM posiciona o Cliente como um parceiro ativo da Rede de Valor, algo que é salientado pela amostra da investigação, na qual o Segmento deixa apenas de consumir os produtos, passando a auxiliar a marca na criação de um valor sustentável (p.e. fornece feedback, sugestões, é fornecedor...). Assim como Plé et al. (2010), o EBM procura ampliar o conhecimento e a compreensão do papel do cliente (onde este se insere) no BM.

Desta interpretação é salientada a noção de uma cultura de organização sustentável, tanto na ótica interna como externa. Na ótica interna, a entidade deve ser capaz de internamente promover uma cultura responsável e ética, valorizando os seus Funcionários e incentivando o pensamento crítico de inovação. É preponderante que a entidade seja capaz de analisar o seu mercado, realizar pesquisa e investir em inovação, para se poder adaptar de forma proativa às mudanças do Setor em que se insere. Todavia, a ótica externa é igualmente relevante salientar que os critérios abordados pelos entrevistados revelam a necessidade de a empresa criar métodos de controlo dos seus fornecedores/parceiros, para garantir uma criação de Valor Sustentável. Enquanto os códigos de conduta, a pesquisa e visitas regulares a estas entidades externas regulam dimensões do foro social (p.e. trabalho ético, condições de trabalho justas...), a procura por certificações (p.e. de qualidade das matérias primas, ou das próprias entidades) salienta, também, a dimensão ambiental, intercalando-se as duas com as questões económicas. Como mencionado por Upward e Jones (2016) o BM evidencia uma posição crítica a partir da qual as partes interessadas podem influenciar a adoção e realização de novas definições de sucesso empresarial.

#### **O impacto da Digitalização**

Numa primeira instância o EBM encontra-se alinhado aos novos pressupostos da Indústria, procurando integrar uma “evolução”, que se demarca nos negócios e no próprio Setor da Moda, a digitalização. Na amostra em estudo, todas as entidades referem que tem venda online, seja através de websites da marca e/ou e-Marketplace, recorrendo ainda a outros canais digitais, para comunicar e gerar envolvimento com o consumidor (p.e. redes sociais e blogs). Além disso, a integração de negócios online e offline, a comunicação entre a loja física e a loja online, por exemplo, permite à entidade novas tipologias de distribuição, canais de comunicação (p.e. comunicação em tempo real com os seus consumidores), gestão logística (p.e. Omnicanal) (Guercini et al., 2018). Na amostra em estudo 11 das entidades atuam com loja online e física (p.e. loja permanente ou *pop ups* com duração limitada). Por exemplo, a marca

ZIPPY (**ENT [6]**) trabalha uma estratégia Omnicanal, e, tem como objetivo explorar mais esta dimensão para gerar uma maior satisfação do consumidor.

Com o impacto da digitalização, as plataformas de redes sociais ganharam relevância ao fornecer soluções para algumas empresas de moda permitindo preservar, aumentar o alcance e otimizar a experiência online (Balchandani et al., 2020). Nesse seguimento, as redes sociais devem ser integradas no âmbito dos BMs, na medida em que servem inúmeros propósitos: envolvimento do consumidor, comunicação e partilha de valores (p.e. *livestreaming*, chat em vídeo no atendimento ao cliente, permitir comprar através de redes sociais...), criação do sentido de comunidade (p.e. como acontece na Josefinas (**ENT [17]**), Saint Basics (**ENT [10]**)). Além disso, o novo consumidor (Gen Z) envolve-se com as marcas nas redes sociais, é essencial para as marcas de moda estar onde o consumidor está (como menciona a **Entrevista 17**). Torna-se essencial promover um BM equilibrado que dê prioridade ao crescimento digital e que procure, através das TIC, criar uma melhor experiência para o cliente (Balchandani et al., 2020). A **Tabela 23** apresenta uma síntese das redes sociais contempladas pelas entidades em estudo, nas entrevistas, bem como uma síntese do seu propósito.

**Tabela 23.** Análise empírica referente às redes sociais utilizadas e o seu propósito

REDE SOCIAL MENCIONADA	ANÁLISE EMPÍRICA PROPÓSITO ABORDADO
<b>INSTAGRAM</b>	<i>A rede social mais utilizada pelas entidades em estudo, servindo para gerar envolvimento e crescimento digital. A mesma serve a partilha de produtos e novidades, e informações referentes à marca e aos seus valores. É um canal de comunicação com inúmeras ferramentas que promovem uma boa experiência do consumidor para com a marca, como é o caso dos Live Streams onde o consumidor pode interagir, ou seja, criar envolvimento e ter o consumidor como recurso, gerando confiança. “canal para levar as pessoas para o nosso site. Para comunicar diretamente com as pessoas e poder mostrar mais do nosso universo” <b>ENT [11]</b> “o Instagram é a rede social que mais nos beneficia em termos de venda em termos de engagement” <b>ENT [14]</b></i>
<b>FACEBOOK</b>	<i>Apontado como uma rede social de “auxílio”, uma rede prática associada ao Instagram, principalmente para a realização de anúncios (é-lhe conferida uma importância secundária).</i>
<b>PINTEREST</b>	<i>Uma rede social utilizada pelo sentido estético, e por se encontrar otimizada para pesquisa no Google. Permite ao utilizador guardar os produtos ou looks criados pela marca, como uma inspiração que pode resultar no consumo.</i>
<b>LINKEDIN</b>	<i>Uma rede para uma comunicação mais profissional.</i>
<b>YOUTUBE</b>	<i>Para a criação de conteúdo em vídeo, muito apreciado pelo consumidor.</i>
<b>TIK TOK</b>	<i>Apontada como uma forma de chegar ao público mais jovem.</i>
<b>TWITTER</b>	<i>Uma rede mais focada para um público internacional, como mencionado pela <b>Entrevista 17</b></i>

No domínio das redes sociais, é evidente a participação dos *influencers*, que, por sua vez, determinam implicações na comunicação da marca e devem, quando se alinham aos objetivos da entidade do Setor, ser contemplados no domínio da Rede de Valor. Como salientado no tópico da validação, estes participantes são um método de MKT digital vantajoso para a marca, permitindo-lhe ter um maior

alcance, aquisição e envolvimento de novos clientes online (Kádeková & Holienčinová, 2018). Para tal, estas relações devem pautar-se por uma semelhança de valores, estilos e públicos-alvo, para garantir os resultados desejados. No entanto, a utilização de *influencers* cria uma dicotomia apresentada pela marca Roote (**ENT [3]**), que traduz o sentimento de desconfiança por parte do consumidor, ao inquirir se a opinião do *influencer* é honesta ou se foi pago para dar o comentário.

O comportamento do consumidor mudou, e este não se encontra limitado ao lado de “saída” do BM, podendo estar ativamente envolvido na Rede de Valor (Biloslavo et al., 2018; Chesbrough, 2007). No entanto, além dessa mutação, determina-se uma nova mudança do paradigma, centrado na nova geração consumidora, a Gen Z. Esta é uma geração que se quer envolver com as marcas, quer conhecer, “fazer parte”, procurando as que partilham dos seus valores. Trata-se de um promotor de *engagement*, como apresentado pelos casos práticos em estudo, que, mesmo não sendo consumidor da marca (p.e. devido à falta de poder de compra), se envolve ativamente nas redes sociais (em contradição com as restantes gerações). Conscientemente ativa, a Gen Z procura um consumo o mais sustentável possível, o EBM tem claro estes elementos no seu BM. Nesse sentido, uma entidade deve procurar desenvolver propostas de produtos ou estratégias que se enquadrem no poder económico deste consumidor (como mencionado pela **Entrevista 13**), ou procurar comunicar com transparência toda a sua cadeia de valor, conquistando esta Geração. Trata-se de um grupo consumidor que procura produtos de moda com um menor impacto ambiental, optando por comprar em segunda mão ou por um consumo colaborativo, como referido pelas **Entrevista 14**.

As marcas do Setor devem recorrer a estes novos canais para se envolverem com o seu público-alvo e proceder a uma comunicação aberta (p.e ao apresentar como produzem, onde produzem, quem são os fornecedores, quais as suas práticas, entre outras), como forma de criar confiança e credibilidade de marca (como menciona a **Entrevista 7**).

### **O Ciclo de Vida do Produto no EBM**

Embora muitos dos impactos ambientais e sociais adversos à Indústria da Moda possam ser atribuídos à produção e distribuição, uma parte da responsabilidade é suportada pelo comportamento de consumo do consumidor (Kozlowski et al., 2018). Nesse sentido, é relevante que uma entidade promova um consumo consciente, partilhando informação ao consumidor para este compreender o impacto das suas ações. Por outro lado, uma entidade da Indústria da Moda deve ser capaz de compreender o Valor Funcional dos produtos, idealizando-os com qualidade e estudando as melhores alternativas do processo de desenvolvimento. É importante a incorporação de um pensamento crítico que contemple as etapas

de uso do produto e a etapa que precede ao fim do Valor Funcional, nomeadamente, a sua reciclagem, reuso ou descarte. Num outro polo do EBM, o serviço de garantia e reparo expandiu para um novo panorama, é evidente o despertar da Indústria para estratégias de prolongamento de vida útil do produto (p.e. troca, partilha, venda em 2ª mão, nova vida aos produtos), abordadas nas **Entrevistas 2 e 19**. De ressaltar que, no decorrer da investigação, a marca WAYZ (**ENT [7]**) recorreu às redes sociais para partilhar com os seus consumidores o reparo que fez num produto. Por outro lado, surgem as estratégias de fim-de-vida, onde a entidade se responsabiliza pelo descarte responsável dos produtos (ou num estágio inicial, educa o consumidor em como o deve fazer de forma consciente), sendo que da amostra em estudo a maioria já releva alguma adesão neste sentido (ver **Tabela 17**).

“It is incredibly important to Reduce, Reuse and Recycle. These are the three key Rs. We shouldn't create waste in the first place, we should ensure that new goods are designed for repair, reconfiguration, deconstruction and reconstruction and we should only recycle when the first two Rs fail (...)” **ENT [20]**

Todavia, esta é uma dimensão recente no panorama da sociedade de hoje, tornando-se relevante educar o consumidor para esta dimensão e criar estratégias de incentivo, como destacado na **Entrevista 1 e Entrevista 2** (p.e. vouchers de desconto). O consumidor mais jovem já evidencia esta vontade de comprar “ecológico”, mas o mesmo não se evidencia nas gerações que lhe precederam, pelo menos com tanta frequência. É esperado que, cada vez mais, esta seja uma dimensão intrínseca aos negócios do Setor da Moda, com as entidades a alinharem as suas ações a um consumo colaborativo e com um menor impacto. Ao contemplar os impactos ambientais adversos à Indústria da Moda, as marcas do Setor procuram criar Valor Ambiental através da redução do descarte e dos produtos acumulados em aterros.

“(...) os artigos de ganga jeans, o material de gangas tem algum valor até para reciclagem e para fazer novos objetos. (...) A *Freitag* é uma empresa suíça (...) Uma mala da *Freitag* custa 150/200 euros, feitas com toldos, resíduos, dos camiões, aquelas telas muito grossas.” **ENT [2]**

Por exemplo, a marca Elvis & Kresse (abordado na **Entrevista 20**) utiliza como matéria-prima produtos resultantes de outras indústrias (p.e. produtos que já não tem valor funcional, ou seja, já não servem para o propósito que foram projetados), utiliza mangueiras “velhas” dos bombeiros. Esta estratégia cria Valor Ambiental, produzindo um impacto ambiental positivo, e Valor Social, pois parte das vendas é doada à Fire Fighters Charity. Deste modo é ressaltada uma relação com propósito ambiental, que, posteriormente terá um impacto económico e social (exemplo de “Sociedade de Marca”). Também a

marca portuguesa ISTO (abordada na **Entrevista 15**) apresenta um programa de algodão reciclado, onde recolhe nas suas lojas peças de clientes (que de outra forma iriam para o lixo) e envia para uma fábrica parceira. Denota-se a importância da Rede de Valor, nomeadamente na “Comunidade da marca”. A marca ISTO estabelece uma relação económica com a sua fábrica parceira (que realiza a produção), mas desta relação surge um impacto ambiental positivo.

Em suma, é importante refletir sobre as metas sustentáveis, obrigatórias no Setor da Moda, que tem de se implementar numa Indústria focada no crescimento económico e na produção de moda contínua (Kent, 2020a). As empresas que querem implementar a “sustentabilidade” nas suas ações devem implementar novos modelos empresariais (Kent, 2020a, 2020d). Como evidenciado no decorrer das entrevistas, a maioria das marcas já apresenta modelos *slow fashion*, como forma de reduzir a acumulação de stock, nomeadamente através da criação de Coleções *Zero waste* (feitas a partir de desperdício), *Made-by-Order*, Coleções Recicladadas, Permanentes ou com o *Packaging* Reciclado, entre outros.

#### **5.3.1.4 PROPOSIÇÃO 4: Captura de Valor**

Por fim, como último nível do EBM é relevante considerar a captura de valor através de várias lentes. Para auxiliar a entidade a cumprir os seus objetivos sustentáveis é importante que esta considere, tanto ao nível económico (custo e retorno), como ao nível do próprio controlo e gestão de dados inerentes ao custo e retorno ambiental e social.

Cada vez mais, o consumidor exige transparência por parte das marcas quanto às suas práticas e impacto para o Meio Ambiente e a Sociedade, sendo que como resposta as entidades do Setor já se encontram a trabalhar nesse sentido. No tópico de validação das proposições ficou evidente que as marcas já desenvolvem relatórios de impacto como forma de comunicarem o seu Valor Sustentável ao consumidor (p.e. **Entrevistas 10 e 14**). Tendo por base o Impacto/Benefício Social e Ambiental, estes são conceitos que refletem uma noção inconsciente e intuitiva na maioria dos inquiridos, não havendo um registo regular do resultado das suas ações. Todavia são temáticas que estão a emergir na Indústria da Moda e, de futuro, se tornarão uma obrigatoriedade e uma forma de as marcas se diferenciarem.

Comparativamente à amostra em causa, a entidade Grupo Avenida (**ENT [8]**) é um grupo económico (fundado em 1978) que não se apresenta como “sustentável”, e serviu como objeto de comparação com as restantes entidades. O mesmo demonstra uma realidade de atuação oposta à das restantes entidades

da amostra, sendo que não apresenta as estratégias mencionadas previamente relativas à sustentabilidade. O resto da amostra em estudo era composto por marcas relativamente novas no mercado que despertaram para o conceito de sustentabilidade, e possibilitaram à pesquisa um espectro de estratégias dentro deste conceito, que permitiram validar o estudo no espectro do triplo valor sustentável. É revelante avaliar que se antevê uma mitigação do Setor para práticas mais ecológicas e com benefícios sociais, algo abordado na **Entrevista 1**.

O EBM proposto pela investigação contempla o controlo e a gestão de dados, ou seja, o impacto e benefício. Classificando o impacto como o resultado das ações da empresa, e o benefício (o resultado) de ações que a empresa faz com outras parcerias em prol da sociedade. Algo que foi visível, ainda que não geral em todos os participantes do estudo, e que deveria ser mais comum no pensamento de gestão das entidades da Indústria da Moda, é reconhecer o conceito de “benefício das ações”, e não “o porquê de as ações serem benéficas”. Uma alteração na mentalidade que obrigaria os gestores a pensarem no resultado positivo das suas ações, e não na criação de estratégias que podem ser benéficas, mas que na realidade no final poderão não ter consequências positivas.

#### **5.3.1.5 EBM, um BM para a Indústria da Moda**

Em suma, após uma análise crítica, o EBM satisfaz os vários objetivos a que se propunha, sendo que as proposições apresentadas numa fase inicial (**Secção 2**) para guiar o Modelo Empírico se encontram validadas. O estudo, e como consequência o EBM, encontrando-se sustentado nas tendências da Indústria e de uma Sociedade (cada vez mais) consciente. Torna-se, deste modo, relevante que uma organização se envolva com o consumidor, com o intuito de influenciar uma mudança sustentável no comportamento.

A par desta mudança de paradigma, com o evoluir das questões ambientais e sociais, o comportamento sustentável da organização e dos seus parceiros (Amed et al., 2018; Gazzola et al., 2020), é essencial uma comunicação ativa, expondo os seus valores e preocupações através de múltiplos meios de comunicação (p.e. canais digitais). Estas decisões do BM mostram como as preocupações ambientais e sociais, podem levar a uma exploração mais ativa e criativa de inovações orientadas para a sustentabilidade dentro de uma empresa de moda (Joyce & Paquin, 2016). O EBM encontra-se alinhado com as tendências atuais, mas é importante que haja um contínuo estudo do mercado, pois os BMs tornam-se obsoletos com a evolução tecnológica, social e económica.

“We think every business and every industry needs to take revolutionary, not evolutionary, commitments to achieve sustainability. The time for planning and incremental change is over, we all need to act.” **ENT [20]**

### ***5.3.2 Elementos relevantes que emergiram no contexto das entrevistas***

Além dos contributos que permitiram validar o BM proposto pelo presente estudo, no contexto das entrevistas com os participantes da Indústria da Moda surgiram tópicos interessantes, que indiretamente se encontravam interligados com o EBM. De ressaltar a economia circular, as preocupações e desafios que enfrentam no mercado e o reconhecimento do sucesso pelas marcas do setor.

#### ***5.3.2.1 Economia Circular***

A Economia Circular é um termo intrínseco à tipologia do modelo EBM ao valorizar a criação de valor numa rede de retorno para a entidade, todavia não é estudado em profundidade por não ser foco presente estudo. O conceito de sustentabilidade dá um passo na direção do novo paradigma no âmbito dos BMs, encontrando-se interligado com: economia verde; economia azul; proposta de valor inovadora; economia da partilha; economia circular (mencionando apenas alguns) (Reichel, 2017). Particularmente, um BM circular aborda como uma organização, através de uma rede, Cria, Entrega e Captura valor de modo a melhorar a eficiência de recursos, recorrendo à implementação de estratégias circulares (Linder & Williander, 2017; Nußholz, 2017): Substituir a entrada de material primário por produção secundária; Prolongar a vida útil dos produtos e permitir uma segunda “vida” (por exemplo, reparo ou reutilização); Reciclagem de materiais; Fechar os ciclos do material (as cadeias de valor das empresas não terminam com a saída do produto da empresa).

De entre os contributos fornecidos, pelas entrevistas realizadas, é de ressaltar que as entidades procuram criar circularidade nas relações estabelecidas: **(1)** na obtenção de matéria-prima de outras indústrias ou do desperdício de outras entidades; **(2)** que permitam criar a circularidade no final da vida do produto.

“(…) tu procuras parceiros das fábricas que guardam excesso de produção, porque existem inúmeras marcas que produzem a mais e depois deixam rolos para trás.” **ENT [14]**

“(…) recolhemos, em loja, peças de clientes que iam mandar fora (…) estamos a fazer programa de algodão reciclado agora, com uma fábrica nossa parceira (…)” **ENT [15]**

Também a **Entrevista 2** e a **Entrevista 19** mencionam políticas de Economia Circular, através da venda de produtos em 2ª mão, procuram estimular o consumo consciente como forma de controlar os impactos negativos da sociedade consumidora.



“(...) que volte a repetir e assim que nasça um processo contínuo (de comprar em 2ª mão), como comprar peças em primeira... em 1ª mão, novas.” **ENT [19]**

“(...) visa a circularidade! (...) não metemos nada em aterros, reciclamos tudo (...) a cadeia esta completa, do princípio até ao fim, (...) seguindo a hierarquia que vamos dando valor a vários níveis a lógica (...) Evitando outro... um consumo de matérias virgens (...)” **ENT [2]**

Por outro lado, a questão de Economia Circular pode desencadear inúmeras decisões estratégicas, sendo que as entidades da amostra já evidenciam alguns dos seus princípios ao longo da cadeia produtiva (consultar **Apêndice G.17**). Da amostra em estudo, prevalece (por exemplo) uma procura por uma produção local, com 21 empresas a referir o conceito, e/ou recorrência a matérias-primas nacionais (5 entidades mencionaram).

### **5.3.2.2 Preocupações e desafios da Indústria da Moda**

A investigação desenvolvida ao longo do projeto promoveu um maior entendimento da Indústria da Moda e dos seus participantes. Além do conteúdo necessário para a validação do BM conceptual, os inquiridos foram questionados sobre os maiores desafios e preocupações que as organizações enfrentam atualmente, como forma de compreender a adaptabilidade do EBM. A “Incerteza” é apontada como o maior desafio de mercado, reconhecido direta ou indiretamente pelas entidades, nomeadamente, a “incerteza” do mercado, a “incerteza” do comportamento consumidor, a “incerteza” da inovação tecnológica, entre outras. Ou seja, é preponderante criar um modelo organizacional que consiga reduzir a incerteza e ultrapassar os dilemas impostos, tanto na produção como nas relações estabelecidas. A amostra dos casos práticos em causa possibilitou contributos face ao entendimento da dimensão “preocupações” por parte das entidades da indústria, das quais se pode salientar:

**Tabela 24.** Análise empírica referente às preocupações das entidades (ver **Apêndice G.18**)

<b>ORIGEM DAS “PREOCUPAÇÕES”</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>INCERTEZA (Implícita)</b>	<p><i>“insegurança, em relação à pandemia, e ao que vai ser o futuro económico das pessoas (...)”</i> <b>ENT [2]</b></p> <p><i>“uma grande preocupação que é a incerteza... Nós não sabemos o que é que vai ser amanhã (...)”</i> <b>ENT [1]</b></p> <p><b>(...)</b></p>
<b>Clientes</b>	<p><i>“maior preocupação da marca é a satisfação das suas clientes”</i> <b>ENT [9]</b></p> <p><i>“manter os clientes, manter a satisfação dos clientes.”</i> <b>ENT [12]</b></p> <p><i>“conseguir chegar a novos potenciais consumidores e fazê-los sentir e partilhar os mesmos valores do que nós.(...)”</i> <b>ENT [13]</b></p> <p><b>(...)</b></p>
<b>Inovação Tecnológica</b>	<p><i>“Um dos grandes desafios (...) Como tirar parte dessa base de dados? Como tirar partido dos clientes que chegaram até nós? (...) Isso do ponto de vista do cliente, do ponto de vista de canal,</i></p>

	<i>eu diria que o digital e o Omnicanal são claramente áreas de foco. (...) quanto mais Omnicanal for a experiência, melhor a experiência para o cliente” ENT [6]</i>
<b>A Transparência Das Suas Ações</b>	<i>“Ser verdadeira e poder transparecer isso (...)” ENT [11]</i> <i>“conseguir fabricar... um produto com a mesma qualidade e a um preço inferior... logo e poder transferir esse preço para os clientes isso é um principal objetivo.” ENT [7]</i> <i>(...)</i>
<b>Adaptação Ao Online Por Parte Do Mercado</b>	<i>“maior desafio foi, foi o online porque ainda há muita gente, sobretudo em Portugal, mas noutros países também, que tinha um receio de comprar online” ENT [17]</i> <i>(...)</i>
<b>Redes Sociais</b>	<i>“(...) eu acho que trabalhar redes sociais é agressivo (...) Pode ser tóxico.” ENT [16]</i>
<b>O Produto</b>	<i>“(...) qualidade, entregar... de fazer peças realmente duradoras. E depois de estar... de dar um bom serviço pós-venda” ENT [4]</i> <i>“a questão dos materiais é um desafio, porque nós ainda temos muitos materiais dentro daquilo que é o vegan (...) o mercado do calçado não deve desistir de evoluir nessa questão da sustentabilidade dos materiais (...) portanto, encontrar uma solução para o ciclo de vida do produto” ENT [18]</i> <i>(...)</i>
<b>A Falta De Sustentabilidade Na Indústria</b>	<i>“Atualmente nós somos um bocadinho parceiros, reféns da Indústria da Indústria (...) ter um produto competitivo. (...) se a nossa missão é tornar a moda sustentável mais acessível a mais pessoas, isso ainda é uma barreira.” ENT [7]</i> <i>“dificuldade a nível de produção... dificuldade em ter acesso a materiais mais sustentáveis (...) não temos capacidade de investimento para trabalhar com materiais sustentáveis que gostaríamos (...) às vezes o poder de escala” ENT [5]</i> <i>(...)</i>
<b>A Internacionalidade Da Marca</b>	<i>“a questão das políticas de cada país, por exemplo, há países para os quais não conseguimos enviar, ou que colocam tantos entraves... nós enviamos para todo o mundo, mas às vezes o produto vem devolvido.” ENT [17]</i>
<b>Economia Circular</b>	<i>“a questão da reciclagem na moda ainda é uma questão muito complicada, muito, muito difícil de fazer.” ENT [14]</i> <i>“é uma preocupação da nossa marca e acho que ainda temos de pensar cada vez mais no fim das peças. (...) Uma delas é o impacto” ENT [5]</i> <i>(...)</i>
<b>Crise Pandémica</b>	<i>“Crise financeira que o país atravessa, população está com menos dinheiro para consumir roupas. (...) Falta de matéria prima e produtos (...)” ENT [8]</i> <i>(...)</i>

Ainda na mesma linha de pensamento, evidencia-se uma preocupação face à Indústria *fast fashion*, à rapidez e à produção massificada. Torna-se importante mudar o paradigma, e é nesse sentido que as marcas sustentáveis se definem como *slow fashion*, reduzindo assim o seu impacto negativo ao produzir menos quantidades. Refletir sobre o desperdício e o próprio *stock* criado pelas fábricas fornecedoras, algo abordado nas **Entrevistas 3, 14 e 16**, sendo que as duas últimas mencionaram que as marcas apresentam coleções produzidas com este desperdício como uma solução ao problema.

De salientar que o tópico da falta de sustentabilidade na Indústria da Moda é o que mais preocupa as entidades que operam no referido Setor. Face às transformações sociais, ambientais e económicas, as marcas que nascem destas mudanças encontram alguma dificuldade no mercado para cumprir estes propósitos. A Indústria da Moda ainda não conseguiu mudar o seu “modo de atuação” (na totalidade) para se alinhar à transformação da sociedade. Seja porque as fábricas continuam a produzir grandes quantidades (Kozlowski et al., 2018), levando a uma acumulação de stock, ou porque existem entidades a produzir a um ritmo acelerado com preços reduzidos e sem preocupações sustentáveis, o que dificulta

a marcas éticas crescerem no ambiente competitivo. Elvis & Kresse (**ENT [20]**) reforçam esta ideia, ao referir que o maior desafio é construir uma marca ética, capaz de garantir que tudo se encontra de acordo com os benefícios/impactos ambientais e sociais, incluindo a atuação dos vários atores dentro deste Setor.

### **O impacto da pandemia global**

Um dos maiores desafios e preocupações, atualmente, na Indústria da Moda, como verificado na **Tabela 24**, e em vários outros setores é a pandemia global. Além da situação dificultar a realização das entrevistas, impossibilitando a realização das referidas presencialmente, a mesma prejudicou a prestação das empresas e dos seus planos. Quando abordado o tema da pandemia e a resposta que induziu nas empresas, estamos novamente a focar no problema da incerteza, e de situações inesperadas que moldam toda a Indústria e afetam a sociedade, o consumo e a produção. Inclusive, durante a etapa de recolha de participantes para a realização das entrevistas, uma empresa de moda referiu que não poderia participar no estudo, uma vez que tinham declarado falência como resultado da crise pandémica.

Contudo, a pandemia atual representa também uma oportunidade que obriga a Indústria a inovar, pois, toda ela é afetada globalmente (Fashion, 2020). Como consequência desta crise verificou-se uma diminuição do consumo de produtos de moda (Pinto, 2020), o que levou ao aumento do *stock*, que não foi escoado, e que vai acabar em aterros, e destacou a necessidade de BMs que consigam dar resposta a este problema (Amed et al., 2020). Por outro lado, a pandemia potenciou uma mudança de paradigma da emigração para o digital (Business of Fashion, 2020), pautada por um acréscimo nas vendas online (Pinto, 2020) (p.e. a LV e a Asos registaram o quadruplicar da receita proveniente das plataformas digitais (Kent, 2020e) e dos canais de comunicação digitais (p.e. durante as semanas da moda em 2020, as marcas recorreram às redes sociais para partilhar as suas coleções e entrevistas, um veículo de comunicação que outrora era realizada pelos jornalistas e revistas (Business of Fashion, 2020)).

“The fundamental models of the fashion world are being questioned and have been for a number of years”, Elisa Niemtzow, vice-presidente da consultoria sem fins lucrativos BSR. (Kent, 2020d)

Em suma, a adaptação por parte das empresas é imperativa e inevitável, de forma a sobreviverem e alcançarem o sucesso em ambientes competitivos, recorrendo a um BM flexível capaz de responder a desafios e oportunidades no seu ecossistema. O modelo apresentado no presente projeto, EBM, procura contemplar vários cenários, desde a criação tripla de valor, os canais e estratégias de contacto com o consumidor e formas de obtenção de lucro, bem como, as relações estabelecidas e impacto/benefício destas para toda a Rede.

### 5.3.2.3 Reconhecimento do Sucesso na Indústria da Moda

Por fim o estudo procurou compreender como o sucesso, uma forma de Captura de Valor, era conhecido pelas empresas em estudo. Para tal inquiriu-se as entidades com a questão “*A marca/organização tem sucesso quando...*”, de entre as respostas é possível denotar alguns padrões, sendo que o reconhecimento passa na generalidade pela satisfação do consumidor.

**Tabela 25.** Análise empírica referente ao reconhecimento do sucesso pela amostra (consultar **Apêndice G.19**)

COMPREENSÃO DE “SUCESSO”	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Inovação E Persistência</b> (Investigação)	“5% innovation and 95% perspiration.” <b>ENT [20]</b> “(…) é a pesquisa, o... esta inconformidade (...) estamos sempre insatisfeitos (...) Podíamos achar que era o suficiente já fazer sapatos com garrafas plásticas, com maçã (...) cato... (...) vamos introduzir o milho, e talvez também a uva, e o céu é o limite e nós nunca paramos” <b>ENT [1]</b> (...)
<b>Produto</b>	“(…) sucesso deve-se às nossas peças, que pelo design englobam muitos tipos de gostos, e à nossa qualidade de matérias e confeção.” <b>ENT [9]</b> “Quando as reconhecem sua marca antes mesmo de ver a etiqueta.” <b>ENT [11]</b>
<b>Satisfação Dos Consumidores</b>	“o consumidor decide investir no seu guarda-roupa de uma maneira mais cautelosa e pensando no longo prazo que a sua roupa terá.” <b>ENT [15]</b> “quando a cliente usa muito a mala (...) se torna uma advocate da marca. (...) entendemos que fizemos tudo de maneira correta (...)” <b>ENT [12]</b> (...)
<b>Crescimento Da Marca</b> (Valor Económico)	“deve-se ao facto de ter vindo a crescer. (...) teve um crescimento exponencial (...) o ano de 2020 foi nosso melhor ano de sempre.” <b>ENT [13]</b>
<b>Valor Económico</b>	“Temos sucesso quando nossas vendas estão crescendo. Medimos o sucesso principalmente tendo as vendas como termómetro.” <b>ENT [8]</b>
<b>Valor Social</b>	“quando somos diferenciadores (...) transparentes (...) quando pensamos ao nível, não só “nós” (...) “nós” enquanto marca, mas “nós” enquanto sociedade.” <b>ENT [3]</b> (...)
<b>Valor Ambiental (Economia Circular)</b>	“(…) o facto de conseguirmos produzir tudo em Portugal (...) Porque a qualidade é muito boa, nos acabamentos, nos materiais (...) na própria certificação.” <b>ENT [4]</b> (...)
<b>Ótica Interna</b>	“(…) mas digamos que por ter os três pilares presentes em tudo, desde o design à comunicação, às pessoas que trabalham no backoffice digamos.” <b>ENT [17]</b> “Quando estamos todas a trabalhar em sintonia.” <b>ENT [14]</b> (...)
<b>Comunicação Da Marca</b>	“(…) é sermos transparentes e autênticos. (...) nós temos um objetivo, um caminho traçado e tentamos sempre fazê-lo com verdade.” <b>ENT [19]</b>

O sucesso é o resultado de vários componentes e elementos que podem ser contemplados pelo EBM, como a **Entrevista 11** refere o “sucesso” é relativo, e encontra-se alinhado com o reconhecimento da marca face à sua proposta de valor e visão de futuro, com cerne num valor sustentável. Após uma análise de frequência de palavras, utilizando o software de análise NVivo é de verificar que o termo “Quando” no centro da nuvem, reflete o carácter da própria questão, onde os termos em redor do centro, com expressões como “Produto” (remetendo ao sucesso resultar da qualidade), “Cliente”, “Qualidade”, entre outras, evidenciam a resposta ao momento em que a entidade reconhece o seu sucesso (como se pode verificar no **Apêndice H.18**)

## Secção 6. Conclusão

Esta Secção visa apresentar de forma sintética as conclusões obtidas pelo estudo, respondendo ao problema inicial. Numa primeira etapa, são expostas as conclusões finais, estabelecendo um elo com a Indústria da Moda, as transformações vividas pela sociedade atual e o BM proposto. Posteriormente, é realizada uma reflexão crítica face os contributos teórico-práticos que resultaram da presente pesquisa. Finalmente, são delineadas as limitações do estudo e apresentadas sugestões para investigações futuras.

### 6.1 Conclusões Finais

A presente dissertação teve como objetivo desenvolver um estudo relativo aos BMs, visando arquitetar a forma como a Indústria da Moda cria, captura e entrega valor, para a organização, sociedade e a nova geração digital. Como forma de prosseguir com o objetivo delineado, o estudo procurou responder às seguintes questões centrais de investigação: **(1)** Como potenciar o e-Business na Indústria da Moda? **(2)** Qual o BM que melhor satisfaz as necessidades da Gen Z? Devido à extensão do escopo de pesquisa, produzido pelas questões centrais de investigação, foram determinados três objetivos específicos que orientaram e delimitaram a investigação para o desenvolvimento de um BM que se adaptasse às necessidades da Indústria da Moda:

***(1)** Identificar os diferentes BMs;*

***(2)** Compreender a especificidade do Setor da Moda face a outros setores;*

***(3)** Desenhar um BM vocacionado para o Setor da Moda, tendo como referência tendências de mercado, a Gen Z e transformações sociais.*

O processo de investigação e a sua concretização teórica partiu de um estudo progressivo das várias temáticas, seguindo os objetivos específicos e resultando nas conclusões do estudo. Neste sentido, iniciou-se a investigação através do estudo das características da nova geração consumidora (Gen Z), procurando compreender qual o contexto em que esta se insere e quais as influências sociais que toma como fundamentais. Como etapa seguinte, procedeu-se a um estudo relativo à evolução do construto dos BMs, com o intuito de compreender os seus componentes e tipologias, estudando como o conceito se adapta a diferentes contextos e setores. Face à revisão de literatura, apresentada na **Secção 2**, foram desenvolvidos quatro grupos de proposições que refletem o cerne de cada nível de valor preconizado para o Modelo Conceptual da pesquisa. O estudo prosseguiu com uma análise crítica à Indústria da

Moda, destacando as suas tendências emergentes e preocupações, concluindo com uma pesquisa aprofundada a diversos participantes da Indústria, como forma de validar a investigação.

Tendo por base os contributos obtidos pela revisão de literatura foi possível constatar que não existe uma definição consensual do BM, este tem evoluído e inovado, originando o termo BMI resultante de mudanças sistémicas da estrutura organizacional (Clauss, 2017), onde o ambiente modifica a necessidade de reformular os BMs (Jin & Shin, 2020; Menshikova, 2017) e os seus componentes (Foss & Saebi, 2016; Spieth & Schneider, 2016). Por seu turno, a integração digital e o *e-commerce* que penetraram nos negócios de forma incisiva despoletaram um processo de urberização da economia (Turban et al., 2018). Os casos práticos permitiram à investigação responder às questões centrais, ao abordar diferentes tipologias de assimilação digital e de e-BMs. Todas as entidades inquiridas referem venda online, seja através de websites da marca e/ou e-Marketplace, denotando-se uma predisposição por parte das marcas de trabalhar outros canais digitais (p.e atuação em redes sociais, com ênfase na plataforma digital Instagram).

Com cerne na Gen Z, é notório o impacto da nova geração consumidora nas estratégias de atuação da marca, principalmente, no que toca à Comunicação e Distribuição do produto em ambientes online. Como salientado por alguns casos práticos em análise, trata-se de uma geração com poder para redefinir a produção e consumo. Nesta medida, a geração impõe uma transformação dos BMs, induzindo as marcas a contemplar novas dimensões e métodos de prolongamento da vida dos produtos, a par de uma produção mais sustentável (p.e. condições de trabalho justas, uso responsável de matérias-primas, economia circular e práticas inerentes aos 3R's, diminuição do uso de químicos, diminuição da emissão de CO<sub>2</sub>, proteção da biodiversidade (Vogue Business, 2020)). Este grupo de consumidores demarca-se com um paradigma de consumo disruptivo das gerações que lhe antecederam (Fister Gale, 2015), nesse sentido determinou-se que o BM deveria apresentar transformações estruturais na criação e entrega do valor (p.e incluir modelos troca, partilha, personalização, a digitalização do processo...), e uma comunicação pautando pela transparência e honestidade. A ferramenta BM expande os seus componentes no EBM através da inclusão de atividades de prolongamento de vida do produto e estratégias de fim-de-vida sustentáveis, combatendo a noção de “obsolescência programada”. De destacar que a nova geração consumidora (Gen Z), apesar de em contexto Português não ser considerada como o consumidor ativo, devido à falta de poder de compra, as entidades já a reconhecem como um elevado potencial de mercado consumidor no futuro.

Cada setor tem o seu próprio “ecossistema” e lacunas de mercado, e recorre a diferentes inovações de BMs (Jin & Shin, 2020), onde interagem as várias partes interessadas (Bhimani et al., 2019). A moda sustentável determina um problema complexo que requer novas abordagens novas definições e visões de conceitualização (Kozlowski et al., 2018), para satisfazer uma das indústrias mais poluentes (Lee, 2012; Nosratabadi et al., 2019; Kent, 2020c).

“Profit and purpose are not fighting.” (Kent, 2020d)

No que toca à análise da Indústria da Moda, é visível o despontar destas várias tendências com as marcas a apresentarem cada vez mais uma comunicação aberta e transparente, apostando em BMs *slow fashion*, como forma de reduzir o desperdício e o acumular de stock. Através das entrevistas realizadas, a diversas marcas do Setor, aferiu-se que a sustentabilidade pode ser trabalhada de diversas formas: A marca Elvis & Kresse transforma os restos de couro da marca Burberry em novos itens de luxo; As empresas To-be-green e Retry procuram dar uma 2ª vida a produtos de moda; As marcas Verney, NAZ, WAYZ, ISTO (entre outras) estão a trabalhar e a projetar estratégias para reintegrar os produtos na cadeia de produção ou lhes dar o fim-de-vida consciente). Tendo por base a análise empírica, é de ressaltar o atributo “Qualidade” e o conceito da “Transparência” no que se trata do valor da empresa percebido pelo consumidor. A Qualidade é o atributo mais usado pelas marcas sustentáveis para definir os seus produtos, no entanto, o termo não aborda apenas a matéria-prima, é tudo, é o que vai além da compra e o que vem com a utilização do produto por parte do consumidor. A Qualidade é o resultado da atuação dos 3 valores sustentáveis, nomeadamente, Valor Económico (p.e. Investimento; Satisfação do consumidor; A marca ter certificação; O design; Matérias-primas que confirmam um bom toque/durabilidade...), o Valor Ambiental (p.e. Matéria-prima; Produção local; Reciclagem e descarte do produto; O uso de plásticos...) e Valor Social (p.e. Práticas na produção; No valor para a comunidade; Nas condições de trabalho...). Por sua vez, a Transparência encontra-se intimamente ligada ao Valor Ambiental e Valor Social, tornando-se hoje num fator diferenciador na comunicação. A Transparência não é pedida pelo consumidor, é um argumento de venda, uma resposta a um consumidor conscientemente cada vez mais exigente que está cansado de “falsas” promessas de sustentabilidade.

Como evidenciado ao longo do estudo, Portugal demonstra alguma reticência face a algumas das estratégias que se alinham ao novo consumidor da Gen Z e à aplicação de algumas estratégias do foro sustentável. No entanto, Portugal é apontado como um país com muitos recursos para o Setor da Moda, encontrando-se num processo de adaptação e evolução, assim como o seu mercado consumidor.

Como abordado por Amed et al. (2020) a Indústria da Moda encontra-se numa fase de transformação, uma vez que, procura reformular as suas ações com base na sustentabilidade, e polarizar discussões em torno do materialismo, consumo excessivo e práticas de negócios irresponsáveis, como resposta às exigências dos consumidores da Gen Z e da Gen Y. Para a Indústria da Moda não há futuro sem a eco-responsabilidade (Fashion, 2020), o EBM alinha os valores que devem nortear as ações das empresas do Setor da Moda, obrigando-as a refletir sobre as suas ações em torno da sustentabilidade. A presente investigação foi motivada pelo impacto das transformações sociais e tecnológicas que moldam a Indústria da Moda e determinam a obsolescência dos seus BMs (Balchandani et al., 2020). Este estudo torna-se relevante e acrescenta conhecimento científico, uma vez que aborda o conceito de sustentabilidade nos BMs tendo por base o paradigma económico, social e ambiental. Além disso, trabalha questões essenciais a incorporar num Setor caracterizado como insustentável (Lee, 2012; Nosratabadi et al., 2019), ao alinhar as tendências emergentes a novas definições dos componentes da ferramenta do BM.

Considera-se, no âmbito da presente dissertação, que as conclusões desenvolvidas, resultam de uma abordagem indutiva, com objetivo de operacionalizar um BM eficaz para a Indústria da Moda e que contemple as várias tendências e transformações sociais, tecnológicas, económicas e ambientais do Setor. O EBM possibilita à empresa uma ferramenta para identificar e integrar as perspetivas de valor ambiental e social, além do valor económico, através da inclusão das várias partes interessadas, enquanto abrange as várias etapas no ciclo de vida do produto. Partindo deste contexto, os dados recolhidos com os casos práticos permitiram validar os vários componentes propostos pelo EBM, considera-se, portanto, que a investigação correspondeu às expectativas previamente estabelecidas. Em suma, este trabalho enumera várias conclusões que permitem responder às questões centrais de investigação, respondendo ao problema inicial que norteou o projeto de investigação.

## **6.2 Contributos teórico-práticos**

A presente investigação teve como propósito expandir o conhecimento científico relativo aos novos BMs da Indústria da Moda, potenciados por uma nova Geração Digital, alinhando-se a novas preocupações que moldam o Setor. O EBM alinha-se a esta transformação social, encontrando-se assente nos contributos de Evans et al. (2017) que consiste numa tipologia sobre um conjunto de valores inserido em três pilares: Económico, Social e Ambiental. Através deste estudo pretendeu-se aumentar o conhecimento acerca dos BMs, colmatando uma lacuna, previamente apresentada por Upward e Jones (2016), ao sublinhar a carência do conhecimento científico sobre BMs com cariz sustentável. Neste



sentido, o estudo contribuiu para um maior conhecimento da ferramenta BM aplicado a um Setor caracterizado como insustentável (Lee, 2012; Nosratabadi et al., 2019), e cujos BMs se tornaram obsoletos (Balchandani et al., 2020).

O estudo desenvolvido acarreta alguns contributos teóricos ao validar os estudos anteriores, e ao providenciar novas tipologias de análise para os BMs. Primeiro, investigação sublinha que uma entidade deve amplificar o sistema de valor resultante das suas decisões e estratégias. O valor deve ser abordado numa ótica da Sustentabilidade, compreendendo-o como o resultado de uma multiplicidade de ações, que resultam de três pilares: económico, social e ambiental (Evans et al., 2017; Joyce & Paquin, 2016; Kozlowski et al., 2018). Na presente dissertação os três valores interligam-se mutuamente estabelecendo uma relação de interdependência. Por exemplo, o Valor Económico suporta o Valor Social e o Valor Ambiental, na medida em que se define no “Como?” das ações. Num caso específico uma empresa só pode proceder a doações a uma instituição se tiver receitas lucrativas, ou, uma empresa só pode aplicar tecnologias/matérias-primas inovadoras e “ecológicas” se tiver possibilidade de investimento.

Em segundo lugar, o presente estudo apresenta um BM empírico, o EBM, no qual o valor deixa de ser criado por uma entidade no singular, e passa a ser o resultado de um processo colaborativo através dos vários participantes da cadeia de valor (Biloslavo et al., 2018). Torna-se determinante que a organização seja capaz de reconhecer a sua Rede Valor, nomeadamente, expandir as relações que a empresa estabelece para uma tipologia e um reconhecimento de interdependência. Abordando as relações estabelecidas através do impacto que destas advém, nomeadamente, se pertencem à Comunidade que a Marca constrói (relações de cariz económico) ou à Sociedade em que a marca se insere (relações de cariz social ou ambiental). Na Indústria da Moda, caracterizada por um ambiente cada vez mais competitivo, a empresa e os vários participantes do Setor, do ecossistema, influenciam-se mutuamente direta e indiretamente, afetando o valor da entidade. O EBM procura delinear como uma organização cria, captura e entrega valor em contexto competitivo através da sua Rede de Valor, introduzindo transformações ao BM tradicional. Por sua vez, nas relações com entidades externas deve prevalecer a procura por certificações e uma semelhança de valores, de modo a criar objetivos coletivos, com valor para ambas as partes. Além disso, o EBM procura promover uma mentalidade responsável e ética na cultura organizacional, fazendo-se reger por critérios de sustentabilidade, e procurando estimular um pensamento proativo relativo à inovação.

O terceiro contributos diz respeito à Rede de Valor de uma entidade, onde o consumidor é alocado como um participante ativo, um produtor de valor. O comportamento do consumidor mudou, alterando a forma

como se envolve com as marcas (Balchandani et al., 2020), deixando de se posicionar apenas como um destinatário da proposta de valor das empresas (Biloslavo et al., 2018; Chesbrough, 2007), reposicionando-se no BM como um recurso social/relacional da entidade (Plé et al., 2010). Algo comprovado pela investigação desenvolvida com os participantes da Indústria, que referem o cliente como um recurso à tomada de decisão.

Como quarto contributo, a presente investigação afere que a integração de uma lógica de produção de valor através de estratégias e participantes digitais torna-se obrigatória, numa etapa em que os negócios se movem para o digital (DaSilva & Trkman, 2014; Turban et al., 2018). O crescimento do e-commerce nas duas últimas décadas (Nosratabadi et al., 2019) determina a necessidade de contemplar este novo ambiente de venda e os novos canais digitais (p.e. redes sociais) nos BMs. No domínio das redes sociais, os *influencers* tem um papel chave e devem, portanto, ser incorporados no BM de uma marca do Setor da Moda. Estes participantes digitais devem integrar a Rede de Valor, uma vez que, permitem às marcas expandir a novos potenciais clientes e ganhar credibilidade. Também a comunicação de uma marca de moda beneficiada por estas ferramentas digitais, ao estimular o envolvimento do consumidor nas estratégias das marcas. O conteúdo produzido deve pautar-se pela “transparência”, para se adequar às exigências de uma sociedade que valoriza cada vez mais a “consciência” por parte das marcas que consome.

O quinto contributo do estudo expande a ferramenta BM os seus componentes através da inclusão de atividades de prolongamento de vida do produto e estratégias de fim-de-vida para o referido. O EBM procura que, através da adoção do BM, a empresa explore o consumo colaborativo como uma forma de criar e entregar valor sustentável (Jin & Shin, 2020; Reichel, 2017). Procurando estabelecer um pensamento crítico aquando o processo de desenvolvimento dos produtos, abordando o seu impacto a curto e longo prazo (p.e. considerando o design, os materiais usados e contemplando formas de reciclagem, reuso, entre outras). Por outro lado, este estudo vem posicionar a perspetiva de fim-de-vida do produto, ao colocar a responsabilidade do descarte e do desperdício, que se posicionava como um papel do consumidor, numa perspetiva de “partilha” entre este e a entidade.

Como sexto contributo para o conhecimento teórico, o estudo reposiciona a noção de “retorno empresarial” para uma tipologia que transcende a dimensão económica. A entidade deve evidenciar uma visão sustentável, com uma perspetiva de longo prazo que atenda às suas necessidades (Biloslavo et al., 2018), e que promova a satisfação das necessidades futuras, tanto da entidade e da Rede de Valor, como do Meio Ambiente e da Sociedade. O EBM identifica a Economia Circular como uma tendência de

mercado, apesar de não aprofundar o estudo sobre as suas dimensões. O Modelo Empírico coloca uma ênfase na necessidade das entidades compreenderem a criação, captura e entrega de valor tendo em consideração a eficiência dos recursos (p.e. ao prolongar a vida útil de produtos através do design ou reparo e ao fechar os ciclos do material) (Nußholz, 2017). O EBM expande os contributos da ferramenta de Kozlowski et al. (2018), ao abordar a necessidade de uma entidade avaliar os impactos e benefícios produzidos pelas suas ações para a tomada de decisões, ao:

- a)** Contemplar o controlo, ou seja, o impacto e benefício, classificando o impacto o resultado das ações da empresa, e o benefício o resultado de ações que a empresa realiza com outras parcerias em prol da sociedade.
- b)** Contemplar a dimensão do produto, nomeadamente, no tipo de coleção, na matéria-prima selecionada, localização da produção entre outras dimensões.

Em jeito de conclusão, o EBM apresentado na presente dissertação (e a sua ferramenta prática complementar), possibilita às empresas a capacidade para adaptarem e ajustarem as suas estratégias ao seu ecossistema, ponderando e avaliando o resultado final através de uma mentalidade flexível. A utilização do EBM não implica que a empresa trabalhe todas as dimensões e estratégias sugeridas, mas implica que o utilizador do modelo tenha uma postura crítica sobre a ferramenta, para encontrar oportunidades de negócio dentro da sua Rede de Valor. O EBM evidencia uma capacidade flexível para o seu utilizador permitindo trabalhar inúmeras “frentes” através de um planeamento cuidado para a criação de valor sustentável, permitindo o avanço da gestão estratégica (Ritter & Lettl, 2018). Este estudo pode contribuir para que os profissionais da Indústria da Moda contemplem o valor Sustentável criado em Rede, promovendo um retorno para os vários participantes da referida, a vários níveis (económico social ambiental) e, conseqüentemente, adquirindo um sucesso sustentável a longo prazo.

### **6.3 Limitações ao Estudo**

No que diz respeito à presente investigação, é importante reconhecer algumas limitações que se fizeram notar ao longo do estudo. Estas resultam do cariz teórico da pesquisa e da abordagem prática.

Numa primeira instância, apesar da metodologia adotada ser a abordagem mais apropriada, permitindo avaliar dimensões complexas (através das perceções e comportamentos dos inquiridos), apresenta um carácter subjetivo, pois a interpretação pode ser influenciada pela experiência do entrevistador. Por outro lado, aquando da realização da entrevista, também, vários fatores podem ter influenciado os inquiridos e as suas respostas, dificultando a sua análise. Para além disso, o processo de amostragem foi feito por

Conveniência, tal como mencionado, não permitindo generalizar os resultados para a população, uma vez que não se trata de uma amostra representativa e aleatória. Também a revisão da literatura aplicada (mencionada previamente) segue uma abordagem semelhante à adotada por Biloslavo et al. (2018), o que permitiu um maior grau de validade e confiabilidade nos resultados. No entanto, pressupõe-se que, com base nesta técnica, a presente dissertação poderá não ter contemplado publicações recentes (p.e. devido ao requisito de “qualidade percebida da publicação”), que no futuro, poderão ter um impacto importante na pesquisa e no conhecimento do domínio dos BMs.

Relativamente às limitações do estudo, é de acrescentar que a amostra analisada foi na sua maioria Portuguesa (apenas quatro das entidades em estudo eram estrangeiras), não sendo possível assim extrapolar estes resultados para a generalidade da Indústria da Moda. Apesar de inúmeras entidades serem contactadas numa fase inicial, a situação pandémica global vivida dificultou a realização das entrevistas, sendo a amostra apenas de 22 entidades, das quais apenas 19 contemplaram o conteúdo primário. Além do mais, a realização das entrevistas procedeu-se através de meios digitais (p.e. zoom), devido às regras de confinamento vigentes em Portugal, o que dificultou o processo de recolha de dados ao limitar o registo de linguagem não verbal (p.e. movimentos corporais, expressões...).

Em conclusão, como referido previamente o conceito do BM é estudado por diversos autores (consultar **Apêndice A**), apresentando distintas definições, que prosperam em diferentes Indústrias, com uma diversidade de tipologias e componentes. Todavia, a falta de consenso na conceptualização da definição do BM, assim como em pesquisas semelhantes, constitui uma limitação do presente estudo.

#### **6.4 Sugestões para Futuras Investigações**

Ao longo da revisão de literatura, evidente na Secção 2, é notória a evolução da ferramenta BM, desde a sua primeira contextualização à evolução até aos dias de hoje, apresentando-se uma multiplicidade de definições para os seus construtos. Assim como a própria Sustentabilidade, o conceito do BM está dependente do ambiente e da transformação vigente no Setor em que a empresa se insere, deve, portanto, ser capaz de se adaptar e evoluir.

A presente dissertação teve como propósito compreender se as temáticas emergentes na Indústria da Moda eram consideradas pelos seus participantes ao nível da gestão, e se determinavam mudanças nas suas decisões estratégicas e ações. De futuro, seria relevante a realização de estudo aprofundado a uma marca digital sustentável. Nesse sentido, é proposto a futuros pesquisadores aplicarem o EBM a um

caso prático, procurando compreender como este satisfaz as necessidades de uma organização e como a ajuda a encontrar e aproveitar oportunidades de mercado. Por outro lado, seria relevante, promover no futuro uma análise comparativa de duas entidades distintas na Indústria (p.e. devido à dimensão, escala, ou tipologia de produção) de modo a compreender como o EBM pode ser trabalhado nas duas e em que iria diferenciar. Também seria relevante, a par de uma abordagem qualitativa, proceder-se a uma abordagem quantitativa (inquérito por questionário), e tentar avaliar as perceções dos consumidores mais jovens. Os gestores das marcas sentem que não têm conhecimento suficiente sobre a Gen Z (Amed et al., 2019), esta abordagem permitiria verificar quais as características que esta mais valoriza, validando os componentes e estratégias do EBM.

Face a elementos que suscitaram no decorrer das entrevistas (consultar **Secção 5.3.2**) aos participantes da Indústria da Moda, futuros pesquisadores poderão expandir o estudo do EBM na ótica da Economia Circular, procurar compreender como as preocupações das empresas podem integrar o BM e moldar as suas estratégias (gestão de recursos/capital e atividades) e/ou integrar o sucesso como um elemento de análise na captura de valor. Considerando o contributo providenciado pelos participantes da Indústria da amostra em estudo, é de aferir que as entidades reconhecem o sucesso empresarial através de múltiplas lentes, que transcende a dimensão económica.

Conforme mencionado, este estudo foi aplicado, predominantemente no contexto português, traduzindo uma carência de representatividade ao nível da Indústria. Novos pesquisadores deverão aplicar as conclusões a novos contextos culturais, contemplando novas inovações sociais e tecnológicas. Deste modo, além de compreender a validade do EBM, possibilita um novo conhecimento face às diferenças culturais vigentes na sociedade como um todo e ao nível empresarial. Pesquisas futuras deverão replicar o estudo nas situações ideais, recorrendo a entrevistas físicas, colmatando assim umas das limitações da presente investigação.

Por fim, em contexto português, a amostra em estudo conseguiu abordar diferentes participantes da Indústria da Moda, todavia, seria interessante para pesquisas futuras conseguirem expandir o leque de entidades em estudo, como forma de adquirirem novas tipologias de análise. Uma outra sugestão, de futuro, os pesquisadores poderão contactar as entidades da amostra, como forma de compreenderem que mudanças foram implementadas, e, como estas se alinham com o BM desenvolvido. Um BM não pode ser estático, caso contrário torna-se obsoleto, principalmente numa Indústria volátil, como é o caso da Moda. Nesse sentido, esta segunda análise possibilitaria novas oportunidades de mudanças e novas perspectivas, para garantir a eficácia do EBM. Em última análise, se a Gen Z é hoje apontada como uma

influenciadora do mercado e o futuro mercado consumidor, impondo mudanças nos negócios das marcas do Setor da Moda, quais serão as transformações que a geração que lhe sucede, Geração Alfa, irá exigir? Novos estudos deverão contemplar as diferenças geracionais como motores ao desenvolvimento dos BMs.

## Secção 7. Referências bibliográficas

### 7.1 Referências Académicas

- Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2019). How to Create Value(s) in the Sharing Economy: Business Models, Scalability, and Sustainability. *Technology Innovation Management Review*, 9(2). <https://doi.org/10.22215/timreview/1215>
- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). Internet Business Models and Strategies. In *New York McGraw*.
- Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: Introduction to Special Section - Business Models. *Electronic Markets*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/713765630>
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Beltrami, M., Andersson, J., Hendrich, S., ... Rölkens, F. (2018). The State of Fashion 2019. In *BoF/McKinsey Global Fashion Survey*. <https://doi.org/10.1163/156853010X510807>
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölkens, F., Young, R., & Jensen, J. E. (2020). The State of Fashion 2020: Coronavirus Update. In *The Business of Fashion and the McKinsey community*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/~ /media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/The State of Fashion 2019 A year of awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx>
- Amed, I., Berg, A., Brantberg, L., & Hedrich, S. (2019). The state of fashion 2020. In *BoF/McKinsey Global Fashion Survey*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7). <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology and Marketing*, 20(2). <https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- ARMEDANGELS. (n.d.). About us - Philosophy. Retrieved from <https://www.armedangels.com/de-en/about-us/philosophy>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista de Administração*, 47(3). <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43(2-3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., Rölkens, F., & Amed, I. (2020). The State of Fashion 2021: In Search of Promise in Perilous Times. In *McKinsey*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Banalieva, E. R., & Dhanaraj, C. (2019). Internalization theory for the digital economy. *Journal of International Business Studies*, 50(8). <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00243-7>
- Barth, H., Ulvenblad, P. O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091620>
- Bernstein, R. (2015). "Move over millennials", here comes Gen Z. Retrieved from <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>
- Bhimani, H., Mention, A. L., & Barlatier, P. J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144.

- <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Edgar, D. (2018). An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.281>
- Boszczowski, A. K., & Teixeira, R. M. (2012). O Empreendedorismo Sustentável e o Processo Empreendedor: Em Busca de Oportunidades de Novos Negócios como Solução para Problemas Sociais e Ambientais DOI – 10.5752/P.1984-6606.2012v12n29p109. *Revista Economia & Gestão*, 12(29). <https://doi.org/10.5752/p.1984-6606.2012v12n29p109>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5(1). <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brooke Roberts-Islam. (2020). Fashion Pact 2020: Diverse And Inclusive Enough To Protect People And Planet? Retrieved from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/10/13/fashion-pact-2020-diverse-and-inclusive-enough-to-protect-people-and-planet/?sh=74e023b972b4>
- Brun, A., Castelli, C., & Karaosman, H. (2017). See now buy now: A revolution for luxury supply chain management. In *Lecture Notes in Electrical Engineering* (Vol. 413). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-48511-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-48511-9_4)
- Bulut, Z. A., Kökalan Çimrin, F., & Doğan, O. (2017). Gender, generation and sustainable consumption: Exploring the behaviour of consumers from Izmir, Turkey. *International Journal of Consumer Studies*, 41(6). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12371>
- Business of Fashion. (2020). Coronavirus is Rewiring the Symbiotic Relationship between Brands and Media. *Instagram*. Retrieved from <https://www.instagram.com/p/CFwjcZdHJor/>
- Business Of Fashion. *The New Four Ps of DTC Marketing*, (2021).
- Casadesus-masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Working Paper COMPETING THROUGH BUSINESS MODELS. *Business*, 3(713).
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1–2).
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4). <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35(6). <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3). <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, 47(3). <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clemons, E. (2009). Business models for monetizing internet applications and web sites: Experience, theory, and predictions. *Journal of Management Information Systems*, 26(2).



- <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260202>
- Company, B. T. and M. &. (2020). The State of Fashion 2021 Preview: Can the Industry Rebound Next Year? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/state-of-fashion-2021-preview-fashion-luxury-apparel-scenario-forecast>
- Dabija, D.-C., & Lung, L. (2019). *Millennials Versus Gen Z: Online Shopping Behaviour in an Emerging Market*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-17215-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17215-2_1)
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- De, D., Chowdhury, S., Dey, P. K., & Ghosh, S. K. (2020). Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *International Journal of Production Economics*, 219. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.003>
- de Perea, J. G. Á., Ramírez-García, C., & Del Cubo-Molina, A. (2019). Internationalization business models and patterns of SMEs and MNEs: A qualitative multi-case study in the agrifood sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102755>
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1). <https://doi.org/10.1002/tie.1036>
- Duffett, R. G. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*, 18(1). <https://doi.org/10.1108/YC-07-2016-00622>
- Editores, T. (n.d.). "Comunidade." In T. Editores (Ed.), *Dicionário Completo da Língua Portuguesa, tomo I*.
- Erkan, I., & Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003>
- Euratex. (2014). *Euratex Annual Report 2014*.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5). <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Fashion, C. O. F. (2020). *CLOUD OF FASHION: The Future of Fashion AW 21/21*. (October).
- Fister Gale, S. (2015). Forget Millennials: ARE YOU READY FOR GENERATION Z? *Chief Learning Officer*, 14(7). Retrieved from <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1). <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>
- Garay, L., Font, X., & Corrons, A. (2019). Sustainability-Oriented Innovation in Tourism: An Analysis Based on the Decomposed Theory of Planned Behavior. *Journal of Travel Research*, 58(4). <https://doi.org/10.1177/0047287518771215>

- Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020). Trends in the fashion industry. The perception of sustainability and circular economy: A gender/generation quantitative approach. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(7). <https://doi.org/10.3390/su12072809>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 198. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Gentina, E., & Kratzer, J. (2020). An integrative model of the influence of self-esteem on adolescents' consumer innovativeness: the mediating role of social network position and need for uniqueness. *Industry and Innovation*. <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1743649>
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. *Technological Forecasting and Social Change*, *90*(PA). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.09.006>
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. (2007). Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy and Leadership*, *35*(6). <https://doi.org/10.1108/10878570710833732>
- Guercini, S., Bernal, P. M., & Prentice, C. (2018). New marketing in fashion e-commerce. *Journal of Global Fashion Marketing*, *9*(1). <https://doi.org/10.1080/20932685.2018.1407018>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, *12*(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, *47*(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.019>
- Herrero Crespo, Á., & Rodríguez Del Bosque Rodríguez, I. A. (2008). Explaining B2C e-commerce acceptance: An integrative model based on the framework by Gatignon and Robertson. *Interacting with Computers*, *20*(2). <https://doi.org/10.1016/j.intcom.2007.11.005>
- Hlady-Rispal, M., & Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12113>
- Holgado, M., Corti, D., Macchi, M., Rana, P., Short, S., & Evans, S. (2013). Business modelling for sustainable manufacturing. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, *397*(PART 1). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40352-1\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40352-1_22)
- Hossain, M. (2018). Understanding the Attitude of Generation Z Consumers Towards Advertising Avoidance on the Internet. *European Journal of Business and Management*, *10*(36).
- Ismail, A. R., Nguyen, B., Chen, J., Melewar, T. C., & Mohamad, B. (2020). Brand engagement in self-concept (BESC), value consciousness and brand loyalty: a study of generation Z consumers in Malaysia. *Young Consumers*. <https://doi.org/10.1108/YC-07-2019-1017>
- Jalozie, I., Wen, H., & Huang, H. (2006). *A Framework for Selecting E-Commerce Business Models*. (September), 74–83. Retrieved from <http://www.swdsi.org/swdsi06/proceedings06/Papers/EC03.pdf>
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., & Majid, A. (2020). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2020-0004>
- Jin, B. E., & Shin, D. C. (2020). Changing the game to compete: Innovations in the fashion retail industry from the disruptive business model. *Business Horizons*, *63*(3). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.01.004>

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12).
- Josefinas. (2021a). Juntas, vamos promover a Igualdade de Género e a Educação! Retrieved from <https://josefinas.com/pt/blog/juntas-vamos-promover-igualdade-de-genero-e-educacao>
- Josefinas. (2021b). ThePinkBond. Retrieved from <https://josefinas.com/en/thepinkbond>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kádeková, Z., & Holienčinová, M. (2018). Influencer marketing as a modern phenomenon creating a new frontier of virtual opportunities. *Communication Today*, 9(2).
- Kashif, M., & Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, pp. 672–691. <https://doi.org/10.1108/ijbm-09-2014-0121>
- Khan, A. (2020). When ‘Mea Culpa’ Is the Best Marketing. Retrieved from Business of Fashion website: [https://www.businessoffashion.com/articles/professional/sustainability-marketing-transparency-ganni?utm\\_source=instagram&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=stories&fbclid=IwAR2l-Ao0DaBVdggWelg-MN1IXGiHMJOrXi\\_BK3MVJcAKrQ3B8x1wNDKmKOk](https://www.businessoffashion.com/articles/professional/sustainability-marketing-transparency-ganni?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=stories&fbclid=IwAR2l-Ao0DaBVdggWelg-MN1IXGiHMJOrXi_BK3MVJcAKrQ3B8x1wNDKmKOk)
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D. (2014). What we know and don't know about online word-of-mouth: A review and synthesis of the literature. *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167–183. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.02.001>
- Kozłowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2018). The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.014>
- Kupec, V. (2016). MARKETING COMMUNICATION AND GENERATION Z IN THE CONTEXT OF BUSINESS MANAGEMENT. *MEGATRENDS AND MEDIA: CRITIQUE IN MEDIA, CRITIQUE OF MEDIA*.
- Lee, S. (2009). Mobile internet services from consumers' perspectives. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 25(5), 390–413. <https://doi.org/10.1080/10447310902865008>
- Lee, Y.-J. (2012). Orgdot: A Fashion and Social Enterprise in South Korea. *Journal of Global Fashion Marketing*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/20932685.2012.10593106>
- Lehmann-Ortega, L., & Schoettl, J.-M. (2005). From Buzzword to Managerial Tool: The Role of Business Model in Strategic Innovation. *Paper Presented at CLADEA, Santiago de Chile*, (October).
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
- Lichy, J., & Kachour, M. (2017). Insights into the culture of young internet users: Emerging trends - move over Gen Y, here comes Gen Z! In *Research Paradigms and Contemporary Perspectives on Human-Technology Interaction*. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1868-6.ch005>
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. In *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Linder, M., & Williander, M. (2017). Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2). <https://doi.org/10.1002/bse.1906>
- Lipovetsky, G. (1987). *O Império do Efêmero: A moda e seu destino nas sociedades modernas*.
- Lubberink, R. (2019). Social Entrepreneurship and Sustainable Development. *Social Entrepreneurship and Sustainable Development*, (March), 25–40. <https://doi.org/10.4324/9781003042396-3>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, Vol. 80.

- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). Marketing research - An Applied Approach. In *The Marketing Book: Fifth Edition*. <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
- Margaréta Nadányiová. (2018). The brand building through viral marketing on social networks and its perception by different consumers' generations.pdf. *Marketing Identity*.
- Marques, A. D., Marques, A., & Ferreira, F. (2020). Homo Sustentabilis: circular economy and new business models in fashion industry. *SN Applied Sciences*, 2(2). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2094-8>
- Maryani, E., Rahmawan, D., & Karlinah, S. (2020). The implications of social media on local media business: Case studies in Palembang, Manado and Bandung. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 36(1). <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2020-3601-18>
- Massa, S., & Testa, S. (2011). Beyond the conventional-specialty dichotomy in food retailing business models: An Italian case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(5). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.06.014>
- Mathilde Charpail. (2017). The fashion industry is the second largest polluter in the world. Retrieved from Sustain Your Style website: [https://www.sustainyourstyle.org/old-environmental-impacts#:~:text=Fashion%27s Environmental Impact The fashion industry has a,environmental damage is increasing as the industry grows.](https://www.sustainyourstyle.org/old-environmental-impacts#:~:text=Fashion%27s%20Environmental%20Impact%20The%20fashion%20industry%20has%20a%20significant%20environmental%20damage%20is%20increasing%20as%20the%20industry%20grows.)
- McCrinkle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. In *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*.
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 41(9). <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
- McQuilten, G. (2017). The political possibilities of art and fashion based social enterprise. *Continuum*, 31(1). <https://doi.org/10.1080/10304312.2016.1262103>
- Menshikova, M. (2017). Analysis of the New Generation's Expectations Towards Digital Transformation Trends. *Journal of Research on Trade, Management and Economic Development*, 4(2), 48–66.
- Morgan, J. (2016). Generation Z and the 6 Forces Shaping the Future of Business. Retrieved from <https://www.inc.com/jacob-morgan/generation-z-and-the-6-forces-shaping-the-future-of-business.html>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Muafi, Grabara, J., Sudiyarto, & Siswanti, Y. (2019). Business strategy, organizational structure, work processes: Are the alignment? *Quality - Access to Success*, 20.
- Mulyani, Aryanto, R., & Chang, A. (2019). Understanding digital consumer: Generation z online shopping preferences. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2). <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1721.078219>
- Nash, J. (2019). Exploring how social media platforms influence fashion consumer decisions in the UK retail sector. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/JFMM-01-2018-0012>
- Neves, J. (2020). Farfetch's José Neves: The future of luxury is online. Retrieved from VOGUE BUSINESS website: <https://www.voguebusiness.com/companies/farfetchs-jose-neves-future-of-luxury-is-online-vogue-business-podcast>

- Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamshirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 11. <https://doi.org/10.3390/su11061663>
- Nußholz, J. L. K. (2017). Circular business models: Defining a concept and framing an emerging research field. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/su9101810>
- Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach. *Doctoral Dissertation, Université de Lausanne, Faculté Des Hautes Études Commerciales*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). An e-business model ontology for modeling e-business. *15th Bled Electronic Commerce Conference*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business model generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Oztemel, E., & Gursev, S. (2020). Literature review of Industry 4.0 and related technologies. *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 31. <https://doi.org/10.1007/s10845-018-1433-8>
- Pact, F. (2020). *The Fashion Pact: First Steps to Transform Our Industry Signatories*. 15, 21–31.
- Pact, T. F. (n.d.). ABOUT THE FASHION PACT. Retrieved from The Fashion Pact website: <https://thefashionpact.org/?lang=en>
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344–350. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>
- Pantano, E., Giglio, S., & Dennis, C. (2019). Making sense of consumers' tweets: Sentiment outcomes for fast fashion retailers through Big Data analytics. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(9), 915–927. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2018-0127>
- Pantano, E., & Priporas, C. V. (2016). The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective. *Computers in Human Behavior*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.071>
- Paraíso, A. (2020). Marroquinaria, Luxo e Sustentabilidade. *CTCP QUALIFIC Webinars, 21 de Outubro 2020 17.00h*.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, Vol. 13. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000513>
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2005). Technology innovation-induced business model change: A contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2). <https://doi.org/10.1108/09534810510589589>
- Paylor, I. (2017). Melvin Delgado, Urban youth and photovoice: Visual ethnography in action. *Journal of Social Work*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1468017316666989>
- 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). <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group and Organization Management*, 40(3). <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C., & Pigosso, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular



- economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 215. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Pinto, C. (2020). Tendências na Marroquinaria. *CTCP QUALIFIC Webinars, 21 de Outubro 2020 09.30h*.
- Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J. (2010). Customer-integrated business models: A theoretical framework. *Management*, 13(4). <https://doi.org/10.3917/mana.134.0226>
- Prasad, S., Garg, A., & Prasad, S. (2019). Purchase decision of generation Y in an online environment. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(4). <https://doi.org/10.1108/MIP-02-2018-0070>
- Priporas, C. V., Stylos, N., & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- QSR-International. (2020). NVivo Qualitative data analysis. Retrieved from <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Rappa, M. (2001). Business Models on the Web: Managing the Digital Enterprise. *Business Models on the Web*.
- Rappa, M. (2004). The utility business model and the future of computing services. *IBM Systems Journal*, 43(1).
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). 360° business model innovation: Toward an integrated view of business model innovation. *Research Technology Management*, 59(3). <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161401>
- Reichel, J. (2017). New Business Models: Research results and exemplary Case Studies. *Humanities and Social Sciences Quarterly*. <https://doi.org/10.7862/rz.2017.hss.13>
- Richter, M. (2013). Business model innovation for sustainable energy: German utilities and renewable energy. *Energy Policy*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.038>
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>
- Roh, T. H. (2016). The Sharing Economy: Business Cases of Social Enterprises Using Collaborative Networks. *Procedia Computer Science*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>
- Roman, M., Liu, J., & Nyberg, T. (2018). Advancing the open science movement through sustainable business model development. *Industry and Higher Education*, 32(4). <https://doi.org/10.1177/0950422218777913>
- Sabaitytė, J., Davidavičienė, V., Straková, J., & Raudeliūnienė, J. (2019). Decision tree modelling of E-consumers' preferences for internet marketing communication tools during browsing. *E a M: Ekonomija ir Managementas*, 22(1). <https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-1-014>
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social Entrepreneurship Research: Past Achievements and Future Promises. *Journal of Management*, 45(1). <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Santos, J., & Spector, B. (2009). Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. *INSEAD, Fontainebleau, ....*
- Sarah Kent. (2020a). Fashion's Growth-Focused Business Model Is Not Sustainable. What's the Solution? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/fashions-growth-focused-business-model-is-not-sustainable-whats-the-solution>
- Sarah Kent. (2020b). Fashion's Sustainability Goals Threatened By the Crisis. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/can-fashions->

- sustainability-drive-survive-the-covid-19-crisis
- Sarah Kent. (2020c). The Sustainability Goals Chanel, Kering and H&M Could All Agree On. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-fashion-pact-sustainability-targets-chanel-kering-and-hm>
- Sarah Kent. (2020d). Will Fashion Ever Be Good for the World? Its Future May Depend on It. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/responsible-fashion-business-sustainability-planet-future>
- Sarah Kent. (2020e). Will Self-Regulation Solve Fashion's Sustainability Problem? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/will-self-regulation-solve-fashion-sustainability-problem>
- SARAH MOWER. (2016). Burberry and Tom Ford Both Announce See-Now-Buy-Immediately Collections for September. Retrieved from VOGUE website: <https://www.vogue.com/article/burberry-tom-ford-announce-see-now-buy-immediately-collections>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. In *Research Methods for Business Students*.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 8(2). <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4). <https://doi.org/10.1002/bse.682>
- Schlossberg, M. (2016). Teen Generation Z is being called “millennials on steroids,” and that could be terrifying for retailers. Retrieved from Business Insider UK website: <https://www.businessinsider.in/retail/teen-generation-z-is-being-called-millennials-on-steroids-and-that-could-be-terrifying-for-retailers/slidelist/53565468.cms#slideid=53565469>
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1142/S136391961340001X>
- Sebald, A. K., & Jacob, F. (2020). What help do you need for your fashion shopping? A typology of curated fashion shoppers based on shopping motivations. *European Management Journal*, 38(2). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.006>
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895339>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.014>
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3). <https://doi.org/10.5840/beq201323327>
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11–12). <https://doi.org/10.1108/03090560610702777>
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1).

- <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation - state of the art and future challenges for the field. *R and D Management*, 44(3). <https://doi.org/10.1111/radm.12071>
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6). <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. (2019). Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.004>
- Sprovieri, A. (2017). *From E-commerce to Social commerce, a study about digital customer engagement: the Burberry case*. Luiss.
- Sramova, B., & Pavelka, J. (2019). Gender differences and wellbeing values in adolescent online shopping. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(6). <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2017-0173>
- Štefko, R., Bačík, R., Fedorko, R., Oleárová, M., & Rigelský, M. (2019). Analysis of consumer preferences related to the use of digital devices in the e-commerce dimension. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1). [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1\(2\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.1(2))
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2). <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Suhrawardi, R. (2019). The Big Issues Facing Fashion in 2019. Retrieved from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/rebeccasuhrawardi/2019/01/16/the-big-issues-facing-fashion-in-2019/>
- Swaminathan, S., Anderson, R., & Song, L. (2018). Building loyalty in e-commerce: Impact of business and customer characteristics. *Journal of Marketing Channels*, 25(1–2), 22–35. <https://doi.org/10.1080/1046669x.2019.1646184>
- Tangsupwattana, W., & Liu, X. (2017). Symbolic consumption and Generation Y consumers: evidence from Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(5). <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2017-0013>
- Tanimoto, K. (2008). A Conceptual framework of social entrepreneurship and social innovation cluster : a preliminary study. *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 42(1).
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13). <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Thornton, E. R. (2007). A Social Entrepreneurship Framework. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2). <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>



- Trabucchi, D., & Buganza, T. (2020). Fostering digital platform innovation: From two to multi-sided platforms. *Creativity and Innovation Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1111/caim.12320>
- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: a managerial perspective*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58715-8>
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1). <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- VOGUE BUSINESS. (2020). Sustainability issues consumers think are “very important” in fashion. *Instagram*. Retrieved from <https://www.instagram.com/p/CGQH6CVn9Jj/>
- Wikström, K., Arto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). Business models in project business. *International Journal of Project Management*, 28(8). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.07.001>
- Wilson, J. (2010). Essentials of Business Research—A Guide to Doing Your Research Project . In *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/097215091101200211>
- Wood, S. (2013). Generation Z as consumers: trends and innovation. *Institute for Emerging Issues: NC State University*. <https://doi.org/10.1002/jcb.27136>
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2). <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0232>
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1). <https://doi.org/10.1002/smj.642>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

## 7.2 Outras Fontes Consultadas

- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Beltrami, M., Andersson, J., Hendrich, S., ... Rölken, F. (2018). The State of Fashion 2019. In *Bof-McKinsey Global Fashion Survey*. <https://doi.org/10.1163/156853010X510807>
- Amed, I., Berg, A., Balchandani, A., Hedrich, S., Rölken, F., Young, R., & Jensen, J. E. (2020). The State of Fashion 2020: Coronavirus Update. In *The Business of Fashion and the McKinsey community*. Retrieved from [https://www.mckinsey.com/~ /media/McKinsey/Industries/Retail/Our Insights/The State of Fashion 2019 A year of awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx](https://www.mckinsey.com/~ /media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20State%20of%20Fashion%202019%20A%20year%20of%20awakening/The-State-of-Fashion-2019-final.ashx)
- Amed, I., Berg, A., Brantberg, L., & Hedrich, S. (2019). The state of fashion 2020. In *Bof-McKinsey Global Fashion Survey*.
- ARMEDANGELS. (n.d.). About us - Philosophy. Retrieved from <https://www.armedangels.com/de-en/about-us/philosophy>
- Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., Rölken, F., & Amed, I. (2020). The State of Fashion 2021: In Search of Promise in Perilous Times. In *McKinsey*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>

- Bernstein, R. (2015). "Move over millennials", here comes Gen Z. Retrieved from <https://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-gen-z/296577>
- Brooke Roberts-Islam. (2020). Fashion Pact 2020: Diverse And Inclusive Enough To Protect People And Planet? Retrieved from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/brookerobertsislam/2020/10/13/fashion-pact-2020-diverse-and-inclusive-enough-to-protect-people-and-planet/?sh=74e023b972b4>
- Business of Fashion. (2020). Coronavirus is Rewiring the Symbiotic Relationship between Brands and Media. *Instagram*. Retrieved from <https://www.instagram.com/p/CFwjcZdHJor/>
- Business Of Fashion. *The New Four Ps of DTC Marketing*, (2021).
- Company, B. T. and M. &. (2020). The State of Fashion 2021 Preview: Can the Industry Rebound Next Year? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/state-of-fashion-2021-preview-fashion-luxury-apparel-scenario-forecast>
- Dabija, D.-C., & Lung, L. (2019). *Millennials Versus Gen Z: Online Shopping Behaviour in an Emerging Market*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-17215-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-17215-2_1)
- Editores, T. (n.d.). "Comunidade." In T. Editores (Ed.), *Dicionário Completo da Língua Portuguesa, tomo I*.
- Euratex. (2014). *Euratex Annual Report 2014*.
- Fashion, C. O. F. (2020). *CLOUD OF FASHION: The Future of Fashion AW 21/21*. (October).
- Fister Gale, S. (2015). Forget Millennials: ARE YOU READY FOR GENERATION Z? *Chief Learning Officer*, 14(7). Retrieved from <https://www.chieflearningofficer.com/2015/07/07/forget-gen-y-are-you-ready-for-gen-z/>
- Hossain, M. (2018). Understanding the Attitude of Generation Z Consumers Towards Advertising Avoidance on the Internet. *European Journal of Business and Management*, 10(36).
- Josefinas. (2021a). Juntas, vamos promover a Igualdade de Género e a Educação! Retrieved from <https://josefinas.com/pt/blog/juntas-vamos-promover-igualdade-de-genero-e-educacao>
- Josefinas. (2021b). ThePinkBond. Retrieved from <https://josefinas.com/en/thepinkbond>
- Khan, A. (2020). When 'Mea Culpa' Is the Best Marketing. Retrieved from Business of Fashion website: [https://www.businessoffashion.com/articles/professional/sustainability-marketing-transparency-ganni?utm\\_source=instagram&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=stories&fbclid=IwAR2l-Ao0DaBVdggWelg-MN1IXGiHMJOrXi\\_BK3MVJcAKrQ3B8x1wNDKmkOK](https://www.businessoffashion.com/articles/professional/sustainability-marketing-transparency-ganni?utm_source=instagram&utm_medium=social&utm_campaign=stories&fbclid=IwAR2l-Ao0DaBVdggWelg-MN1IXGiHMJOrXi_BK3MVJcAKrQ3B8x1wNDKmkOK)
- Kupec, V. (2016). Marketing Communication and Generation Z in the Context of Business Management. *Megatrends And Media: Critique In Media, Critique Of Media*.
- Lipovetsky, G. (1987). *O Império do Efêmero: A moda e seu destino nas sociedades modernas*.
- Mathilde Charpail. (2017). The fashion industry is the second largest polluter in the world. Retrieved from Sustain Your Style website: <https://www.sustainyourstyle.org/old-environmental-impacts#:~:text=Fashion%27s Environmental Impact The fashion industry has a,environmental damage is increasing as the industry grows.>
- Morgan, J. (2016). Generation Z and the 6 Forces Shaping the Future of Business. Retrieved from <https://www.inc.com/jacob-morgan/generation-z-and-the-6-forces-shaping-the-future-of-business.html>
- Neves, J. (2020). Farfetch's José Neves: The future of luxury is online. Retrieved from VOGUE BUSINESS website: <https://www.voguebusiness.com/companies/farfetchs-jose-neves-future-of-luxury-is->

- online-vogue-business-podcast
- Pact, The Fashion (2020a). *The Fashion Pact: First Steps to Transform Our Industry Signatories*. 15, 21–31. Retrieved from <https://thefashionpact.org/wp-content/uploads/2020/10/038906e111abca13dce4c77d419e4f21.pdf>
- Pact, The Fashion Pact (2020b). About The Fashion Pact. Retrieved from The Fashion Pact website: <https://thefashionpact.org/?lang=en>
- Paraíso, A. (2020). Marroquinaria, Luxo e Sustentabilidade. *CTCP QUALIFIC Webinars, 21 de Outubro 2020 17.00h*.
- Pinto, C. (2020). Tendências na Marroquinaria. *CTCP QUALIFIC Webinars, 21 de Outubro 2020 09.30h*.
- QSR-International. (2020). NVivo Qualitative data analysis. Retrieved from <https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>
- Kent, Sarah. (2020a). Fashion's Growth-Focused Business Model Is Not Sustainable. What's the Solution? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/fashions-growth-focused-business-model-is-not-sustainable-whats-the-solution>
- Kent, Sarah. (2020b). Fashion's Sustainability Goals Threatened By the Crisis. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/can-fashions-sustainability-drive-survive-the-covid-19-crisis>
- Kent, S. (2020c). The Sustainability Goals Chanel, Kering and H&M Could All Agree On. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/the-fashion-pact-sustainability-targets-chanel-kering-and-hm>
- Kent, S. (2020d). Will Fashion Ever Be Good for the World? Its Future May Depend on It. Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/responsible-fashion-business-sustainability-planet-future>
- Kent, S. (2020e). Will Self-Regulation Solve Fashion's Sustainability Problem? Retrieved from Business of Fashion website: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/will-self-regulation-solve-fashions-sustainability-problem>
- Mower, S. (2016). Burberry and Tom Ford Both Announce See-Now-Buy-Immediately Collections for September. Retrieved from VOGUE website: <https://www.vogue.com/article/burberry-tom-ford-announce-see-now-buy-immediately-collections>
- Schlossberg, M. (2016). Teen Generation Z is being called “millennials on steroids,” and that could be terrifying for retailers. Retrieved from Business Insider UK website: <https://www.businessinsider.in/retail/teen-generation-z-is-being-called-millennials-on-steroids-and-that-could-be-terrifying-for-retailers/slidelist/53565468.cms#slideid=53565469>
- Suhrawardi, R. (2019). The Big Issues Facing Fashion in 2019. Retrieved from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/rebeccasuhrawardi/2019/01/16/the-big-issues-facing-fashion-in-2019/>
- Vogue Business. (2020). Sustainability issues consumers think are “very important” in fashion. *Instagram*. Retrieved from <https://www.instagram.com/p/CGQH6CVn9Jj/>

## APÊNDICES

## Apêndice A. Contributos identificados na literatura no domínio do BM: Tabelas Síntese

## A.1 Conceito e Componentes específicos de um BM

Tabela 26. Contributos identificados na literatura sobre a ferramenta BM (componentes e conceito)

FORTE	COMPONENTES ESPECÍFICOS	CONCEITO
<b>AFAUH E TUCCI, (2001)</b>	Valor do cliente; Âmbito de atuação; Preço; Receita; Atividades conectadas; Implementação; Recursos; Sustentabilidade.	<i>Propõem o BM como uma ferramenta unificadora para explicar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa, caracterizando o BM como “o método pelo qual uma empresa constrói e usa os seus recursos para oferecer melhor valor ao cliente e ganhar dinheiro com isso”.</i>
<b>AMIT E ZOTT, (2001)</b>	Conteúdo das operações; Estrutura das operações; Estrutura das transações.	<i>Representação do conteúdo, estrutura e transações organizacionais visando à identificação de oportunidades de negócio para criação de valor.</i>
<b>CHESBROUGH E ROSENBLOOM, (2002)</b>	Proposição de valor; Segmento de mercado; Cadeia de valor, Estrutura de custo; Lucro potencial; Rede de Valor; Estratégia competitiva.	<i>Elo que intermedeia o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económico de uma empresa. Um modelo estrutural que descreve a arquitetura organizacional e financeira da empresa. O BM fornece uma estrutura coerente que converte características tecnológicas em resultados económicos através dos clientes e mercados. O BM é, portanto, concebido como uma estrutura que medeia a relação entre o desenvolvimento tecnológico e a criação de valor económica.</i>
<b>DUBOSSON-TORBAY, OSTERWALDER E PIGNEUR (2002)</b>	Inovação de produto; Relacionamento com clientes; Gestão de infraestrutura (atividades, recursos); Gestão financeira (receita e custo).	<i>Consiste na arquitetura das atividades de uma empresa e na sua rede de parceiros para criar mercado, entregar valor e capital relacionado com um ou mais segmentos de clientes, com a finalidade de gerar lucro sustentável.</i>
<b>MAGRETTA (2002)</b>	Quem é o cliente? O que o cliente valoriza? Como se ganha lucro no negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como entregar valor aos clientes a um custo adequado?  Proposta de valor, Cliente (mercado-alvo, alcance), Custo, Lucro	<i>Descreve “como as peças de um negócio se encaixam”, como as empresas funcionam e lidam com a concorrência.</i>
<b>HEDMAN E KALLING, (2003)</b>	Cientes; Concorrentes; Oferta; Atividades organizacionais; Recursos; Produção; Fornecedores.	<i>O BM é um modelo de estratégia que une aspetos da estratégia, ou seja, bases de recursos, atividades, estrutura, produtos e fatores externos.</i>
<b>OSTERWALDER, (2004) E OSTERWALDER ET AL. (2005)</b>	Inovação do produto; Relacionamento com o cliente; Gestão da infraestrutura; Aspetos financeiros.	<i>É a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes, bem como a arquitetura da organização e rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor, com o intuito de gerar receitas sustentáveis, sob condições de incerteza. Ajuda a capturar, visualizar, compreender, comunicar e partilhar a lógica de negócios de uma organização.</i>
<b>RAPPA (2004)</b>	Criação de valor; Posicionamento entre os parceiros na cadeia de valor; Relacionamento com clientes para gerar lucro.	
<b>LEHMANN-ORTEGA E SCHOETTL (2005)</b>	Proposta de valor; Arquitetura de valor; Modelo de receita.	<i>Descreve a forma como uma empresa cria valor através do que propõe aos clientes, a sua arquitetura de valor (incluindo os recursos) e como pode capturar valor e convertê-lo em lucro.</i>
<b>MORRIS ET AL., (2005)</b>	Fatores relacionados com a Oferta; Fatores de Mercado; Fatores de capacidade interna da organização; Fatores relativos à estratégia	<i>O valor é criado a partir de uma combinação única de recursos (estratégia de risco, arquitetura e economia) que permitem a inovação a partir do posicionamento crítico da organização e ainda da forma como se relaciona com os seus parceiros, fornecedores e clientes, para criar vantagem competitiva em mercados definidos.</i>

	competitiva; Fatores económicos; Fatores pessoais (partes interessadas).	<i>Apresenta um conjunto de questões subjacentes ao BM: Como é que a empresa cria valor? Para quem é que a empresa cria valor? Qual é a fonte interna de vantagem da empresa? Como é que a empresa se posiciona no mercado? Como é que a empresa faz dinheiro? Quais são as ambições do empresário relativamente ao tempo, escopo e dimensão?</i>
<b>SHAFER, SMITH E LINDER (2005)</b>	Escolhas estratégicas; Criação de valor; Rede de Valor; Captura de valor.	<i>Representação da lógica corporativa e das escolhas estratégicas de uma empresa para criar e capturar valor.</i>  <b>Escolhas estratégicas</b> (Cliente, Proposta de Valor, Capacidades/Competências, Receita/Preços, Concorrentes, Produção, Estratégia, Marca, Diferenciação, Missão); <b>Criação de valor</b> (Recursos, Processos/Atividades); <b>Rede de Valor</b> (fornecedores, informações do cliente, cliente relacionamento, fluxos de informação, produto / serviço fluxos); <b>Captura de valor</b> (custo, aspetos financeiros, lucro).
<b>CHESBROUGH (2007)</b>	Proposta de valor; Segmento de mercado; Cadeia de valor; Estrutura de custos e receitas; <i>Network</i> ; Estratégia competitiva.	<i>Define um BM como uma série de atividades, desde a aquisição de matérias-primas até a satisfação do consumidor final</i>
<b>CASADESUS-MASANELL E RICART (2007)</b>	—	<i>É um conjunto de escolhas (políticas e governamentais), e de consequências (flexíveis ou rígidas) decorrentes dessas escolhas regidas por uma teoria.</i>
<b>SEELOS</b>	—	<i>Aborda como os recursos e as atividades podem ser configurados no BM para permitir a criação de valor consistente com os objetivos estratégicos económicos ou sociais. Aborda como o valor pode ser criado a partir de recursos em novas configurações, permite decisões mais bem informadas sobre a alocação de recursos.</i>
<b>TEECE (2007)</b>	Oportunidades; Atividades; Recursos  Proposta de valor (lógica, dados, outras evidências...); Fluxo de Receita e Estrutura de Custos.	<i>Recorrendo aos seus recursos e atividades para as aproveitar, identificar, avaliar e monitorizar oportunidades, transformando, mudando ou renovando o BM. Um BM articula a lógica, os dados e outras evidências que apoiam uma proposta de valor, para o cliente, e uma estrutura viável de receitas e custos, para a empresa, entregando esse valor.</i>
<b>ZOTT E AMIT (2008)</b>	—	<i>É a estrutura, conteúdo e gestão das transações entre uma empresa e os seus parceiros, definindo os vínculos decorrentes.</i>
<b>JOHNSON, CHRISTENSEN E KAGERMANN (2008)</b>	Proposição de valor para o consumidor; Fórmula de lucro; Recursos-chave; Processos-chave.	<i>Consiste em quatro elementos interligados que, em conjunto, criam e entregam valor.</i>
<b>BADEN-FULLER E MORGAN (2010)</b>	Recursos; Produtos; Clientes; Mercado; Tecnologia; entre outros.	<i>Conceito multifacetado, que não pode ser apenas avaliado e criado pelos componentes, mas também pela maneira como a organização os incorpora e organiza internamente, com o objetivo de atingir um certo resultado.</i>
<b>CASADESUS-MASANELL E RICART (2010)</b>	Escolhas concretas feitas pela administração sobre como a organização deve funcionar; Consequências dessas escolhas.	<i>É um reflexo da estratégia da organização realizada, sendo um meio para competir nos ambientes de atuação (Zott et al., 2011). BM refere-se à lógica da empresa, a forma como ela opera e como cria valor para os seus acionistas.</i>
<b>OSTERWALDER ET AL., (2010)</b>	Parceiros-chave; Atividades-chave; Recursos-chave; Proposição de valor; Relacionamento com o cliente; Canais; Segmentos de cliente; Estrutura de custos; Fluxos de receita.	<b>Business Model Canvas:</b> <i>Descreve os negócios em termos do que a organização faz, o que ele oferece (proposta de valor), como a oferta é feita (interação com o cliente nos relacionamentos e canais) e quem são os clientes. Apesar de o modelo ser amplamente adotado por profissionais, que valorizam a apresentação clara e concisa (Rayna &amp; Striukova, 2016), este faz pouca referência a valores ao descrever os principais recursos necessários para o funcionamento do BM (Pedersen et al., 2018).</i>
<b>TEECE (2010)</b>	Clientes; Tecnologia; Mercado; Receita; Rede de Valor; Captura de valor.	<i>Define a maneira pela qual a empresa entrega valor aos clientes, os induz a pagar pelo valor e converte a transação em lucro (foco nos fornecedores e consumidores).</i>
<b>WIKSTRÖM, ARTTO, KUJALA E SÖDERLUND (2010)</b>	Valor e flexibilidade; Organização; Inovação e crescimento; Competência; Relacionamento e rede de colaboração.	<i>Descrevem as atividades de uma organização com o fim de entregar valor para o cliente.</i>
<b>ZOTT E AMIT (2010)</b>	—	<i>Trata um sistema de atividades interdependentes que transcende a empresa e ultrapassa os seus limites, onde as transações conectam atividades</i>

<b>(CASADESUS-MASANELL E RICART (2011))</b>	—	Conjunto de relacionamentos e “loops” lógicos de consequências que podem/devem criar ciclos virtuosos em vez de viciosos. Podendo operar duas ou mais lógicas que se complementam
<b>DASILVA E TRKMAN (2014)</b>	—	Conecta a base de recursos de uma empresa com a criação de valor para o cliente, vinculando assim a Teoria baseada em Recursos com a economia dos custos de transação.
<b>GHEZZI ET AL. (2015)</b>	Proposição de valor; Criação de valor; Entrega de valor; Apropriação de valor.	Revisão sistemática que afere que a maioria da literatura aborda os componentes referidos-
<b>RITTER E LETTL (2018)</b>	Capacidades dinâmicas; Perspetiva do lado da procura; Economia de custos de transação; Visão baseada em recursos; Efetuação; Teoria da complexidade; Dinâmica da indústria; Desenho organizacional.	Os BMs operam como uma membrana semipermeável

## A.2 Conceito e Componentes específicos de um BM: Impacto da digitalização no BMI

Tabela 27. Contributos identificados na literatura sobre a ferramenta BMI

FORTE	COMPONENTES ESPECÍFICOS	DEFINIÇÃO
<b>PATELI E GIAGLIS (2005)</b>	Proposição de Valor; Âmbito de atuação no mercado; Atores e funções; Relações; Capacidades e recursos; Estruturas de custo; Fluxo de receita; Atividade-chave	<p>Desenvolve uma estrutura adequada para avaliar cenários considerando fatores internos e externos, propondo mudanças a implementar no modelo.</p> <p><b>Aumenta a proposição de valor.</b></p> <p><b>Redimensiona a atuação de mercado:</b> mais tecnologia, aplicativos móveis.</p> <p><b>Novos atores/funções e redistribuição de responsabilidades:</b> novas funções responsáveis pela gestão técnica e operacional e suporte da plataforma móvel.</p> <p><b>Redefinição de relações:</b> novas parcerias devem ser desenvolvidas entre organizações.</p> <p><b>Aumento das capacidades e ativos dos atores:</b> obter uma infraestrutura avançada a ser usada para a prestação de serviços de exposição móvel e outros serviços baseados na localização.</p> <p><b>Novas estruturas de custos e fluxos de receita:</b> custo do desenvolvimento de software entre outros.</p> <p><b>Nova forma de conduzir atividades-chave:</b> trabalhar online.</p>
<b>PLÉ ET AL. (2010)</b>	<b>7 inputs de participação do cliente:</b> Relacional, mental, físico, emocional, financeiro, temporal, comportamental	<p>Baseado no Business Model Canvas, mas com foco nos clientes.</p> <p>Apesar da maioria das definições do BM mencionarem o cliente, este é apenas visto como um produtor de receita a quem a proposta de valor é dirigida. Nesta perspetiva existe um enquadramento que visa a teorização de BM, centrados na integração do cliente no processo de inovação ou produção.</p> <p><b>Criação de valor:</b> descreve a criação interna e os mecanismos de produção;</p> <p><b>Proposição de valor:</b> descreve como as ofertas são percebidas pelos clientes;</p> <p><b>Entrega de valor:</b> quais os canais de distribuição;</p> <p><b>Captura de valor:</b> descreve a arquitetura financeira, como obtém lucros líquidos;</p> <p><b>Rede de Valor:</b> concentra-se nas relações da empresa com os parceiros.</p>
<b>MASSA E TESTA, (2011)</b>	Oferta; Mercado; Capacidade interna; Estratégia competitiva; Fatores económicos; Fatores pessoais.	Desenvolvido ao nível do setor alimentar.
<b>SORESCU, FRAMBACH, SINGH, RANGASWAMY E BRIDGES (2011)</b>	<b>Apropriação de valor</b> Value appropriation Operational efficiency Operational effectiveness Customer lock-in <b>Criação de valor</b> Customer efficiency Customer effectiveness Customer engagement	<p>Argumenta que as inovações do BM no retalho afetam principalmente três componentes: (1) Organização (as suas atividades), (2) Tipo de atividades, (3) Nível de engagement.</p>



<b>HOLGADO ET AL., 2013</b>	Objetivo do negócio; Identificar partes interessadas; Selecionar o fator de sustentabilidade; Proposta de valor; Criação de valor; Entrega de valor; Captura de valor.	<i>Os três aspetos da sustentabilidade são considerados. Inclui uma visão mais ampla das partes interessadas, evidenciando um conjunto de questões para guiar cada etapa durante todo o processo de formulação.</i>
<b>SCHNEIDER E SPIETH (2013)</b>	Exploração/Identificação Ajuste Efeitos/Resultados Empreendedorismo estratégico	<i>A BMI exige que uma empresa considere a incerteza dentro do seu ambiente como fonte potencial de oportunidades que precisam ser exploradas. Além dos efeitos financeiros de curto prazo, visa preparar-se para mudanças futuras em termos de posicionamento e flexibilidade, bem como aumento de capacidade para antecipar desenvolvimentos futuros.</i>
<b>RAYNA E STRIUKOVA (2016)</b>	<b>Criação de valor</b> Competências essenciais; Principais recursos; Governação; Ativos complementares; Redes de valor. <b>Proposta de valor</b> Oferta de produto; Oferta de serviço; Modelo de preços. <b>Captura de valor</b> Modelo de receita; Estrutura de custos; Alocação de lucro. <b>Entrega de valor</b> Canais de distribuição. Segmentos de mercado alvo <b>Comunicação de valor</b> Canais de comunicação Ethos e história	<i>360° Business Model Framework oferece uma visão detalhada do BM, com um foco claro em todas as dimensões de valor que constituem a base de cada BM. Embora a estrutura seja útil para identificar possíveis caminhos de BMI, a escolha real de um caminho específico exigirá uma análise mais profunda.</i>
<b>SPIETH E SCHNEIDER (2016)</b>	Entrega de valor Arquitetura de Valor Modelo de receita	<b>Entrega de valor:</b> Clientes alvo; Posicionamento; Oferta de produtos e serviços. <b>Arquitetura de Valor:</b> Competências e recursos essenciais; Criação de valor interno; Criação de valor externo; Distribuição. <b>Modelo de receita:</b> Lógica de ganhos; Lógica de custo.
<b>EVANS ET AL. (2017)</b>	Valor económico Valor social Valor ambiental	<i>Baseado no valor sustentável, num sistema de fluxos de valor sustentável entre as várias partes interessadas (incluindo ambiente natural e a sociedade). <b>Valor económico:</b> retorno do lucro sobre o investimento, resiliência financeira, viabilidade de longo prazo, estabilidade do negócio. <b>Valor social:</b> igualdade e diversidade, bem-estar, comunidade, desenvolvimento, subsistência segura, padrões de trabalho, saúde e segurança. <b>Valor ambiental:</b> benefícios de recursos renováveis, baixas emissões, baixo desperdício, biodiversidade, prevenção da poluição.</i>
<b>REICHEL (2017)</b>		<i>A sensibilidade pública e individual conduzem, também na atividade empresarial, a novas ideias e ações. Através de uma revisão de literatura afere uma categorização inicial de novos BMs (partilha, troca e criação).</i>
<b>BILOSLAVO, BAGNOLI E EDGAR, (2018)</b>	<b>“Value Triangle”</b> Sociedade; Proposta de valor; Clientes; Produtos; Principais Atividades operacionais; Capital; Parceiros; Benefícios; Custos	<i>Inclui nove componentes, que são:</i> <b>1. Sociedade</b> <b>2. Proposta de valor</b> <b>3. Clientes</b> <b>4. Produtos</b> <b>5. Principais atividades operacionais</b> <b>6. Capital</b> <b>7. Parceiros</b> <b>8. Benefícios</b> <b>9. Custos</b>
<b>ROMAN, LIU E NYBERG (2018)</b>		<i>O desenvolvimento de um SBM tem por base um processo de três etapas: 1ª análise de oportunidades de mercado; 2ª barreiras; 3ª conceitualização do BM.</i>
<b>PIERONI ET AL. (2019)</b>		<i>Evidencia um processo complexo de 33 atividades, 21 entregas, 88 ferramentas e 13 “indutores” de mudança. Além de permitir a visão holística dos processos e procedimentos para orientar todas as etapas do BMI, também permite uma visão sistémica com a indicação de comportamento e habilidades de aprendizagem necessárias para estimular uma inovação orientada para a economia circular, de modo a integrar o pensamento de sustentabilidade.</i>

### A.3 Conceito e Componentes específicos de um e-BM: Impacto da digitalização no BM

Tabela 28. Contributos identificados na literatura sobre a ferramenta e-BM

FONTE	COMPONENTES ESPECÍFICOS	DEFINIÇÃO
<b>TIMMERS (1998)</b>	Arquitetura de fluxo de produto /serviço/informação; Atores e funções de negócios; Benefícios dos atores; Fontes de receita; Estratégia de MKT.	<i>Um dos primeiros estudos nesta área a abordar diferentes BMs (de diferentes empresas) baseados na Internet. O BM consiste na arquitetura de atividades para o desenvolvimento do produto, serviço e fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores e das suas funções, a descrição dos benefícios potenciais para os diversos atores empresariais, e a descrição das fontes de receitas.</i>
<b>J. LINDER E CANTRELL (2000)</b>	Modelo de preços; Modelo de receita; Modelo de canal; Modelo de processo de comércio; Relacionamento comercial habilitado para Internet; Estrutura organizacional; Proposta de valor.	<i>Propõe um BMI para apoiar hospitais, na produção customizada na área da saúde.</i>
<b>MAHADEVAN (2000) TESE</b>	Fluxo de valor; Fluxo de receita; Fluxo logístico.	<i>Define o BM como a reunião dos fluxos organizacionais: Fluxo de valor (a proposta de valor para clientes e parceiros na Rede de Valor, num contexto de Internet); Fluxo de receita (identifica a geração de receita); Fluxo logístico (aborda várias questões relacionadas ao design da cadeia de abastecimento para o negócio, parceiros e fornecedores).</i>
<b>STEWART, &amp; ZHAO, 2000</b>	Fluxo de lucro (inclui o fluxo de receita e estrutura de custos); Seleção do cliente; Captura de valor; Diferenciação e controle estratégico; Âmbito de atuação	
<b>ALT E ZIMMERMANN (2001)</b>	Missão; Estrutura; Processos; Receitas; Questões jurídicas; Tecnologia	<i>Missão: Metas, visão, proposta de valor; Estrutura: Atores, administração e partes interessadas, foco; Processos: Orientação para o cliente, mecanismo de coordenação; Receitas: Fonte de receitas, lógica de negócios. Questões Legais e Tecnologia</i>
<b>APPLEGATE (2001)</b>	Conceito; Capacidades; Valor	<b>Conceito:</b> Oportunidade de mercado, produto e serviço oferecido, dinâmica competitiva, estratégia para capturar uma posição dominante, opções estratégicas para evoluir o negócio; <b>Capacidades:</b> Pessoas e parceiros, organização e cultura, modelo operacional, modelo de vendas de MKT, modelo de gestão, desenvolvimento de BM, modelo de infraestrutura; <b>Valor:</b> Benefícios devolvidos às partes interessadas, benefícios devolvidos à empresa, participação de mercado e desempenho, marca e reputação, desempenho financeiro.
<b>AMIT E ZOTT, (2001)</b>	Novidade; Lock-In; Complementaridades; Eficiência.  Recursos/Ativos; Capacidades/Competências; Fluxos de Informação; Saída (Ofertas); Produto/Fluxos de Serviço; Oportunidades de Negócios; Valor; Conteúdo de Transação; Transação e Administração; Estrutura de Transação	<i>Um BM representa o conteúdo, a estrutura e a administração das transações concebidas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios. Quatro categorias que podem aumentar o valor criado pelo e-Business, para uma organização, através de soluções específicas de negócios.</i> <b>Novidade:</b> nível de exclusividade de produtos, que pode ser alcançada através da implementação de novas maneiras de satisfazer as necessidades existentes ou (inteiramente) novas. <b>“Lock-In”:</b> refere-se aos vários custos para os clientes substituírem a oferta da empresa pelos concorrentes (quanto mais altos os custos de troca, maior será o lock-in). Quanto mais programas de lealdade, personalização ou valorização da experiência mais “preso” o cliente fica. <b>Complementaridades:</b> são determinadas pelo grau de completude do atendimento às necessidades do cliente pela empresa e os seus parceiros de negócios, através da tecnologia, atividades ou a relação online/offline. <b>Eficiência:</b> benefícios que os clientes podem obter com a economia de tempo, informação e custos financeiros que são gerados pela empresa
<b>RAPPA (2001)</b>	Sustentabilidade; Fluxo de receita; Estrutura de custos; Posicionamento da cadeia de valor.	<i>Empregue com intuito de compreender e classificar os impulsionadores de valor dos BMs (e-commerce) (Foss &amp; Saebi, 2018)</i>
<b>OSTERWALDER E PIGNEUR (2002)</b>	Inovação de produtos; Relacionamento com clientes (com base na tecnologia); Gestão de infraestrutura (rede de parceiros); Aspectos financeiros.	<i>Nesta realidade, os gestores precisam entender as novas oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, integrando-as nos BMs existentes, capturando valor e desenvolvendo bases para melhorar as respostas a pressões externas.</i>
<b>JALOZIE, WEN E HUANG (2006)</b>	1) Cliente-alvo 2) Sentir e servir 3) Informações do cliente 4) Confiança e fidelidade 5) Proposta de valor 6) Atividades de negócios 7) Capacidades	<i>Surge da combinação das definições das relações entre os componentes e-commerce/BMs, desenvolvendo uma estrutura para avaliar vários BMs digitais. Um BM ideal é aquele que encontra o equilíbrio entre a estratégia online e offline (uma forte infraestrutura, atendimento ao cliente e</i>



	de negócios 8) Recursos disponíveis 9) Redes de negócios de parceiros 10) Fluxo de receita 11) Custos operacionais / transacionais 12) Perda/Lucro	<i>disponibilidade garantida do produto), evidenciando uma estratégia Omnicanal. Refere que existem quatro determinantes importantes responsáveis para o desenvolvimento de um BM: 1) Nível de personalização do produto fornecido ao cliente; 2) Grau de atendimento ao cliente (disponibilidade); 3) Fornecimento/Atribuição de incentivos para atingir o lock-in do consumidor (ganhar a sua confiança e fidelização); 4) Redução do custo geral das operações e aumentar as receitas.</i>
<b>CLEMONS (2009)</b>		<i>Fornece uma visão geral dos BMs para monetizar aplicativos da Internet. Focando na venda de informação (p.e. notícias, músicas, filmes...), experiências e participação em comunidades virtuais (p.e. LinkedIn), acessórios para comunidades virtuais (p.e. utilizando informações do Second Life para fazer previsões de tendências de consumo), ou conteúdo extraído de comunidades virtuais (p.e. Facebook.)</i>
<b>CASADESUS-MASANELL E RICART (2010)</b>	Estratégia; BM; Modelos táticos.	<i>Apresenta uma estrutura integrativa que separa os reinos da estratégia, BMs e táticas e ilustra como eles se relacionam e afetam uns aos outros. Permitindo orientar a procura por <u>novidades novas e lucrativas</u> formas de competir lucrativas.</i>
<b>MENSHIKOVA (2017)</b>	Experiência e envolvimento do cliente; Otimização do processo operacional; Novos BMs;	<b>Experiência e envolvimento do cliente:</b> Aprimorar o relacionamento com o cliente e a sua compreensão nos vários pontos de contacto; <b>Otimização do processo operacional:</b> Melhorias nas operações; <b>Novos BMs e novas oportunidades de negócios:</b> Transição digital, o lançamento de novos produtos e expansão do alcance da organização a novos mercados.
<b>LI 2018</b>	<b>Apresenta a noção de modelos de portfólio</b>	<i>O nível de integração entre os BMs dentro de um portfólio depende da natureza dos produtos, serviços e mercados, facilitados pelas tecnologias digitais. A empresa capitaliza os seus recursos e atividades para maximizar as receitas de diferentes mercados, produtos e partes interessadas, apoiando várias propostas de valor, arquiteturas de valor e arquiteturas funcionais.</i>  <b>(1) Modelo de portfólio de mercado:</b> Uma entidade trabalha com dois ou mais BMs para lidar com diferentes segmentos de mercado. Os BMs podem não ser novos, mas a partilha de componentes do BM tornam o "portfólio" muito lucrativo e os mercados viáveis. <b>(2) O modelo de portfólio de produtos:</b> alguns produtos podem ser consumidos em diferentes níveis de valor, o que determina oportunidades para desenvolver uma ampla gama de novos produtos de nicho, tirando proveito de várias etapas de produção. <b>(3) Modelos de negócios multifacetados:</b> a empresa usa diferentes BMs para se envolver com fornecedores, clientes e outras partes interessadas, através de uma Rede de Valor complexa. <b>(4) Portfólio de BMs:</b> a empresa procura maximizar as receitas de diferentes mercados, produtos e partes interessadas, apoiando múltiplas posições de valor, arquiteturas de valor e arquiteturas funcionais

#### **A.4 Conceito e Componentes específicos de um SBM: Sustentabilidade, conceito e impacto nos negócios**

**Tabela 29.** Contributos identificados na literatura relativos ao SBM

<b>FONTE</b>	<b>COMPONENTES ESPECÍFICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>AFUAH E TUCCI, (2001) RAPPA (2001) PIERONI ET AL.(2019) JOHNSON, CHRISTENSEN E KAGERMANN (2008) HOLGADO ET AL., 2013 EVANS ET AL. (2017) ROMAN, LIU E NYBERG (2018)</b>		<i>Mencionados previamente, são artigos que apresentam uma preocupação sustentável na sua formulação.</i>
<b>STUBBS E COCKLIN (2008)</b>	Características Económicas; Características Ambientais; Características Sociais; Características holísticas/Multidimensionais	<i>Apresenta uma tentativa de direcionar os BMs em direção à dimensão social.</i>

<p><b>SCHALTEGGER ET AL. (2012)</b></p>	<p><b>Drivers principais para a sustentabilidade:</b> Custo e redução de custos; Risco e redução de risco; Vendas e margem de lucro; Reputação e valor da marca; Atratividade como empregador; Capacidades inovadoras;</p>	<p><i>Quatro pilares centrais identificados:</i> <b>Produtos</b> que uma empresa oferece, representando um valor substancial para um cliente-alvo (proposta de valor), e pelos quais ele está disposto a pagar; <b>Relacionamento</b> que a empresa cria e mantém com o cliente, a fim de satisfazê-lo e gerar receitas sustentáveis (a longo prazo); <b>Infraestrutura e a rede de parceiros</b> que são necessárias para criar valor e manter um bom relacionamento com o cliente; <b>Questões financeiras</b> que podem ser encontradas nos três componentes anteriores, como estruturas de custo e receita.</p>
<p><b>JOYCE E PAQUIN, (2016)</b></p>	<p><b>Canvas de BM:</b> <b>Económico</b> Parceiros; Atividades; Recursos; Proposta de valor; Relacionamento com o cliente; Canais; Segmentos de clientes; Custo; Receitas <b>Do Ciclo de Vida Ambiental</b> Suprimentos e terceirização; Produção; Valor funcional; <i>End-of-life</i>; Distribuição; Fase de uso; Materiais; Impactos ambientais; Benefícios ambientais <b>Das Partes Interessadas (social)</b> Comunidades Locais; Governação; Trabalhadores; Valor Social; Utilizador Final; Benefícios Sociais; Impacto Social; Cultura Social; Alcance</p>	<p><i>TLBMC fornece uma nova abordagem para projetar um SBM através de três camadas para atender aos benefícios económicos, sociais e ambientais, respetivamente, como o processo de criação e entrega de valor satisfaz os benefícios dos negócios, da sociedade e do meio ambiente.</i></p>
<p><b>UPWARD E JONES (2016)</b></p>	<p><b>Contexto</b> Ambiental; Social/Tecnológico; Económico. <b>Perspetiva</b> Produto e aprendizagem (arquitetura de valor); Processo; Medidas; Partes Interessadas</p>	<p><i>Evidencia uma ontologia do SBM, bem como um diagrama complexo dos subcomponentes e do relacionamento entre os vários recursos.</i></p>
<p><b>BARTH, ULVENBLAD E ULVENBLAD (2017)</b></p>	<p>Proposição de valor; Criação e entrega de valor; Captura de Valor; Intenção de Valor.</p>	<p><i>O modelo desenvolvido no âmbito da indústria agroalimentar, vocacionado para a inovação (é novo? já existe? transforma?) e sustentabilidade (tem qualidade? é seguro? justo? ...). O BM deve envolver explicitamente os aspetos de sustentabilidade nos blocos de construção da cadeia de valor:</i> <b>Proposição de valor:</b> Segmentos de clientes; Relacionamento; Produto. <b>Criação/entrega de valor:</b> Parceiros-chaves; Canais; Recursos-chave; Atividade-chave. <b>Captura de Valor:</b> Estrutura de custo; Fluxos de receita. <b>Intenção de Valor:</b> Mentalidade do proprietário-gerente.</p>
<p><b>NUßHOLZ (2017)</b></p>	<p>Proposição de valor; Criação e entrega de valor; Captura de Valor.</p>	<p><b>Apresenta uma tipologia de BM Circular</b> <i>como uma empresa cria, captura e entrega valor tendo em consideração a melhoria e a eficiência de recursos. Procura prolongar a vida útil de produtos (p.e. através do design, reparo...) e “fechar” dos ciclos do material</i> <b>Proposição de valor:</b> Segmentos de clientes; Relacionamento; Produto. <b>Criação/entrega de valor:</b> Parceiros-chave; Canais; Recursos-chave; Atividade-chave. <b>Captura de Valor:</b> Estrutura de custos; Fluxos de receita.</p>
<p><b>TODESCHINI ET AL. (2017)</b></p>		<p><i>Oportunidades de desenvolvimento de BMs Sustentáveis na Indústria da Moda. Foco no CSR e (Consumer awareness)</i> <u>Monetizing voluntary simplicity</u> <i>BMs baseados em serviços: reduzem as necessidades de stock, podendo mesmo renunciar totalmente à produção. Os serviços pós-venda são sugeridos com o objetivo de ajudar os clientes a manter (lavar à mão em vez de lavar na máquina, secar naturalmente) e reciclar as roupas.</i></p>
<p><b>ACQUIER ET AL. (2019)</b></p>	<p><b>Variáveis dos quadrantes:</b> Agrupamento de recursos centralizado/Intermediação ponto a ponto Criação de valor ampliado/Criação de valor económico</p>	<p><i>Apresenta o BM sobre a forma de uma estrutura de quadrantes.</i> <b>Provedores de infraestrutura de partilha:</b> Orientado para serviços com fins lucrativos, baseado em recursos internos ou parcerias externas. [p.e. BMW (Drive Now)]. <b>Commoners:</b> Orientado pela comunidade. Acesso “aberto” aos recursos corporativos pelas partes interessadas externas e internas, criando novos recursos, abrindo o acesso a recursos existentes. Maior serviço aos clientes, incentiva a motivação dos funcionários e uma cultura de inovação [p.e. Renault, Air Liquide (internal fab labs)].</p>

<p><b>KOZLOWSKI ET AL. (2018)</b></p>	<p><b>Plataformas voltadas para a missão:</b> Orientadas para a sustentabilidade. Desenvolvem uma comunidade de utilizadores empenhados na promoção de valores sociais e ambientais. Fortalecem uma identidade corporativa sustentável, melhoram o atendimento ao cliente, aumentam a fidelidade do cliente [p.e. Patagonia (Worn-Wear +partnership with eBay for 2<sup>nd</sup> sales)].</p> <p><b>Matchmakers:</b> Orientados para a competição. Diversificação de negócios em atividades de economia partilhada. Diversificação de mercado para BMs de plataforma, com um melhor serviço aos clientes (logística, transporte, etc.) [p.e. Mercedes Benz (Croove)].</p> <p>O modelo, para a Indústria da Moda (para o design e desenvolvimento), com doze blocos de construção, com um conjunto de recursos e questões para auxiliar a construção.</p> <p><b>Conceito:</b> Visão; Objetivos; Visão; Produto; Valores; Componentes-chave</p> <p><b>Consumidor:</b> Proposição de valor; Comportamento de uso; Estratégias fim-de-vida; Engagement</p> <p><b>BMs:</b> Nível de cliente engagement; Proposta de Valor; Experiência do consumidor; Produto/Serviço/Sistema; Brand engagement</p> <p><b>Design e seleção de materiais:</b> O material cumpre os critérios de conceito / BM; Design é pensamento sistémico/Loop fechado</p> <p><b>Supply Chain:</b> Parceiros-chave, Associações; Transparência; Local vs. Global</p> <p><b>Abastecimento:</b> Acesso a informação; Acesso à tecnologia/novas inovações</p>
---------------------------------------	---

### A.5 Social Entrepreneurship e o Modelo de Negócio

O empreendedorismo é considerado por diversos autores como elemento fundamental no processo de desenvolvimento económico, fomentando uma boa parcela do crescimento do setor dos negócios (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2012). No que lhe concerne, o termo “empresa social” começou a ser amplamente utilizado a partir de meados da década de 1990 (McQuilten, 2017), o conceito Empreendedorismo Social (ES) popularizou-se nos Estados Unidos da América, impondo que as organizações sem fins lucrativos se tinham de adaptar às mudanças da sociedade e do mercado, incorporando novas técnicas e habilidades de gestão empresarial (Tanimoto, 2008). Em conclusão, o conceito de empreendedorismo expandiu, envolvendo uma atividade inovadora (Austin et al., 2012) de identificação, criação e exploração de novos negócios que possibilita ao empreendedor obter lucros a partir da solução de um problema ambiental e social (Austin et al., 2012; Boszczowski & Teixeira, 2012). Este não é um fenómeno inteiramente novo (Lubberink, 2019; Thornton, 2007), nas últimas duas décadas, despertou um aumento exponencial na pesquisa científica, impulsionado pela crescente procura da sociedade por qualidade ambiental e das empresas em apresentarem soluções para problemas ambientais (Boszczowski & Teixeira, 2012; Lubberink, 2019). Todavia, por se tratar de um conceito multidimensional, a abundância de definições e conceitualizações não resultou num consenso académico sobre a sua definição (Lubberink, 2019; Saebi et al., 2019), a única característica que prevalece nas várias definições é que o Empreendedorismo Social não é movido pelo lucro, mas sim pelo impacto social (Hlady-Rispal & Servantie, 2018).

**Tabela 30.** Contributos identificados na literatura sobre o construto *Social Entrepreneurship* nos negócios

FONTE	COMPONENTES ESPECÍFICOS	DEFINIÇÃO
<p><b>TANIMOTO (2008)</b></p>	<p>Administração; Suporte organizacional; Corporação Empresarial; Organização sem fins lucrativos; Instituição de pesquisa universitária; Cliente; Agência financiadora; Corporação Empresarial; Empresa social na indústria relacionada.</p>	<p>Indica que as empresas sociais têm cinco pontos a seguir: <b>(1)</b> Categorias de propriedade social: existem vários BMs que podem ser vistos pela variedade de propriedades. <b>(2)</b> Fontes de receita: subvenções, doações e vendas. <b>(3)</b> Objetivos sociais. <b>(4)</b> Foco no desenvolvimento: as empresas sociais têm a missão de resolver os problemas sociais e económicos da comunidade. <b>(5)</b> Foco no mercado: as empresas sociais precisam construir negócios sustentáveis no mercado.</p>
<p><b>YUNUS ET AL. (2010)</b></p>	<p><b>Relação interativa entre:</b> Eficiência Responsável; Valor compartilhado; Valor social, valor económico; Novidades de integração.</p>	<p>Evidencia um conjunto de lições para o desenvolvimento conceptual:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desafiar a sabedoria convencional e as premissas básicas;</li> <li>2. Encontrar parceiros complementares;</li> <li>3. Empreender um processo de experimentação contínua;</li> <li>4. Favorecer os acionistas com fins lucrativos: (a proposta de valor e a constelação de valor devem ser construídas através de links inovadores entre todas as partes interessadas, incluindo os acionistas);</li> <li>5. Especificar o objetivo do lucro social.</li> </ol>

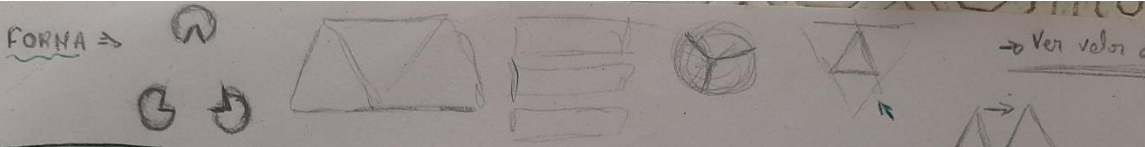
<p><b>AUSTIN ET AL. (2012)</b></p>	<p>Oportunidades; Contexto; Pessoas; Transações.</p>	<p><i>Captura de forma sucinta elementos-chave críticos para o EC, fornecendo uma base sólida para o desenvolvimento de uma estrutura para o ES, através de um ajuste dinâmico-entre quatro componentes inter-relacionados:</i></p> <p><b>Oportunidades:</b> No EC tende a concentrar-se em descobertas e novas necessidades, enquanto o ES geralmente concentra-se em atender a necessidades básicas e duradouras de forma eficaz através de abordagens inovadoras.</p> <p><b>Fatores contextuais:</b> o impacto do contexto num empreendedor social difere daquele de um empreendedor comercial devido à forma como a interação da missão de um ES e os sistemas de medição de desempenho influenciam o comportamento empreendedor.</p> <p><b>Recursos humanos e financeiros:</b> para o ES difere em alguns aspetos principais, principalmente devido às dificuldades na mobilização de recursos. Ao contrário de um empreendedor comercial que muitas vezes tem recursos financeiros ou incentivos para recrutar e reter talentos, os empreendedores sociais raramente são capazes de pagar taxas de mercado por contratações-chave, não podem oferecer outros incentivos de capital, como opções de ações, exceto quando o empreendedor social optou por uma forma organizacional com fins lucrativos.</p> <p><b>Transações</b> de valor no ES diferem do EC devido aos consumidores, oportunidades, flexibilidade e mensurabilidade.</p>
<p><b>HLADY-RISPAL E SERVANTIE (2018)</b></p>	<p>Captura de valor; Partilha de Valor; Produção de valor; Foco na proposição de valor; Relação interativa entre organização, valor e sociedade.</p>	<p><i>Baseando-se na literatura de valor e BM, é apresentada uma estrutura integrativa que considera as dimensões distintas de valor como conectores entre os empreendedores sociais, a organização social e a sociedade. A estrutura destaca as interações humanas e os fluxos financeiros necessários que podem permitir a realização da criação de valor social, portanto, facilitar uma compreensão mais clara do processo de criação de valor social e os seus desafios associados. Em primeiro lugar, a proposição de valor social é o conceito central da estrutura que coloca em movimento uma interação dinâmica entre geração de valor, captura de valor e partilha de valor.</i></p>
<p><b>SAEBI, FOSS E LINDER (2019)</b></p>	<p><b>Variáveis dos quadrantes:</b> Valor social é criado para os beneficiários ou com os beneficiários; Nível de integração entre o social e atividades comerciais.</p>	<p><i>Apresenta o BM sobre a forma de uma estrutura de quadrantes.</i></p> <p><b>Quadrante A:</b> o “modelo de valor bilateral” assemelha-se a uma plataforma bilateral onde uma base de clientes regulares subsidia a missão social, onde os beneficiários são os únicos destinatários de um produto ou serviço (p.e. por cada par de sapatos vendidos, a TOMS dá um par de sapatos para uma criança necessitada).</p> <p><b>Quadrante B:</b> o “modelo de trabalho orientado para o mercado” emprega beneficiários para criar produtos/serviços que são vendidos a clientes (p.e. Blue Sky, que apenas treina e contrata indivíduos com um registo criminal).</p> <p><b>Quadrante C:</b> o “modelo de valor unilateral”, a atividade económica produz valor social, pois os beneficiários são os clientes. Encontrado em economias emergentes, onde as empresas encontram formas inovadoras de minimizar o custo de produção e entrega, com o intuito de vender produtos acessíveis para aqueles que precisam (p.e. VisionSpring vende óculos baratos, mas de alta qualidade, para pessoas carenciadas).</p> <p><b>Quadrante D,</b> o “modelo de trabalho de orientação social” pode ser considerado uma extensão do quadrante C, onde os beneficiários não são apenas os clientes, mas também ganham emprego no ES (p.e. VisionSpring também oferece emprego remunerado para distribuir e vender os óculos em aldeias rurais).</p>
<p><b>SPIETH ET AL. (2019)</b></p>	<p>Eficiência; Complementaridades de impacto; Valores compartilhados; Novidades de integração.</p>	<p><i>A integração da missão social e económica (lucro) está associada a direções particulares aquando da determinação da proposição de valor dos BMs:</i></p> <p><b>Eficiência responsável:</b> interdependência dos benefícios sociais/económicos</p> <p><b>Complementaridades de impacto:</b> a integração de valor social, incluindo a geração direta e indireta de benefícios sociais, bem como a sua intermediação.</p> <p><b>Valores compartilhados:</b> prioridade no valor social como o critério de decisão determinante, em vez de preço e eficiência.</p> <p><b>Novidades de integração:</b> seleção de parceiros<sup>10</sup> e clientes baseada em valores por parte dos negócios sociais, enfatizando o desenvolvimento da comunidade de valor social.</p>
<p><b>JAVED ET AL. (2020)</b></p>	<p>Tecnologia da informação e Comunicação; Inovação baseada em TIC; Complexidade Ambiental; Criação de Valor Social; ES Eletrónico; ES.</p>	<p><i>O modelo desenvolvido pode ser usado por empresas para obter maiores retornos sociais e económicos, sendo que sites e redes sociais (Internet) fornecem uma boa plataforma para a colaboração de empreendedores sociais.</i></p> <p><i>A primeira limitação do estudo atual é que ele se baseia apenas nas percepções de empreendedores sociais do Paquistão, podendo o estudo ter uma exposição internacional limitada. É baseado apenas em dados recolhidos de empreendedores sociais.</i></p>

<sup>10</sup> Não se envolver com um parceiro ou cliente que não compartilhe dos mesmos objetivos organizacionais (Spieth et al., 2019).



**Apêndice B. Modelo Conceptual do BM**

**B.1 Processo de desenvolvimento do Modelo Conceptual, tendo por base os contributos da literatura**

**FORMA** ⇒ 

→ Ver valor de

---

**MODELO EVANS** | Citações 154 | Ranking 5.483 ; Q1 1.83

- Valor económico (emprego)
- Valor social (sociedade) ⇒ Ser o foco chave ✓
- Valor ambiental (ambiente)

↓

**VALOR SUSTENTÁVEL** ✗

*Nota: cliente? Redes sociais Digital*

---

**Modelo VT** | citações 26 | Ranking 7.246 | Q1 1.89

- Proposta de Valor (ambiente cliente parceiros)
- Co-criação e entrega de valor
  - Sociedade - Partes int
  - Parceiros
  - Clientes
  - Capital
  - Atividades
  - Produtos
- Captura de valor → Receita, Benefícios, Custos / impostos

*Nota: 3 níveis ✓*

*Obs: Produto pode incluir fim de vida.*

*depois em 3 triângulos*

---

**Triple bottom line** | citações 193 | Ranking 7.246 | Q1 1.89

- VE - Proposta de Valor, Segmentos, Recursos, Canais, Relações, Atividades, Parceiros, Custos, Receita
- VS - Valor social, Funcionários, Administração, Comunidade, Cultura local, Escala, Utilidade física, impacto social
- VA - Valor ambiental, Materiais, Produção, Finanças, Distribuição, Uso, fim de vida, Impactos A, Benefícios A

*Nota: Modelo complexo e variáveis fluidas ✓*

---

**Dele → foco cliente** | citações 33 | Ranking

Cliente → Recursos

- Físico
- Emocional
- Financeiro
- Temporal
- Empresarial

→ Digital → *Créditos e fidelidade (logotipo, Web)*

*Nota: É recursos e tempo de criar valor mais éticos dos 3 valores*

---

**De Design** → usar questões guias adaptadas da indústria | citações 17 | Ranking 7.246 | 189

- Conceito
- Consumidores → Digital
- na branding
- Economia circular
- Proposta de valor
- Receita Custos

*Questões de modo ✓*

*Nota: Modelo complexo, intep. Bil*

---

**PROPOSIÇÃO**

- Valor sust. incorpora V. social e env. ambiental ✗
- SBM exige um fluxo de valor sust. entre partes ✗
- SBM necessita de 4 níveis de valor em seus propósitos ✗
- SBM requer consideração simultânea de interesses ✗

*Garantir sustent. em todo o ciclo ✗*

*Como design impede a inovação ✗*

*Reunir hipóteses entre impactos dos sistemas ✗*

*Reunir níveis de economia circular ✗*

*Talento que pode ser aplicado ao modelo ✗*

*...*

---

Amit zott → *Novidade: (Linguagem, protótipo, embalagem, cultura física, Eficiência)*

↓

omniconical

Figura 37. Processo de seleção de componentes e forma para o Modelo Conceptual

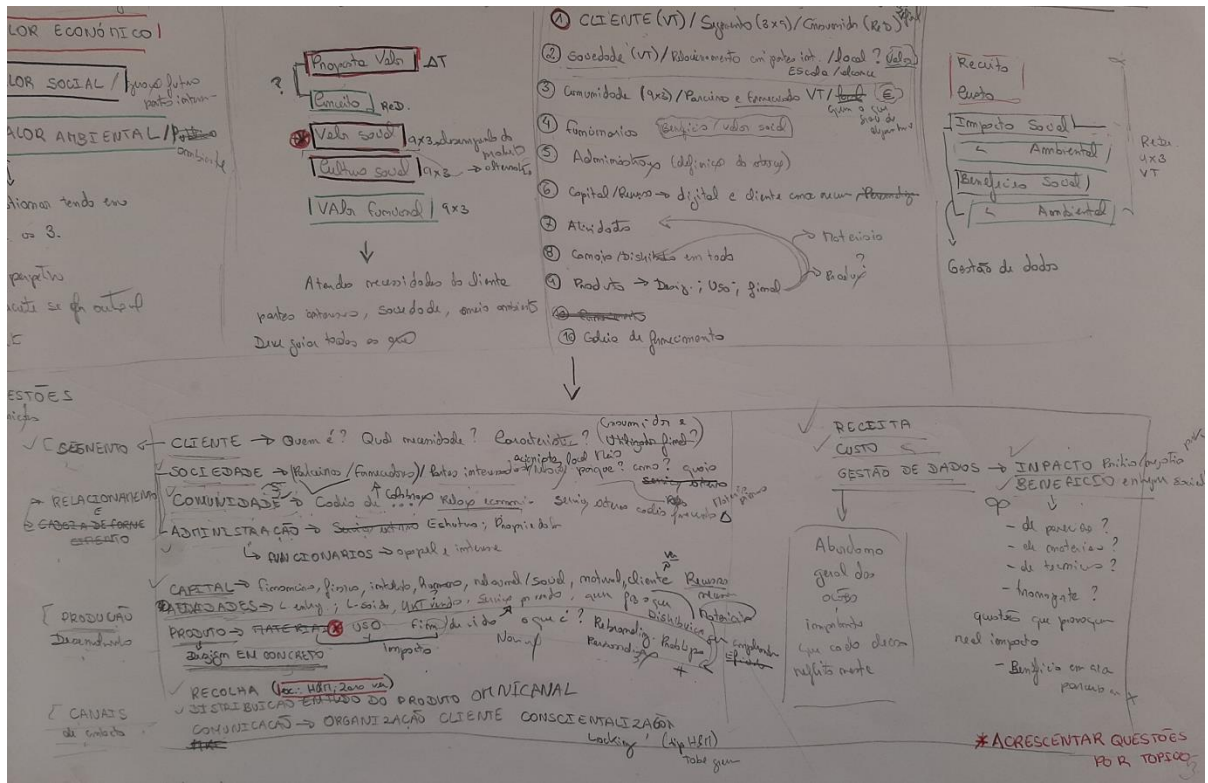


Figura 38. Processo de seleção de componentes para o Modelo Conceptual

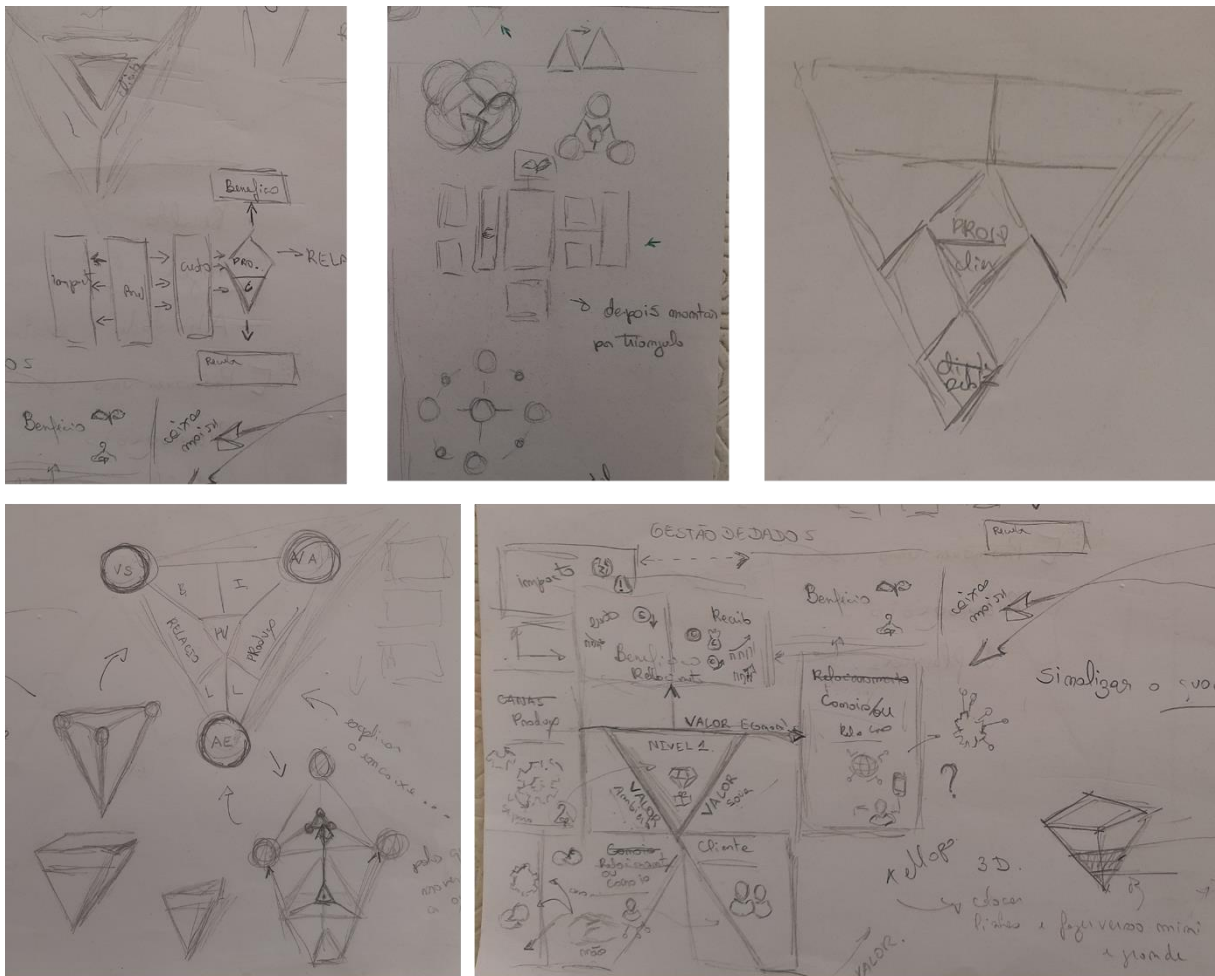


Figura 39. Processo de seleção da representação visual do Modelo Conceptual

**B.2 Modelo Conceptual (1ª versão do modelo)**

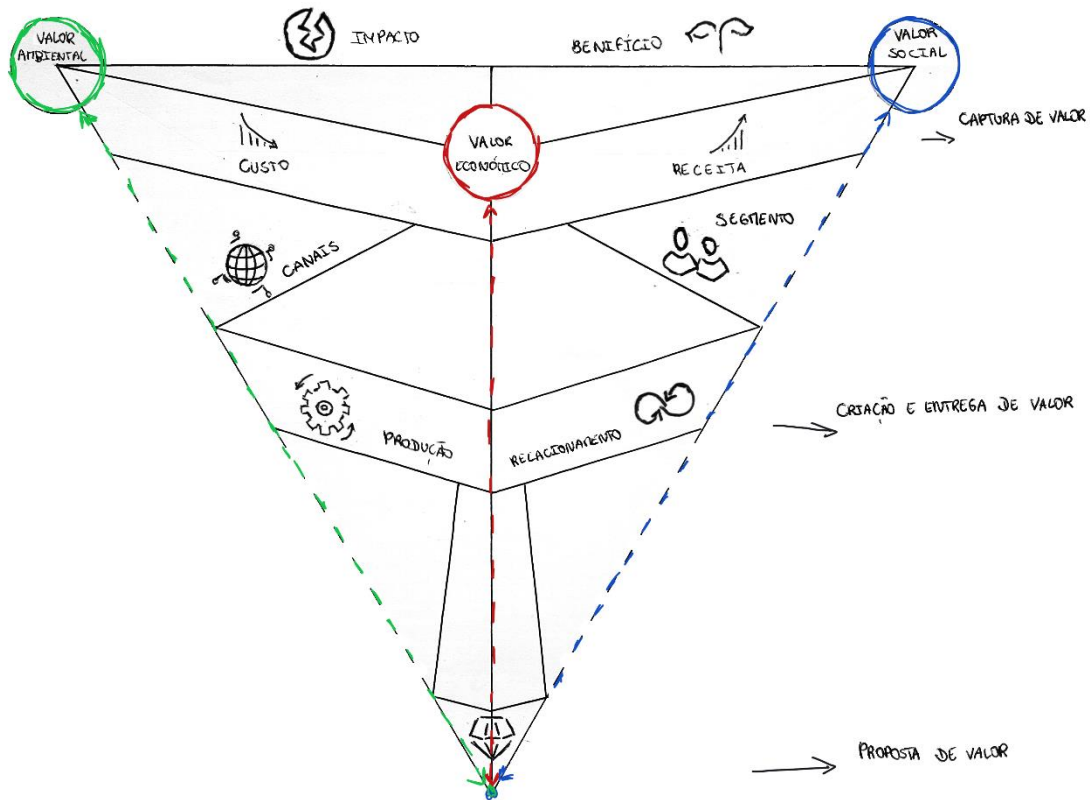


Figura 40. Modelo provisório (representação do fluxo de valor entre os diferentes níveis)

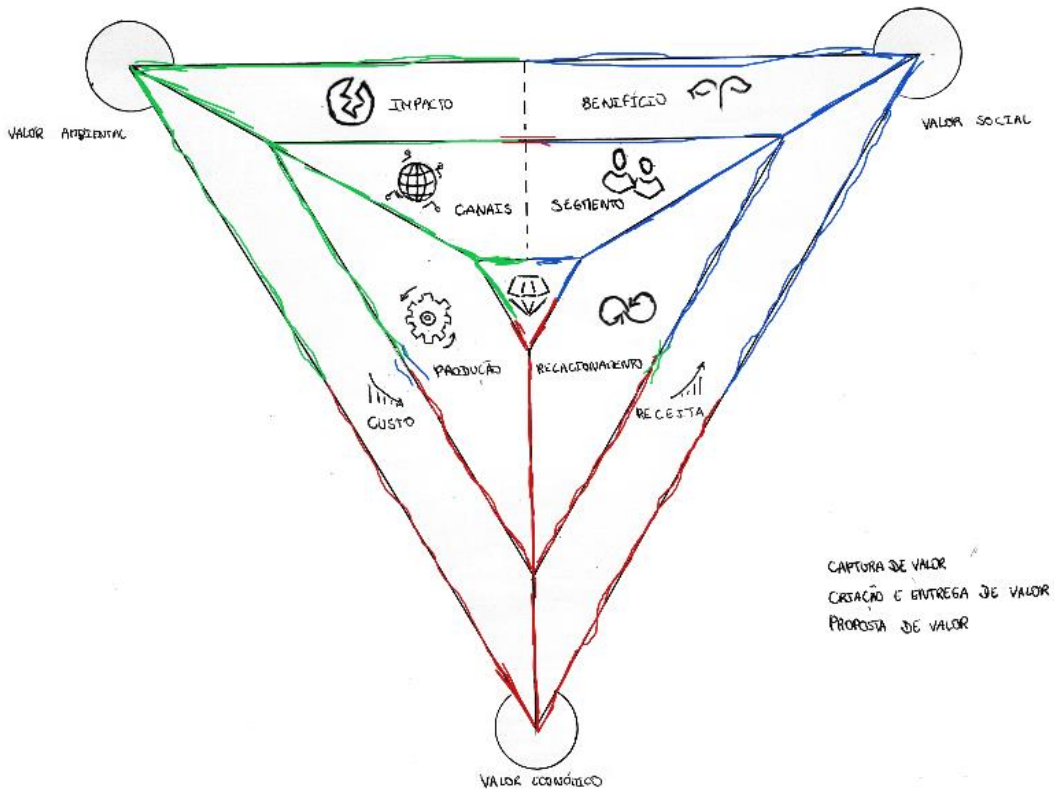


Figura 41. Vista superior do Modelo provisório (representação do fluxo de valor na estrutura).



## Apêndice C. Estrutura do processo de desenvolvimento e preparação das entrevistas

Tabela 31. Plano da entrevista

	ETAPAS	DESCRIÇÃO
DESCRICHÃO	<b>Propósito</b>	<p><b>Problema de estudo:</b> Novo BM na Indústria da Moda potenciado por uma nova Geração Digital</p> <p><b>Objetivos/Questões de investigação</b> Como potencializar o e-Business na Indústria da Moda e qual o BM mais interessante na ótica da satisfação das necessidades da Gen Z?</p> <p><b>Tópicos a avaliar em cada pergunta:</b> Abordar componentes de um BM; Compreender como as questões sociais e ambientais estão a ser trabalhadas na Indústria da Moda? Como uma empresa reconhece o sucesso? Compreender como o consumidor da Gen Z influencia a estratégia e a marca na sua atuação no ambiente digital.</p>
	<b>Entrevistados</b>	Especialistas e Profissionais da Indústria da Moda; Académicos
	<b>Meio de comunicação</b>	<p><b>Tipo</b> – oral (gravada com consentimento). <b>Espaço</b> – Zoom ou à escolha do entrevistado. <b>Momento</b> – a definir com o entrevistado.</p>
	<b>Tempo da entrevista</b>	40-60 minutos
ELABORAÇÃO	<b>Entrevista</b>	<p><b>Variáveis a serem estudadas:</b> Componentes do Novo BM</p> <p><b>Descrição dos itens:</b> Elaboração de questões agrupadas tendo em conta os Níveis do BM. Considerar as expectativas do entrevistador. Resumir o discurso oportunamente.</p>
	<b>Marcação da entrevista</b>	<p><b>Apresentar o projeto de forma sucinta e o projeto.</b> Legitimar a entrevista Informar sobre o âmbito do trabalho que conduziu à realização da entrevista <i>Boa tarde, como sabe encontro-me a frequentar o Mestrado em MKT e Estratégia da Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão e no âmbito da dissertação de mestrado foi-me solicitado que realizasse esta entrevista com especialistas do setor da moda.</i></p> <p><b>Motivar o entrevistado</b> Informar sobre a importância da participação do entrevistado Utilização dos dados recolhidos <i>Gostaria de solicitar a sua colaboração para saber quais os componentes do BM a explorar e abordar o impacto de questões sociais e ambientais na indústria. Esta entrevista é importante para confirmar e, eventualmente, aprofundar a literatura existente acerca deste domínio face a uma nova sociedade consumidora com novas preocupações na Indústria da Moda.</i></p>
	<b>Critérios gerais a ter em conta</b>	<p><b>Decidir o espaço e o tempo com o entrevistado.</b> Embora seja apenas feita uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve-se ter em conta: O estado de espírito do entrevistado (confiança, confusão, constrangimento...). Contradições do entrevistado. Momentos em que o entrevistado manifesta as suas emoções. Linguagem corporal. Tonalidade e ritmo da linguagem do entrevistado. Género de linguagem utilizada. Ambiente onde a entrevista é realizada.</p>
	<b>Aspetos formais a ter em conta</b>	<p><b>Apresentação:</b> Criar um ambiente descontraído, mostrando gentileza e atenção para com o entrevistado. - Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo dúvidas que este possa ter. Referir o âmbito da entrevista</p> <p><b>Consentimento:</b> Solicitar a autorização do entrevistado.</p>



**Decorrer da entrevista:**

- Ajudar o entrevistado a expressar-se claramente.
- Focar o entrevistado nos tópicos principais.
- Estimular o entrevistado a aprofundar a sua exposição acerca dos tópicos mais importantes.

**Terminar a entrevista:**

- Atender ao limite de tempo da entrevista.
- Fazer um apanhado das ideias principais.
- Apresentar um agradecimento final.

**Tomar notas:**

- Anotar as disposições corporais e emocionais do entrevistado.
- Eventualmente, apenas no caso da não autorização da gravação da entrevista, proceder à transcrição direta da entrevista.

Tabela 32. Estrutura da entrevista

PARTE	OBJETIVO
<b>1ª PARTE</b> <b>Legitimação da entrevista</b>	<i>Explicar os objetivos da entrevista;</i>
<b>Questões éticas</b>	<i>Solicitar a autorização da entrevista;</i>
<b>2ª PARTE</b> <b>Abordar componentes de um BM</b>	<i>Compreender quais os componentes do Novo BM que os profissionais referem e como os abordam;</i>
<b>3ª PARTE</b> <b>Compreender como as questões sociais e ambientais estão a ser trabalhadas na indústria. Como reconhece o sucesso?</b>	<i>Identificar quais as práticas sustentáveis que a marca implementa;</i>  <i>Perceber a importância que a marca dá a estas práticas e se realmente as tem em consideração (se avalia os impactos, se isto é uma preocupação);</i>
<b>4ª PARTE</b> <b>Compreender como o consumidor da Gen Z influencia a estratégia e a marca na sua atuação no ambiente digital.</b>	<i>Identificar como a marca aborda o digital, e os diferentes tipos de consumidores em ambientes digitais;</i>  <i>Perceber a importância que confere ao digital;</i>
<b>5ª PARTE</b> <b>Questões finais</b>	<i>Questionar o entrevistado no sentido de saber se pretende colocar questões;</i>
<b>6ª PARTE</b> <b>Agradecimento e validação da entrevista</b>	<i>Agradecer a colaboração;</i> <i>Informar da transcrição da entrevista para posterior validação</i>

## Apêndice D. Guião das Entrevistas

Boa tarde/Bom dia,

Antes de mais, quero agradecer a participação neste estudo. Como abordado (depende do contacto), esta entrevista tem como propósito:

- Abordar componentes de um BM;
- Compreender como as questões sociais e ambientais estão a ser trabalhadas na Indústria da Moda? Como é que a empresa reconhece o sucesso?
- Compreender como o consumidor da Gen Z influencia a estratégia e a marca na sua atuação no ambiente digital.

Antes de iniciarmos, queria aproveitar para solicitar a autorização da gravação da entrevista.

### (Proposição 1.)

1. Será que me poderia apresentar a empresa de forma sucinta?
2. Que **tipo de atores/stakeholders trabalham com a empresa** (câmara/município, instituições)?
  - a. A empresa procura trabalhar a par com a sociedade, os seus parceiros, consumidores? (procurar entender se existe uma noção de Rede de Valor)
3. Poderia referir/enunciar três aspetos que a diferencia dos concorrentes diretos?

### (Proposição 2. Abordar Proposta de Valor)

4. **Como definiria a missão ou a visão da empresa? Quais os pilares da empresa?** (p.e. Qual é o propósito, a mensagem e a realidade que quer criar?) (Nota: verificar se procura abordar o valor económico, social ou ambiental sem eu fazer referência aos mesmos)
5. (Tenho uma questão mais específica, apenas para compreender melhor como a empresa opera no mercado e criar uma imagem o mais real possível) Ou seja, **quais os aspetos mais relevantes a ter em consideração aquando da tomada de decisões por parte da empresa?**
  - a. P.e. considera o impacto económico ou o retorno financeiro, prevalece uma visão de longo prazo da estratégia do negócio?
  - b. A empresa procura benefícios para as partes interessadas? Ou procura explorar questões de igualdade?
  - c. Procura explorar benefícios inerentes à utilização de recursos renováveis e baixas emissões, tomando em análise a diminuição do desperdício, preservação da biodiversidade e prevenção da poluição?
6. A empresa **participa em atividades sociais**, cuja iniciativa parte da comunidade local ou da própria empresa?
7. A empresa **participa em atividades de natureza ambiental?**
  - a. Quem toma promove os eventos/iniciativa, a empresa ou a comunidade local?

### (Proposição 3. Criação e Entrega de Valor)

(Subproposição 3.1)

#### 8. Como definiria o perfil do consumidor chave da empresa?

- a. Considera a Gen Z como um potencial consumidor? (Jovens adultos que estão agora a demonstrar poder de compra, idades, caso este não seja mencionado no início)
9. Este consumidor **participa de alguma forma no design do produto, na empresa?** Como se dá essa participação e qual a importância que esta tem para a organização? (Entende a participação dos clientes?)

*(Subproposição 3.2. Compreender como o consumidor da Gen Z influencia a estratégia e a marca na sua atuação no ambiente digital)*

10. Como chega a este público, online/loja física ou um pouco dos dois? Como procede à distribuição?
  - a. Existe alguma preocupação específica ao trabalhar para a Gen Z? Faz com que a empresa desenvolva novas abordagens estratégicas ou de comunicação?
11. **No geral, verifica alguma vontade por parte do consumidor em conhecer o modo de fabrico (sustentável) da marca?**
  - a. (p.e. como a marca produz, materiais, causas que defende)
  - b. A empresa procede nesse sentido, como se dá essa **comunicação**? (p.e. site, redes sociais)
  - c. Quais as **redes sociais** que a marca explora e como procura fazer essa comunicação? (se usa stories, livestreams, vídeos de produção, chat e conversas em tempo real?)
  - d. A marca procura realizar **colaborações com influencers**? Como é que os seleciona?
12. Considera que as **redes sociais têm uma parte integrante e focal na estratégia** de comunicação da marca? O que partilha nas referidas e quais as que utiliza?

*(Subproposição 3.3)*

13. Nesta dimensão da comunicação e do **contacto com o consumidor, a empresa tem algumas atividades específicas, para** promover o incentivo dos consumidores a envolverem-se num processo além de uma compra? (p.e. recolha, personalização, reparo, o design...)
  - a. A empresa procura criar uma estratégia de **fim-de-vida do produto** (caso não foque p.e. recolha, reparo... Estratégias circulares (p.e. “Rs” - redução, reciclagem, reforma, revenda, aluguer e reparo)

*(Subproposição 3.4)*

14. Os materiais e matérias-primas, ou tecnologias são selecionados de acordo com algum critério de sustentabilidade? / Qual o **critério de sustentabilidade que preside na escolha de materiais e matérias-primas, ou tecnologias**? (biodiversidade, emissões... )
  - a. Será que me poderia dizer em que **medida essas políticas são implementadas**? (auxílio: A marca procura implementar práticas sustentáveis? p.e. funcionários, emissões, descarte)
  - b. Como é feita a produção, pela empresa, parceiros? **É local**?
15. Os **valores dos parceiros e fornecedores são tidos em** conta aquando da seleção, para que haja uma similaridade de interesses e preocupações? (auxílio: A nível da comunidade, como é que a empresa escolhe os seus parceiros e fornecedores?)
  - a. Focando um pouco no que referiu sobre os parceiros e fornecedores, existe alguma forma de avaliar a atuação destes, algum **código de conduta**? (A marca foi alguma vez prejudicada?)
  - b. Esse mesmo **código de conduta é aplicado aos seus funcionários**, como os motiva? (saber mesmo como motiva, quais as medidas) (p.e. dados demográficos importantes, como variações salariais, género, etnia e educação, entre outros...)
16. Poderia definir **três das maiores preocupações** que a marca enfrenta no mercado? E as oportunidades? (ter em atenção, e focar e/ou redirecionar para social e ambiental)
  - a. As preocupações referidas anteriormente tiveram algum impacto na estrutura produtiva da empresa (**ótica interna**)?
  - b. Teve alguma influência na comunicação com o consumidor (**ótica externa**, implicações internas e externas)

- i. (p.e. considera os desafios um potencial de inovação)?

**(Proposição 4. Captura de Valor)**

17. Agora que estamos a terminar a entrevista, poderia indicar-me três critérios que **definem o sucesso da empresa?** (verificar se aborda o sucesso académico ou social/ambiental)? Tenho sucesso quando?
- a. Como é que os clientes reconhecem o sucesso (existe alguma comunicação neste sentido, é benéfico)?
18. E nomeadamente, quanto aos **benefícios/impactos** para o meio ambiente e sociedade, existe alguma forma da empresa **controlar e avaliar** (compreender até que ponto a empresa sabe avaliar)?
- a. Se fizer, de quanto em **quanto tempo?**
19. A organização, os **funcionários nomeadamente, e os colaboradores, têm a perceção destes impactos?** (auxílio: por exemplo existe uma comunicação neste sentido, de educar e compreender o impacto das decisões) (Tem a perceção que a cultura prevalecente da empresa é uma cultura ética/sustentável, que se preocupa com o meio ambiente/sustentabilidade (gestor e funcionários- ótica interna na cultura da organização, atores locais (câmara municipal, junta)) (p.e. positivos ou negativos, e depois focar em cada um Nota: avaliar o que surge de imediato na mente do entrevistado)

Muito obrigada, quero agradecer o tempo que disponibilizou e saber se tem alguma questão a colocar?

## Apêndice E. Codificação utilizada no NVivo para validação do estudo

Tabela 33. Codificação utilizada no software de análise NVivo

<b>PROPOSIÇÃO 1. REDE DE VALOR</b>	<b>Colaboração entre atores</b>	Comunidade: Aborda relações económicas com impactos sociais e ambientais. Apoiado pela economia circular; Sociedade que cria (p.e. parcerias com instituições...)
	<b>Valor do Produto</b>	Valor provem de...
<b>PROPOSIÇÃO 2. PROPOSTA DE VALOR</b>	<b>Missão/ Visão/Foco</b>	<b>Ambiental</b> Procura criar valor Ambiental (p.e. aplicação de materiais sustentáveis, produção local, benefícios da utilização de recursos renováveis e baixas emissões, tomando em análise a diminuição do desperdício, preservação da biodiversidade e prevenção da poluição, organizações que auxilia, estratégia circular, Produção Artesanal, Animais/Plantas...)
		<b>Económico</b> Procura criar valor Económico (p.e. retorno do investimento, preço, o custo, o dinheiro vai ser investido em nova tecnologia, resiliência financeira e viabilidade a longo prazo da estratégia do negócio, investimento na inovação, satisfação do consumidor...)
		<b>Social</b> Procura criar valor Social (p.e. considera questões de igualdade e diversidade, o bem-estar da comunidade e dos colaboradores (padrões de trabalho, saúde e segurança), procura benefícios para as partes interessadas e para a sociedade de forma ampla NOTA: Doações (sendo doações uma ligação ao económico)
<b>PROPOSIÇÃO 3. CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR</b>	<b>Cliente como capital relacional/social</b>	Cliente como um participante ativo: Produção, Opinião, Recomendação/Feedback, na compra, sugestão, colaboração, personalização, Educar...
	<b>Estratégias e participantes digitais.</b>	Transparência Conteúdo Redes Sociais (quais e porquê e como trabalhar no digital, estudar novas ferramentas) <i>Influencers</i> , Criadores de Conteúdo (como funciona) Gen Z adaptação (é um futuro, que pode ainda não ter um capital económico, mas já se envolve com marcas e cria vínculos) <i>Diferenças geracionais</i> Trabalha site, Marketplace Blog...
	<b>Distribuição</b>	Online, loja física, parceiros...
	<b>Prolongamento dos Produtos/Estratégia fim-de-vida</b>	Recolha, Reciclagem, Partilha, Revenda, Arrendamento... A empresa realiza o descarte
	<b>Produto</b>	Referência ao design: tem personalização Tipo de coleção? Tipo de produção? Produção local? Com o que é que se preocupa na produção?
	<b>Cultura organizacional sustentável</b>	Ótica interna (funcionários) Ótica externa
	<b>Sucesso</b>	Por onde passa o reconhecimento do sucesso, que é um retorno intangível para a empresa
	<b>Benefícios</b>	Económicos Sociais Ambientais
<b>PROPOSIÇÃO 4. CAPTURA DE VALOR</b>	<b>Impactos</b>	Económicos. Sociais. Ambientais
	<b>Preocupações</b>	Dificuldades, problemas, Novas situações
<b>PREOCUPAÇÕES</b>	<b>Preocupações</b>	Dificuldades, problemas, Novas situações

## Apêndice F. Descrição Detalhada dos Casos Práticos

### ***F.1 Verney, sustainable shoes [Entrevista 1]***

**15.01.2021**

Da empresa BARREIRO & SOARES nasceram dois projetos vocacionados para o mercado do calçado. A Verney é uma marca de calçado feminino sustentável e internacional que procura promover a economia circular, apostando na implementação de estratégias de fim-de-vida do produto, no reparo, reuso e reciclagem, educando o seu consumidor através do conteúdo informativo no site.

A marca procura selecionar (para a sua produção) materiais reciclados (p.e. uma borracha reciclada, algodão reciclado, garrafas recicladas) e outros produtos biodegradáveis (p.e. maçã e o cato para a produção da pele utilizada), como forma de reduzir os impactos prejudiciais para o meio ambiente. A marca apresenta uma produção local, em Portugal, e tem como propósito trabalhar com fornecedores europeus com códigos de conduta estabelecidos e certificações.

Por sua vez, a Mindstepshoes, o segundo projeto da empresa, atua como um intermediário em Portugal para empresas/marcas de calçado que pretendem desenvolver produtos localmente. Este projeto veio suprir uma “falha de mercado” (lacuna de mercado), possibilitando um meio de comunicação entre as marcas e as fábricas.

### ***F.2 To-be-green, uma aplicação que visa reduzir o desperdício têxtil [Entrevista 2]***

**19.01.2021**

A To-be-Green é uma aplicação nacional que procura valorizar o vestuário em fim-de-vida, reduzindo o desperdício de produtos de moda e atuando na economia circular. A mesma atua na recolha e partilha de produtos estimulando o comércio de produtos em 2ª mão. É uma solução tecnológica que permite aos seus utilizadores fazerem o upload de peças que estão “em fim-de-vida”, e posteriormente são catalogadas de acordo com a sua condição, podendo ser revendidas ou utilizadas como matéria prima para novos produtos. A empresa já conta com um novo projeto de recolha de máscaras, para as utilizar na produção de novos produtos que não vestuário, uma estratégia que surgiu como solução a um problema que estava a acontecer como resultado da pandemia (o acumular do descarte poluente de máscaras).

Aos utilizadores que fazem o upload de produtos são atribuídos pontos que podem ser utilizados para a troca de novos produtos de moda existentes na app. Ao estar associada a municípios em Portugal, a empresa trabalha com as escolas para educar os mais jovens para questões sustentáveis e consumo consciente, tendo criado a comunidade os “ÁS” (agentes da sustentabilidade).

### ***F.3 Roote Portugal [Entrevista 3]***

**22.01.2021**

A Roote é uma marca portuguesa apresentada no final de 2020, que está registada como uma marca pertencente à União Europeia. Uma marca de vestuário e acessórios de moda genderless que entrou no mercado com uma primeira coleção vocacionada para meias produzidas de matérias-primas vegetais. A Roote é uma marca que procura valorizar as suas raízes e comunidades locais, procurando inspiração no que é local/regional, através das suas redes sociais partilha histórias e curiosidades turísticas portuguesas.

“Nós neste caso temos uma frase que eu gosto muito de dizer em inglês, que acho que faz muito sentido para nós enquanto marca que é “Let's root for each other and watch each other grow”, que é vamos de certa forma poder permitir que possamos todos... todos juntos conseguimos crescer.”

**F.4 Carui Atelier [Entrevista 4]****27.01.2021**

A Carui é uma marca nacional que nasceu num programa promovido pela Sonae, um laboratório de ideias e que funciona exclusivamente online. A mesma procurou explorar uma lacuna do mercado, carteiras com uma estética apelativa e que fossem sustentáveis, todavia, a marca apresenta-se no mercado como responsável perante o meio ambiente e a sociedade. É uma marca com uma forte vertente artística, que aborda a moda como uma forma e apresentação de arte, e cujos produtos podem ser facilmente desfeitos para lhes dar uma segunda vida. A mesma recorre a matérias-primas provenientes de outras indústrias (p.e. peles provenientes da indústria alimentar), procurando parceiros com produções sustentáveis e métodos de curtição menos poluentes (p.e. capazes de recuperar a água usada na produção do material, podendo este ser usado como adobo e sendo o processo de degradação mais rápido comparando com os métodos tradicionais.)

**F.5 We The Knot, sustainable clothing and accessories brand [Entrevista 5]****29.01.2021**

A We The Knot é uma marca sustentável de vestuário e acessórios de moda masculina portuguesa, cujo propósito é criar produtos intemporais com qualidade e elevada durabilidade. Sediada num centro de Inovação pertencente à Câmara Municipal de Lisboa, a mesma vende internacionalmente, apostando na sustentabilidade e no design inteligente.

A marca portuguesa apresenta um elevado nível de consciência face aos prejuízos que a produção de moda acarreta no ambiente e na sociedade, procurando minimizá-los cada vez mais. A mesma procura selecionar matérias-primas disponíveis no mercado que tenham o menor impacto possível, optando por matérias certificadas e fibras celulósicas. Além disso, procura educar e apoiar o consumidor no reparo do produto, e quando este não é possível informam o cliente de como deve proceder para descarte sustentável do mesmo.

**F.6 Zippy, Vestuário para bebé e criança [Entrevista 6]****29.01.2021**

Fundada em 1996, no Porto, Zippy é uma marca de vestuário infantil e também de puericultura, oferecendo aos seus clientes todos os produtos necessários para as crianças, desde o seu nascimento até os 10 anos, procurando integrar o seu consumidor na comunicação da marca nas redes sociais, como a sua comunidade “*influencer*”. A marca trabalha numa ótica de Omnicanal, unindo a loja online à física como forma de melhorar a experiência do consumidor, todavia, pretende inclusivamente evoluir mais nesse sentido.

Numa outra dimensão, a marca nacional tem uma forte vertente social, associando-se a associações com cobertura nacional que apoiem crianças e iniciativas solidárias de apoio à educação, de forma a promover condições e acesso a material que promovam o seu desenvolvimento.

**F.7 WAYZ [Entrevista 7]****30.01.2021**

A WAYZ é uma marca internacional de sapatilhas com foco na produção ética, tendo por base uma escolha consciente de materiais, da produção local e da transparência. A marca portuguesa tem uma produção local, trabalhando com fornecedores e fábricas do Porto e arredores, de forma a reduzir o seu impacto ambiental.

A transparência é para a marca uma dimensão fundamental, é importante criar um diálogo com os consumidores, educá-los e mostrar como a marca trabalha e o que valoriza.

“(…) pensamos que devemos mostrar aos nossos clientes de que forma é que os produtos são feitos, com que materiais, quem são os fornecedores... Porque essa informação vai ajudá-los a

escolher melhor o produto. Porque nós às vezes não compreendemos porque é que um produto custa X e porque é que vamos pagar por ele mais do que pagaríamos por outro.”

Com foco na intemporalidade do produto e na versatilidade do design, sem sazonalidade, permitindo ao consumidor utilizar o produto durante todo o ano e durante muito tempo. Além disso, a marca proporciona ao consumidor a possibilidade de trocar de produtos através da estratégia, *Sell-one-Buy-one*, desenvolvida a par com uma *start-up* do Porto. Tendo como objetivos futuros desenvolver programas de recolha dos produtos em fim-de-vida para lhes dar um novo propósito.

### **F.8 Grupo Avenida [Entrevista 8]**

**03.02.2021**

O Grupo Avenida é um dos maiores grupos de retalho de moda do Brasil, constituído por duas redes, Lojas Avenida e Giovanna Calçados. A mesma, tendo como foco a qualidade dos produtos, comercializa inúmeras categorias de produtos, desde vestuário a artigos de casa para toda a família. No entanto, a referida não apresenta, de momento, políticas sustentáveis.

O principal diferencial da marca, face aos seus concorrentes diretos, é o preço, sendo este o propulsor de estratégias de atração e fidelização de clientes.

### **F.9 Captain Tom Brand [Entrevista 9]**

**05.02.2021**

A Captain Tom é uma marca sustentável internacional, de roupa de banho, que aposta numa abordagem inclusiva para representar e satisfazer as necessidades dos vários tipos de corpos femininos. Com foco na sustentabilidade e economia circular, a marca utiliza tecido produzido através de plástico retirado dos Oceanos, com certificação por parte da entidade reguladora ECONYL®. Produz, também, ocasionalmente, biquínis “Zero Waste”, criados com desperdício de tecidos previamente utilizados. Além de procurar benefícios para o meio ambiente, a marca apresenta uma produção local e trabalha de forma ética e justa, realizando visitas regulares às fábricas parceiras para verificar as boas condutas.

Permitindo às suas clientes personalizar os produtos, a marca procura manter um diálogo ativo com o consumidor, recorrendo ao feedback positivo e negativo para evoluir e melhorar.

“O consumidor principal da marca tem idades entre os 25-34 anos, sendo que na campanha de 2021 queremos muito aumentar a escala de idades, chegando às clientes que pertencem à Gen Z.”

### **F.10 Saint Basics [Entrevista 10]**

**08.02.2021**

A Saint Basics é uma marca holandesa de roupa interior, sustentável e consciente quanto à sua produção. A mesma tem como matéria-prima tecidos básicos produzidos de eucalipto, que, das fibras vegetais, tem uma produção 96% mais ecológica do que o algodão comum.

“(…) Sustainability is not a “CSR sideline” for our company, but the core of our business.”

O objetivo da marca internacional é que a sua produção seja o mais ética possível, livre de trabalho infantil ou produções poluentes e tóxicas. Transmite os seus valores/pilares através de uma comunicação “aberta” e transparente com o consumidor, como forma de o educar para o consumo consciente. Desenvolveu um relatório de impacto, presente no seu website, em que mede a redução de libertação de CO<sub>2</sub>, consumo de energia e água de cada produção. Além disso, controlam o impacto através da seleção de parceiros que possuam os mesmos valores.

Apresenta iniciativas sociais que desenvolvem em conjunto com a sua sociedade, parcerias estabelecidas com organizações, e comunidade, os seus consumidores que denomina de “Saints”.

“(…) our philosophy is that when we work together small actions can make a big difference. So the more Saints work together, the more impact we have on the world. An example is our collaboration



with the NGO CARE, with whom we created a special T-shirt to raise money for refugees on Lesbos.”

### **F.11 Creme [Entrevista 11]**

**08.02.2021**

A CREME é uma marca portuguesa de vestuário genderless, sem sazonalidade, ou faixa etária. A mesma tem como propósito uma produção sustentável e consciente, produzindo as suas coleções localmente, em Portugal. As suas escolhas têm por base o impacto que a produção poderá ter, respeitando todas as fases de produção e criação, sendo que não cria desperdício com as coleções de vestuário, produzindo conforme a procura. Além de utilizar matérias-primas orgânicas, a marca não utiliza plástico e desenvolve as suas fragâncias com essências naturais. A CREME é pautada pelo trabalho social, ao contratar apenas imigrantes procurando estabelecer relações de proximidade com os seus parceiros.

### **F.12 Manjerica, Portuguese Leather Bags [Entrevista 12]**

**05.02.2021**

A Manjerica é uma marca internacional de malas sustentáveis criada em 2013, caracterizada por ser um “luxo sustentável”, que vende online desde 2018 e em redor do mundo através de representantes. A marca apresenta uma produção local, artesanal, com recorrência a peles italianas, no entanto, aquando da seleção de fornecedores seleciona aqueles que realizem tingimentos vegetais, com o menor uso de químicos possível.

A marca Manjerica evidencia uma forte inspiração nos Açores e uma estética voltada para a arte, atualmente procura criar um *brand awareness* para os produtos produzidos em Portugal, para a qualidade, durabilidade e a relação custo-benefício. Para o futuro, a marca está a desenvolver um projeto de cunho social para lançar no final do ano de 2021.

### **F.13 Aly John Denim [Entrevista 13]**

**08.02.2021**

A Aly John é uma marca portuguesa de Denim de luxo, a mesma tem como foco a mulher portuguesa e os seus corpos e formas. A marca não trabalha em grande escala e as suas peças são produzidas por encomenda e à medida, sendo produzidas exclusivamente para as clientes. Todos os produtos têm como foco a sustentabilidade, desde a seleção das matérias-primas, a confeção, e, por fim, a distribuição. Todo o desperdício das jeans produzidas, desperdício textil, é reaproveitado para a produção do *packaging*, por exemplo.

“Nós somos totalmente portugueses, todos os nossos materiais são portugueses, a nossa confeção é realizada em Portugal.”

A marca desenvolve coleções cápsula (mais baratas) direcionadas para a Gen Z que está a entrar atualmente no mercado do trabalho. Esta mudança foi desenvolvida na ótica interna para chegar ao novo consumidor, criando coleções mais acessíveis, e desenvolvendo um vínculo com este público que de futuro manterá um consumo da marca.

### **F.14 NAZ, ethically made [Entrevista 14]**

**09.02.2021**

A NAZ é uma marca de vestuário sustentável internacional, que surgiu no mercado em 2017 e se destaca pelo forte impacto social e ambiental.

“A nossa missão é fazer com que a moda seja algo que não só, fique bem às pessoas, mas também, que fique bem no planeta.”

A marca tem como propósito ter um balanço e impacto na sustentabilidade, produzindo com o menor impacto ambiental e social, passando pela seleção de materiais, parceiros com quem trabalha e pelo

facto de toda a produção ser realizada em Portugal, tendo a marca controlo total destes aspetos. Ao longo da sua história, desenvolveu iniciativas para auxiliar ONGs e realizou doações de coleções passadas (que de outra forma iriam para o lixo) apoiando, assim, famílias que não tinham recursos.

A NAZ procura criar uma forte ligação com o consumidor, estimulando o feedback, para o incorporar em coleções futuras e novas estratégias, e premiando os melhores clientes com códigos de desconto. Através das redes sociais e newsletters a marca portuguesa procura partilhar informações sobre a marca, os seus valores e o futuro que pretende criar, como uma forma de educar o seu consumidor. Este ano tenciona partilhar um relatório de impacto ambiental e social sobre a marca pela primeira vez. Além disso, a mesma apresenta um código de conduta que é assinado pelos seus parceiros, o que permitirá à mesma candidatar-se a uma certificação que avalia a organização como um todo.

Apresenta estratégias de recolha de peças de roupa que os clientes não queriam, oferecendo um código de desconto para estes usarem no futuro, a partir dessas peças fazem o seu *upcycling* para estufagem. Os seus produtos encontram-se divididos em linhas de produção, das quais se destacam a linha dos reciclados, a linha de ecológicos e a linha de desperdício (que recorre ao desperdício das fábricas fornecedoras). Relativamente à Gen Z em particular, a marca implementou novas estratégias, nomeadamente, uma campanha *Sell-one-Buy-one* e tem como propósito entrar, no futuro, no mercado de arrendamento, com um novo segmento de produtos.

### **F.15 ISTO, transparently made in Portugal [Entrevista 15]**

**10.02.2021**

A ISTO é uma marca 100% portuguesa, que tem como propósito produzir produtos de vestuário e acessórios a preços competitivos e o mais justos possível para o consumidor. A produção da marca apresenta um design simples, intemporal, e sustentável, não só para o meio ambiente, como também para alcançar um crescimento sustentável. Acima de tudo, a marca pauta pela transparência, fornecendo ao consumidor informações sobre a produção, sobre o preço das peças, e o porquê destes. A mesma apresenta uma coleção permanente que aposta na qualidade, não fazendo lançamentos primavera/verão, outono/inverno.

“(...) o próprio nome ISTO tem o significado (...) “I” serve para *independent*, o “S” para *superb*, o “T” para *transparent* e o “O” para *organic* (...) Mas acreditamos mais na qualidade e... ou seja, dando uma qualidade maior, a durabilidade será sempre maior também.”

No que toca a estratégias de fim-de-vida dos produtos da marca, a ISTO incentiva o consumidor a dar uma nova vida aos produtos, quando isso não é possível a mesma recolhe em loja as peças e integra-as num programa de algodão reciclado que está a desenvolver com uma fábrica parceira. A marca procura, ainda, apoiar algumas atividades e projetos sociais através da doação de roupa e dinheiro.

### **F.16 Buzina Brand [Entrevista 16]**

**11.02.2021**

Buzina é uma marca portuguesa que nasceu em 2016, em Joane, uma localidade pertencente a Vila Nova de Famalicão. É uma marca *slow fashion* que não quer estar refém de tendências ou produções muito grandes, que inicialmente trabalhava com stocks existentes nas fábricas da região. Encontra-se assente na exclusividade, produção manual com equipas que trabalham as peças do início ao fim.

Cria uma noção de comunidade com os seus fornecedores, redes de relacionamentos benéficos e de confiança na sua cadeia de produção.

“a produção da Buzina, podia ser muito mais barata se a mandasse (...) para uma fábrica... As peças sairiam muito mais baratas, e eu recuso-me a fazê-lo. Recuso-me a fazê-lo porque as pessoas que trabalham comigo são bem pagas, eu faço questão. Sabem contar a história da peça, sabem para aquilo que trabalham, dependem de mim para... no agregado familiar. Claro, é uma ajuda que... isso é uma responsabilidade social que eu tenho.”

A produção é toda em Portugal, selecionando apenas fornecedores portugueses, estando os seus fornecedores e confeção num pequeno raio de distância. Para a marca, as redes sociais e os *influencers* foram muito importantes e potencializaram o crescimento da Buzina, que agora procura explorar novas tecnologias para continuar a evoluir.

### **F.17 Josefinas Portugal [Entrevista 17]**

**12.02.2021**

Uma marca internacional fundada em 2013 como forma de satisfazer uma lacuna de mercado, a Josefinas nasceu com a ideia de criar sabrinas simples, com qualidade e elegantes, que pudessem ser usadas por qualquer mulher, em qualquer ocasião.

Define-se como uma marca feita por mulheres para mulheres, que, ao longo da sua história, apoiou várias instituições/associações que: focam no empoderamento feminino; dão ferramentas às mulheres para uma vida melhor; estejam ligadas à educação. Ao longo dos anos, realizaram coleções em parceria com a APAV, She Is Rising e Women4Women, entre outras, chegando a realizar uma edição limitada com o apoio de Gloria Steinem. A marca realizou donativos a associações como a Dress for Success e encontra-se, atualmente, a promover uma iniciativa de recolha de livros, manuais escolares e jogos pedagógico que serão posteriormente oferecidos à Fundação Npili, um projeto que tem como propósito proteger e auxiliar, no percurso escolar e profissional, crianças, jovens e mulheres. As suas iniciativas do foro social não olham a fronteiras e apoiam projetos que vão de encontro com os seus valores, um pouco por todo o mundo.

No que trata à produção *Made-by-Order*, a marca, para as suas coleções, seleciona apenas matérias-primas de qualidade, certificadas, apostando numa produção local com artesões portugueses e salários justos.

A marca distingue-se pelo seu *customer wow* e a preocupação centrada no cliente, nas suas experiências, necessidades e desejos, criando relações de proximidade. Além do mais, preocupa-se em ser transparente e partilhar com o consumidor todo o processo, quais os materiais utilizados, quais os valores e filosofia da marca, tanto, no seu blog, como, nas redes sociais.

### **F.18 NAE, Vegan shoes [Entrevista 18]**

**15.02.2021**

A marca NAE VEGAN SHOES surgiu em 2008, fundada com base numa necessidade de mercado que existia na altura, o calçado vegan. Ao longo dos anos a marca tem vindo a pesquisar e desenvolver novidades no que diz respeito aos materiais, tipologias e à diversidade de modelos, para poder servir o seu público diferenciado.

“(…) já temos alguns sapatos que são biodegradáveis, não é? Que se atirmos para ali para a floresta, passado relativamente pouco tempo eles desaparecem. Porque são feitos à base de algodão orgânico e solas 100% naturais, e que são uma borracha que se derrete e que não tem qualquer impacto. Não tem químicos nenhuns (…)”

Atualmente, a marca portuguesa trabalha a par com universidades portuguesas e estrangeiras, como a Westminster University, em cursos de *sustainable management* e de design de calçado sustentável, onde tem um acordo com a Faculdade de Artes de Londres. A marca procura também educar o consumidor sobre como dar uma segunda vida ao calçado, tendo como objetivo no futuro montar um projeto para reciclar os produtos e reintegrá-los na cadeia de produção. Tanto no *website* como no *blog* procuram comunicar o que fazem e como o fazem:

“Porque nós tentamos falar sobre todos os materiais, sobre as nossas fábricas, sobre o que é que é importante na sustentabilidade. Querem saber tudo e mais alguma coisa e, portanto, fazem-nos sempre muitas perguntas e interagem sempre muito com a marca. E, pronto, isso acaba por criar também um nível de fidelização elevado nos clientes.”

**F.19 Retry, plataforma de compra e venda de roupa [Entrevista 19]****11.03.2021**

A Retry é uma plataforma de produtos de vestuário e acessórios de moda em 2ª mão, recente no mercado português, com atuação nacional, que tem como propósito reduzir o descarte e a acumulação de produtos em aterros. Todavia, reconhece que ainda pode melhorar a sua atuação no mercado, e apresenta desafios que quer superar para reduzir o seu impacto no meio ambiente.

“Um dos maiores benefícios que o nosso negócio tem é, efetivamente, não haver a necessidade de produzir, não há necessidade de gastar recursos naturais... como água, como algodão... (...) Temos sempre aqui uma questão associada que tem a ver com as peças para nos chegarem tem de haver sempre um transporte, (...) O transporte é um meio de poluição, e é um dos maiores meios de poluição que nós temos atualmente, portanto, nós só fazemos recolhas, efetivamente, que sejam significativas que se justifique (...) recolhas sejam significativas, isso é umas das partes.”

A empresa atua na economia circular estimulando e educando o consumidor para esta ideia do “ciclo” dos produtos, para a adaptação do conceito de comprar coisas em 2ª mão, com o propósito de educá-lo para outras compras desta tipologia. Tenta, deste modo, distinguir-se pela experiência que proporciona ao cliente, tanto na disponibilidade para responder às questões, como no apoio ao cliente.

**F.20 Elvis and Kresse, sustainable and ethical luxury [Entrevista 20]****22.01.2021**

A marca Elvis and Kresse nasceu em 2005, em Londres, tendo como propósito o desenvolvimento de acessórios de moda de luxo éticos, focada em resgatar, transformar e doar. A empresa desenvolveu a sua produção tendo por base mangueiras usadas e danificadas do Cartel dos Bombeiros de Londres, que iriam para um aterro. Como forma de evitar a poluição, a empresa iniciou o seu projeto de resgate e ao longo dos anos já conta com mais de 200 toneladas de material recuperado, doando 50% do lucro da venda dos produtos à Fire Fighters Charity.

“We think it is important to reinvest half of this in the business and then invest half in our community, in our stakeholders. The donation has also allowed us to open up in more helpful ways, both the Fire Fighters Charity and the London Fire Brigade have access to our books. This openness was also instinctive, but it has made us one of the most radically transparent luxury brands, and given us a unique platform to communicate the inherent value of transparency.”

Focada no problema do desperdício e acumulação de produtos em aterros, a marca britânica, em 2017, uniu-se à Fundação Burberry, numa parceria de cinco anos, onde os restos de couro da marca Burberry foram transformados em novos itens de luxo, projetados e vendidos por Elvis and Kresse.

Inspirada pela falta de artesões qualificados no Reino Unido, a empresa decidiu criar oportunidades de ensino para os jovens, como forma de treinar a próxima geração de artesões. Além de se tratar de uma empresa social certificada Elvis and Kresse fundou a UK B Corp, um novo tipo de negócios que procura um equilíbrio entre o propósito e o lucro, considerando o impacto das decisões a vários níveis.

**F. 21 Two Jeys [Entrevista 21]****21.01.2021**

A Two Jeys é uma marca espanhola de artigos de joalheria, que teve um crescimento exponencial graças às redes sociais. Atualmente a marca procura crescer através da utilização de vídeos no youtube, através da gravação de vlogs, expondo os vários processos da etapa de produção e decisão, apostando na transparência da marca.

A marca tem como propósito destacar-se pelo princípio da sustentabilidade, que é colocada em prática através da utilização de embalagens 100% ecológicas, produzidas através de papel reciclado, bolsas criadas em algodão orgânico e a tinta utilizada é obtida através de processos naturais. Por outro lado, a

marca aposta na produção artesanal e local, onde é possível manter a qualidade e um maior controlo do produto.

“Cuando empezamos el proyecto fuimos a ver varios talleres y proveedores, muchos de ellos no nos querían vender tan pocas unidades o hacer tan poco trabajo, ya que no les valía la pena. Un día acabamos en un taller familiar, donde creyeron en nuestro proyecto desde el primer momento, así que a día de hoy seguimos trabajando con ellos. Aunque la producción la hemos tenido que hacer en una fábrica más grande, ellos se ocupan de que el producto pase el control de calidad, de pulir y darle esa identidad a las piezas.”

## **F.22 ARMEDANGELS [Entrevista 22]**

**22.02.2021**

ARMEDANGLES é uma marca alemã de vestuário, que procura distinguir-se pelas suas práticas sustentáveis, englobando um conjunto de estratégias com foco na sociedade e no ambiente. Todos os anos a marca partilha com os seus consumidores um relatório sobre o impacto ambiental, e realiza um ponto de situação face à sua cadeia de produção.

A mesma trabalha de acordo com as diretrizes do comércio justo, no que trata sobretudo à obtenção de matérias primas, e da certificação GOTS, que garante os padrões ecológicos e sociais de acordo com as diretrizes de International Labour Organization.

“We have made a conscious decision not to strive for further seals for the time being. Too many different certificates and labels lead to a certain degree of confusion and confusion. For this reason, we have decided to use the GOTS seal: it combines ecological as well as social standards.”

Além disso, a marca é membro da Fair Wear Foundation (FWF), desde junho de 2015, uma fundação internacional que visa trabalhar a par com as empresas de todo o mundo e as suas partes interessadas para melhorar a cadeia de produção, garantindo, através de um código de conduta, as condições justas de todos os envolvidos no processo de produção.

“Eco is not just a trend for us, it's our belief and taking responsibility and protecting our environment is not an option but a must. Therefore, we only use sustainable & regenerative materials such as organic cotton, organic linen, organic wool, recycled cotton, LENZING™ ECOVERO™ and TENCEL™ Lyocell. (...) We are far from perfect. We just want to do the right thing. Step by step, every day. Organisations like Fairtrade or Fair Wear Foundation help us to implement our high standards.” (ARMEDANGELS, n.d.)

**Apêndice G. Análise de conteúdo (Tabelas referentes à Análise Empírica completas)**

**G.1 Análise empírica referente à “Comunidade que a Marca constrói”**

Tabela 34. Análise empírica referente aos relacionamentos económicos

ENTIDADE COM QUE A MARCA ESTABELECE A RELAÇÃO	ANÁLISE EMPÍRICA RAZÕES DA RELAÇÃO
<p><b>Fornecedores</b></p>	<p>“são escolhidos através de procura ou recomendação de outros fornecedores (...) Após visitas aos locais de trabalho, é possível verificar as boas condutas que eles praticam com os funcionários (...)” <b>ENT [9]</b>                  “(...) with ISO and GOTS certifications we only work with responsible, ethical and certified partners.” <b>ENT [10]</b>                  “Existem os critérios que nós aplicamos a tudo, inclusive aos materiais e aos fornecedores.” <b>ENT [17]</b>                  “(...) tem a ver com a qualidade, ou seja, tem a ver também com a certificação. (...) Os valores para nós são essenciais, e primamos até ao fim.” <b>ENT [3]</b>                  “temos sempre muito em consideração, que tipo de empresa, que fornecedores com quem estamos a trabalhar. Que tem também de cumprir com a sustentabilidade ambiental, mas também social (...) como tratam os trabalhadores” <b>ENT [5]</b>                  “todas as pessoas envolvidas no nosso processo de criação de confeção, de produção que tenham sempre os mesmos ideais que nós (...) princípios básicos que nós seguimos e que fazem parte da nossa... dos nossos valores e que fazemos questão de os preservar” <b>ENT [13]</b>                  (...)</p>
<p><b>Tipo de relação estabelece com os Fornecedores</b></p>	<p>“Ter uma relação próxima e de respeito. (...) prezo muito a proximidade e confiança com os fornecedores. Afinal são pilares importantíssimos para a minha empresa”, <b>ENT [11]</b>                  “(...) é verdade que nós entendemos que se todos os nossos fornecedores, como colaboradores, nossos fornecedores são colaboradores da marca.” <b>ENT [4]</b>                  “tentamos sempre trabalhar com pessoas que tenham os mesmos valores que nós” <b>ENT [17]</b>                  “(...) as pessoas estão totalmente envolvidas naquilo que é a marca.” <b>ENT [18]</b>                  “(...) relação seja uma relação duradoura e consistente, e vencedora para ambas as partes.” <b>ENT [7]</b>                  “(...) uma marca pequena, também trabalhamos com produtores pequenos, que a partida é mais fácil chegarmos às pessoas (...)” <b>ENT [5]</b>                  “os funcionários nomeadamente, e os colaboradores, têm a perceção destes impactos?” “Ah sim, completamente! Completamente!” <b>ENT [14]</b>                  “preocupamo-nos com as pessoas que nos fazem os produtos, que trabalham com os produtos, queremos que as pessoas possam fornecer-nos para nós o melhor produto possível, mas que sejam igualmente remunerados, pagos e tenham boas condições laborais para que nos possam fornecer o necessário.” <b>ENT [3]</b>                  “Intentamos ser muy próximos a todos los clientes, nuestros proveedores, nuestros trabajadores, estamos ampliando equipo, y cada persona entiende que su rol es súper importante. Trabajamos con gente que está enamorada del proyecto y eso es sin duda un punto a favor.” <b>ENT [21]</b>                  “(...) uma relação muito estável e duradora. Já duram há anos as parcerias. É quase uma família.” <b>ENT [12]</b>                  “(...) desde que começamos, trabalhamos sempre com o mesmo fornecedor de solas, com o mesmo fornecedor de peles, com o mesmo fornecedor de tecido, com o mesmo fornecedor de palmilhas e com o mesmo fornecedor de cordões. Sempre.” <b>ENT [7]</b></p>
<p><b>Razão para manter A Relação com os seus Fornecedores</b></p>	<p>“Sou fiel aos meus fornecedores (...) E se me derem qualidade cá estamos (...) tenho em conta as pessoas. Para mim eles partilham os mesmos valores morais que eu.” <b>ENT [16]</b>                  “(...) compreendem os nossos valores de qualidade, de certificação (...)” <b>ENT [3]</b>                  “Nós temos de trabalhar com pessoas que nos garantam os padrões de qualidade (...) Partindo de que a relação funciona bem nós estamos lá e vemos que o produto mantém a sua qualidade (...) a conduta é manter a relação, desenvolver a relação.” <b>ENT [7]</b>                  “(...) os nossos parceiros que fazem as peles, o seu best seller ... entre aspas são as peles que nós usamos, as nossas bioleathers. (...) conseguir ser o mais sustentáveis possíveis. De facto... eles mudaram, todo o... na curtição das peles, é uma das indústrias mais poluentes. Eles conseguem... recuperar toda a água usada no processo, por exemplo (...) o produto da curtição das peles (o resultado) é usado como adobo (...)” <b>ENT [4]</b>                  “que trabalha de forma ética, pagando justamente aos seus trabalhadores, e fornecendo as pausas que forem necessárias durante os dias de trabalho, nunca trabalhando horas extra” <b>ENT [9]</b>                  “fui contactada e dissera-me que esse cliente que queria comprar, se haveria algum problema para mim. E eu disse que não, que não haveria problema nenhum. Mas que eu já não ficava com os tecidos, Okay? (...) E posso dizer-lhe que o meu fornecedor preferiu vendermos a mim. Preferiu vender 10 metros a mim do que 100 a ele, por exemplo.” <b>ENT [16]</b></p>
<p><b>Parcerias</b></p>	<p>“Do ponto de vista de tentarmos estar todos aqui mais alinhados naquilo que são os princípios. (...) Que não seja uma coisa que beneficia mais uns em detrimento de outros.” <b>ENT [18]</b>                  “(...) que estão no mesmo Mindset que nós, no mesmo Estado de Espírito ” <b>ENT [7]</b></p>
<p><b>Influencers</b></p>	<p>“o mais importante de tudo seria a qualidade e os valores que defendem. Porque nunca associáramos as Josefinas a uma pessoa que não defende os mesmos ideais que nós abertamente” <b>ENT [17]</b></p>



<p><b>Comunidade consumidora</b></p>	<p>“(...) algumas clientes que se tornaram influencers, por vestirem a minha roupa, e depois tenho outras que eu cresci com elas e elas comigo. (...) esta sinergia também é muito gira (...)” <b>ENT [16]</b></p> <p>“The more Saints work together, the more impact we have on the world.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“A geração Z é o nosso enfoque no projeto a vários níveis: 1º porque nós queremos que eles sejam os nossos agentes da sustentabilidade, os “AS” da aplicação” <b>ENT [2]</b></p> <p>“Todas as semanas têm que sair publicações dos diferentes pilares e, e fazer com que exista um sentido de comunidade e estamos juntas para alcançar este objetivo.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“entendemos os consumidores, muitas vezes, como uma família” <b>ENT [4]</b></p>
--------------------------------------	--

## G.2 Análise empírica referente à “Sociedade da Marca”

Tabela 35. Análise empírica referente aos relacionamentos sociais/ambientais

<p><b>ENTIDADE COM QUE A MARCA ESTABELECE A RELAÇÃO</b></p>	<p><b>ANÁLISE EMPÍRICA DAS RAZÕES DA RELAÇÃO</b></p>
<p><b>Instituições</b> (p.e. câmaras, incubadoras, escolas, universidades)</p>	<p>“O nosso BM foi focado em câmaras, neste momento foi esta a abordagem (...) irmos às escolas mostrar o que é que faz a To-be-green (...) somos contactados por empresas do corporate que querem estar associadas à reciclagem de máscaras, farmácias...” <b>ENT [2]</b> (unir-se a escolas, empresas e a câmaras municipais para fazer crescer o projeto pelo país, e conseguir deste modo educar os mais jovens)</p> <p>“(...) algumas faculdades... (...) mais para analisar a questão da inovação (...) estamos um bocadinho mais virados para Londres, onde temos um acordo com a Faculdade de Artes de Londres, onde saem alunos de design e depois também a Westminster University (...)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“(...) com a Universidade do Minho, no âmbito de estágios (...) com a Câmara de Lanhoso, onde estamos localizados... Que nos convida para medir o pulso (nesta altura de pandemia) das empresas (...)” <b>ENT [1]</b></p> <p><b>Entrevista 12</b> (p.e. trabalha com a Embaixada da Alemanha e a Câmara de Comércio Luso-Alemã)</p> <p>“mas creio que seria mais interessante fazer alguma coisa no sentido de output da marca, ou seja, mais no sentido de impacto social (...) na zona de impacto maior onde nós temos no futuro poder trabalhar com as autarquias e câmaras para alavancar ainda mais o nosso impacto nessas zonas no fundo.” <b>ENT [14]</b></p> <p>(...)</p> <p>“Nós trabalhamos com instituições. Sim, fizemos uma parceria com a SAOM para ajudar os sem-abrigos aqui no Porto, que se traduz na entrega de sapatos (...)” <b>ENT [7]</b></p> <p>“apoiamos várias instituições (...) que dão poder às mulheres, e dão-lhes ferramentas para elas conseguirem ter uma vida melhor (...) temos coleções em parceria com a Quer, com a APAV, She Is Rising e tivemos já com a Women4Women (...) já fizemos vários donativos a associações, como a Dress for Success (...)” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(...) faz parte da Associação Nacional de Jovens Empresários (...)” <b>ENT [12]</b></p> <p>“(...) been a member of the Fair Wear Foundation (FWF) since June 2015.” <b>ENT [22]</b></p> <p>“Tenho o apoio do Madeln, é uma instituição que apoia negócios em Joane. O apoio deles é meramente como um incentivo, ou seja, fazem comunicação nas redes sociais, mas a nível financeiro a marca não trabalha com ninguém” <b>ENT [16]</b></p>
<p><b>Instituições de cariz Social/Ambiental</b> partilha de receitas, angariação ou doação de produtos/monetária a instituições</p>	<p>“(...) donating 50% of the profits to the Fire Fighters Charity (...)” <b>ENT [20]</b></p> <p>“(...) temos coleções em parceria com a Quer, com a APAV, She Is Rising e tivemos já com a Women4Women (...) já fizemos vários donativos a associações, como a Dress for Success (...) claro donativos de calçado às vezes é mais fácil serem em Portugal mas com as Women4Women era para as mulheres de Ruanda. Com a APAV e a She Is Rising é para mulheres vítimas de violência doméstica em Portugal e nos Estados Unidos (...) Sendo que um dos pares, era uma edição de 2 partes de Josefina, uma dessas edições teve apoio e o nome da Gloria Steinem” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(...) fizemos uma campanha com uma organização não governamental que é o Just a change, e o objetivo deles é diminuir a pobreza habitacional em Portugal. E nós através de uma linha de produtos, feitos a partir de desperdício dos nossos fios reciclados, doamos uma parte das vendas (...) decidimos doar estas roupas à charity organization para apoiar famílias que não tinham recursos” <b>ENT [14]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Criação de Programas que retribuem Valor para a Sociedade</b></p>	<p>“In order to train the next generation of craftspeople we create opportunities in our workshop for young people to learn a whole host of new skills.” <b>ENT [20]</b> - criação de condições e programas para ensinar as gerações mais jovens</p>
<p><b>Comunidade Local e outros Participantes do Setor</b></p>	<p>“(...) sempre ter em conta a concorrência. Nunca estamos isolados, deve servir para nos estimular.” <b>ENT [16]</b></p> <p>“nós quisemos ouvir testemunhos diferentes, de pessoas que são muito conhecidas desses sítios (...) queremos também partilhar, ou seja, queremos, não só, contar a nossa história, mas também partilhar a história de outras pessoas que nos inspiram (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>“outras marcas também (...) é importante haver sinergias e colaborações (...) trabalhar com o marcas complementares ao nosso produto” <b>ENT [7]</b></p> <p>“Trabalhar não só com artistas... pronto, com instituições, com aquilo que reconhecemos que é sinónimo da mentalidade da Carui (...) as peles são produto do gado alimentar. Nós estamos a usar um produto que é de outra indústria, não estamos a perder o carácter orgânico.” <b>ENT [4]</b></p> <p>(...)</p>

### G.3 Análise empírica referente à “Missão e Proposta de Valor”

Tabela 36. Análise empírica referente à missão, proposta de valor e perceção face aos valores

ANÁLISE EMPÍRICA	
<b>MISÃO</b>	<p>“Until we can start to make a dent in the global leather waste problem, this current challenge is what is next” <b>ENT [20]</b></p> <p>“We’re on a “mission for cleaner underwear” (...) to supply the world with Cleaner Underwear and to change the textile industry a little from within (...) Sustainability is not a “CSR sideline” for our company, but the core of our business.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(…) nossa missão (...) é ajudar a cada vez mais mulheres em todo o mundo (...) empoderamento feminino” <b>ENT [17]</b></p> <p>“A nossa missão é fazer com que a moda seja algo que não só, fique bem às pessoas, mas também (...) no planeta.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“uma marca de jeans a pensar no nosso planeta, no nosso futuro e no nosso amanhã (...) pilares baseiam-se sempre naquilo que... não no que nós somos, mas aquilo que nós queremos fazer sentir e aquilo que nós queremos fazer passar” <b>ENT [13]</b></p> <p>“temos a responsabilidade social e ambiental. A preocupação que temos apresentado tudo é pensado com uma preocupação ambiental. (...) outro pilar, que é... o preço.” <b>ENT [4]</b></p> <p>“(…) as coisas de uma maneira correta e mais sustentável, não só no sustentável tendo em conta o meio ambiente, mas sustentável de uma maneira geral, um crescimento sustentável (...) grande pilar é transparência” <b>ENT [15]</b></p> <p>“respeito pelos animais, pelas pessoas e pelo ambiente” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<b>PROPOSTA DE VALOR</b>	<p>“Until we can start to make a dent in the global leather waste problem, this current challenge is what is next.” <b>ENT [20]</b></p> <p>“(…) das poucas marcas que usam tecido regenerado feito a partir de plástico (...) representam vários tipos de corpo (...)” <b>ENT [9]</b></p> <p>“We’re on a “mission for cleaner underwear” (...) to supply the world with Cleaner Underwear and to change the textile industry a little from within (...) Sustainability is not a “CSR sideline” for our company, but the core of our business.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“I” serve para independent, o “S” para superb, o “T” para transparent e o “O” para organic.” <b>ENT [15]</b></p> <p>“nossa missão e é para isso que queremos crescer é ajudar a cada vez mais mulheres em todo o mundo (...) empoderamento feminino” <b>ENT [17]</b></p> <p>“A nossa missão é fazer com que a moda seja algo que não só, fique bem às pessoas (...) que fique bem no planeta.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“não partilhamos apenas coisas do espectro da moda, também vamos um bocadinho além” <b>ENT [3]</b></p> <p>“A visão foi dar um contributo para a sustentabilidade para a cadeia de valor da moda (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“(…) entendemos o ético como três componentes: A componente dos materiais; A componente da produção local; o terceiro é a transferência.” <b>ENT [7]</b></p> <p>(...)</p>
<b>EQUILÍBRIO ENTRE OS VALORES ECONÓMICO, SOCIAL E AMBIENTAL</b>	<p>“Sustainability, ethics and fair living wages first, paired with customer satisfaction, then profit.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(…) efetivamente, acho que são os três que ditam o sucesso de uma marca que se queira implementar no mercado” <b>ENT [3]</b></p> <p>“eu penso que as três estão equilibradas porque a nível social nós queremos a consciencialização, para evitar o consumo desenfreado do Fast Fashion, a parte ambiental da sustentabilidade também é... Eu penso que as três se complementam e tornam-se num círculo. E por isso é que nós dizemos que o nosso, o nosso projeto está associado à economia circular efetivamente por isso, porque estão aqui as três componentes associadas no mesmo peso.” <b>ENT [19]</b></p> <p>“todos os processos estão sempre pensados tendo em consideração uma mentalidade de responsabilidade social e meio ambiental. (...) Cada coisa, cada pequeno detalhe é sempre pensado nessa perspetiva. Hum... e depois tem outro componente que é importante... que é, que queremos que seja um preço que todos consigam pagar.” <b>ENT [4]</b></p> <p>“Acho que têm os três têm o seu peso equilibrado entre os três.” <b>ENT [15]</b></p> <p>“A sustentabilidade tem os três pilares, e a lógica é a sustentabilidade do projeto. Tenho salários a pagar, tenho três colaboradores a trabalhar comigo já, e, portanto, a lógica é que tem que ser (...) eu só posso fazer isto com receitas, mas nunca deixarei de ter um propósito de educar para a sustentabilidade, criar valor através daquilo que é a atividade” <b>ENT [2]</b></p> <p>“eu acho que é um equilíbrio (...) vamos fazer todos os esforços para manter este... este conceito (...) O equilíbrio económico é muito importante, o equilíbrio da escolha do local também é importante...” <b>ENT [7]</b></p> <p>“os três são... os três exemplos que me deu são todos relevantes... Não é? Não sei se consigo dizer que um é mais relevante do que outro. Acho que o ideal é que esses aspetos... atuem ao mesmo tempo. Não é. Desde... pronto, o impacto económico, até as partes interessa, e até os recursos renováveis... eu acho que isso têm de estar tudo... têm de estar tudo na balança.” <b>ENT [5]</b></p>

### G.4 Análise empírica referente ao “Valor Social”

Tabela 37. Análise empírica referente ao valor social

COMO CONTRIBUI PARA O VALOR SOCIAL	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Remuneração da cadeia de valor (trabalho ético e pagamento justo)</b>	<p>“(…) preocupamo-nos com as pessoas que nos fazem os produtos, que trabalham com os produtos (...) que sejam igualmente remuneradas, pagas e tenham boas condições laborais (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>“(…) strict code of conduct regulates, among other things, the ban on child labour, the right to freedom of association, secure jobs, living wages and resource-saving production in the sewing factories.” <b>ENT [22]</b></p> <p>“(…) work with local companies in Portugal which we personally know and visit on a regular basis. Together with ISO and GOTS certifications, this gives us the assurance of clean, safe and healthy working conditions and of fair payment.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(…) a questão social (...) a produção da Buzina, podia ser muito mais barata se a mandasse para uma confeção (...) recuso-me a fazê-lo porque as pessoas (...) são bem pagas (...)” <b>ENT [16]</b></p> <p>“(…) preços justos para todos. Não é? Que não seja uma coisa que beneficia mais uns em detrimento de outros (...) a questão do benefício de olharmos para as pessoas com quem trabalhamos.” <b>ENT [18]</b></p>



	<p><i>“O que mais prezo no momento são as pessoas que cercam e colaboram com a empresa. Ter uma relação próxima e de respeito.” ENT [11]</i></p> <p><i>“nós temos um contacto direto com eles, com os seus problemas, com os seus... não nos cingimos, não trabalhamos com eles em tentar reduzir os custos. Achamos que o trabalho tem de ser pago justamente (...) trabalhar com artesões portugueses, queremos ajudar pequenas empresas portuguesas (...) trabalho tem de ser pago justamente” ENT [4]</i></p> <p><i>“que trabalha de forma ética, pagando justamente aos seus trabalhadores, e fornecendo as pausas que forem necessárias durante os dias de trabalho, nunca trabalhando horas extra” ENT [9]</i></p> <p><i>“(...) já temos uma produção sustentável, trabalhamos com vários materiais de certificados, por exemplo, e trabalhamos com pessoas em Portugal. Ou seja, tendo por base os salários justos” ENT [17]</i></p> <p><i>“o comércio justo, porque os nossos artesãos são todos portugueses, nós tentamos trabalhar sempre com isso (...) nunca nesse sentido de exploração de mão-de-obra (...) diria mão-de-obra qualificada e pagamento justo.” ENT [12]</i></p> <p><i>“preços justos para todos. Não é? Que não seja uma coisa que beneficia mais uns em detrimento de outros (...) a questão do benefício de olharmos para as pessoas com quem trabalhamos” ENT [18]</i> <i>(...)</i></p>
<p><b>Colaborações com instituições</b></p>	<p><i>“We have been a member of the Fair Wear Foundation (FWF) since June 2015. (...) work with all member companies to improve supply chains and working conditions in textile factories worldwide.” ENT [22]</i></p> <p><i>“Temos algumas atividades sociais, alguns projetos que apoiamos (...) projeto semear, um projeto de agricultura biológica que emprega pessoas com deficiência. Foi um projeto que apoiamos com a doação de alguma roupa que tínhamos em stock” ENT [15]</i></p> <p><i>“Em termos de instituições, apoiamos algumas da vertente social (...) instituições/associações que dão poder às mulheres, e dão-lhes ferramentas para elas conseguirem uma vida melhor. No caso das crianças, instituições ligadas à educação... (...) não olhamos a fronteira” ENT [17]</i></p> <p><i>“A próxima causa que iremos abraçar será fazermos uma campanha de angariação de roupas para um hospital psiquiátrico de Bragança.” ENT [5]</i></p> <p><i>“é procurar instituições que apoiem crianças numa ótica nacional (...) contribuirmos para a educação e para crianças desfavorecidas” ENT [6]”</i> <i>(...)</i></p>
<p><b>Doações Monetárias</b></p>	<p><i>“donating 50% of the profits to the Fire Fighters Charity.” ENT [20]</i></p> <p><i>“(...) fizemos uma campanha com uma organização não governamental que é o Just a change (...) objetivo deles é diminuir a pobreza em Portugal (...) doamos uma parte das vendas.” ENT [14]</i></p> <p><i>“Essa receita nunca é para a To-be-green, é sempre para uma IPSS, ou uma entidade que trabalhe com pessoas carenciadas (...) o benefício é para o território” ENT [2]</i></p> <p><i>“(...) we have raised money for refugees in Lesbos (...) In the past, we supported a crowdfunding platform for development projects (...) we are investigating different alternatives” ENT [10]</i> <i>(...)</i></p>
<p><b>Doações de Produtos</b></p>	<p><i>“we give overstock away to people in need” ENT [10]</i></p> <p><i>“nós o que fazemos e temos aí uma iniciativa pendente... é de fazer, fazer donativos de calçado (...) sapato que fique inutilizado por algum motivo (...) doamos a instituições” ENT [18]</i></p> <p><i>“antes ainda em 2020 doamos a roupa de coleções antigas que já não iriam ser vendidas e que de outra maneira poderiam ir parar ao lixo ou serem incinerados (...)” ENT [14]</i> <i>(...)</i></p>
<p><b>Valorização da Sociedade</b></p>	<p><i>“uma abordagem inclusiva querendo representar vários tipos de corpos (...) para que cada cliente se sinta o mais representado possível” ENT [9]</i></p> <p><i>“Estamos desenvolvendo trabalho com imigrantes. O nosso objetivo é ser uma empresa que trabalha 100% com imigrantes” ENT [11]</i></p> <p><i>“Os nossos trabalhadores não são crianças, não são maltratados, é uma produção local e pronto... tem de ser valorizada.” ENT [1]</i></p> <p><i>“trabalhar com fornecedores portugueses, estamos também a redistribuir essa riqueza e valor ao longo da nossa Cadeia em Portugal, localmente.” ENT [7]</i></p> <p><i>“o respeito pela mulher” ENT [13]</i></p> <p><i>“integração social, lá está... nós procuramos trabalhar apenas com pequenas fábricas e parceiros (...) tenham práticas cada vez mais sustentáveis e em zonas no nosso país que apesar de serem os grandes centros de indústria têxtil (...) a pobreza afeta muito mais do que no restante do país.” ENT [14]</i></p> <p><i>“desenvolver esta parte da autonomia e questões didáticas, mas também explorar alguns temas que são importantes enquanto o seu desenvolvimento enquanto ser humanos (...) Como o caso da educação, ter aqui algum tipo de dinâmicas que ajudem mais... a que a marca também seja um agente solidário na sociedade em que se insere.” ENT [6]</i> <i>(...)</i></p>

## G.5 Análise empírica referente ao “Valor Ambiental”

Tabela 38. Análise empírica referente ao valor ambiental

COMO CONTRIBUI PARA O VALOR AMBIENTAL	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Produção Local</b>	<p>“produzir em Portugal é o nosso maior critério” <b>ENT [15]</b></p> <p>“só trabalhamos com produto e produtores nacionais” <b>ENT [11]</b></p> <p>“uma produção local, todos os nossos componentes são oriundos de um raio de 70 km à volta do Porto. (...) onde produto/produto e matéria-prima é feito, é tudo à volta do Porto.” <b>ENT [7]</b></p> <p>“toda a produção... todo... como se diz... todas as matérias-primas são feitas em Portugal” <b>ENT [4]</b></p> <p>“produção ser portuguesa, ainda existem muitas marcas, com muito mais capital do que nós, que optam por fazer outsourcing da sua produção em países cujos custos laborais são mais baixos, para poder ter um maior profit, terem preços mais competitivos.” <b>ENT [14]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Seleção de matérias-primas</b>	<p>“só usar algodão orgânico (...) desenvolvemos uma fragância (...) com essências naturais” <b>ENT [11]</b></p> <p>“as peles são biodegradáveis (...) o produto da curtição das peles é usado como adobo” <b>ENT [4]</b></p> <p>“algodão orgânico que é relação qualidade-preço superior a um algodão normal, a um poliéster, ou qualquer outra matéria-prima (...) quando vamos escolher uma matéria-prima, nós queremos que a matéria-prima não deixe uma pegada ecológica grande (...) queremos sempre fazer a menor pegada possível.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“produzir com o material mais sustentável ou natural possível. O linho é 100% natural, o algodão é 100% orgânico” <b>ENT [15]</b></p> <p>“Algodão orgânico, algodão certificado, as nossas fibras celulósicas: Lyocel, cupro, cânhamo, a juta, fibras naturais essencialmente.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“considerada dentro das peles que são possíveis de ser comercializados e são de menor impacto ambiental (...) o cuidado na qualidade do produto (...) menor uso de químicos (...)” <b>ENT [12]</b></p> <p>“não queremos qualquer tipo de componente que levem químicos, fertilizantes, pesticidas...” <b>ENT [3]</b></p> <p>“no que toca ao impacto ambiental da nossa produção e das matérias-primas que nós escolhemos. Isso são fatores muito importantes.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“We mainly make basics from eucalyptus fabric. (...) specialise in clothing from eucalyptus, which is about 96% more eco-friendly than average cotton. (...) eucalyptus was based on the sustainability of the material, from start to finish, it is the most sustainable fabric” <b>ENT [10]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Estratégias de reciclagem de matérias-primas</b>	<p>“the last 13 years we have saved all of London’s hoses, transforming them into a range of luxury accessories (...) always look to rescue materials that currently have no hope ” <b>ENT [20]</b></p> <p>“También tenemos un packaging hecho de cartón reciclado con una bolsita de algodón orgánico.” <b>ENT [21]</b></p> <p>“usa tecido regenerado a partir de desperdício plástico retirado dos Oceanos, é das únicas em Portugal com etiquetas certificadas pela entidade reguladora ECONYL®” <b>ENT [9]</b></p> <p>“quando entregamos 10 toneladas de produto para reciclar, eu vou produzir fio, e com esse fio vou fazer a seguir camisolas (...) Evitando um consumo de matérias virgens” <b>ENT [2]</b></p> <p>“... estamos agora a começar também um projeto de reciclados” <b>ENT [15]</b></p>
<b>Redução da Utilização de Plástico</b>	<p>“para ser lo más sostenibles posible. Desde el principio todos todos nuestros proveedores trabajan con nosotros sin plásticos.” <b>ENT [21]</b></p> <p>“não usamos plástico em nenhuma etapa do nosso processo” <b>ENT [11]</b></p> <p>“que não utilizamos qualquer tipo de plástico” <b>ENT [3]</b></p>
<b>Redução do Desperdício</b>	<p>“Para reduzir também o desperdício de tecido, criamos esporadicamente os nossos biquínis Zero waste feitos a partir de retalhos dos nossos tecidos (...)” <b>ENT [9]</b></p> <p>“(...) our clothing is made in a Zero waste (...) we only work with like minded factories (...)” <b>ENT [10]</b></p> <p>“dizer não ao desperdício (...) o nosso packaging, por exemplo, é realizado através dos restos/desperdícios de tecido” <b>ENT [13]</b></p> <p>“quando comecei este projeto, como não tinha a nível monetário (...) acabei por ter de recorrer a stock existente em fábricas (...) Existem fábricas têxteis, existem confeções, com excesso de stock” <b>ENT [16]</b></p>
<b>Valorização e proteção de recursos naturais</b>	<p>“Our clothes are made with 96% less water than conventional clothes and we save 80% on land use. We also work with renewable resources wherever we can” <b>ENT [10]</b></p>
<b>Poluição causada</b>	<p>“nós só fazemos recolhas, efetivamente, que sejam significativas que se justifique fazer a recolha daquelas peças” <b>ENT [19]</b></p>

## G.6 Análise empírica referente ao “Valor Económico”

Tabela 39. Análise empírica referente ao valor económico

COMO CONTRIBUI PARA O VALOR ECONÓMICO	ANÁLISE EMPÍRICA
Investimento em Projetos Futuros	<p>“(…) a ideia não é “vamos ficar ricos com o investimento que fazemos na empresa”. Nós quisemos fazer um investimento que de facto fará a diferença, na forma em que as Josefinas estão a agir no mundo. (...) claro que a empresa tem que ser rentável, tem que ser uma empresa muito rentável no sentido (...) Nem é tanto em rentabilidade, mas em crescimento. (...) quanto maior, quanto mais ela crescer em termos económicos, maior será o impacto que ela vai ter, positivo em termos sociais e termos ambientais.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“It is a part of the ‘how’ but should never be the ‘why’. (...) Profit is surplus, it is what is left over at the end of the year. We think it is important to reinvest half of this in the business and then invest half in our community, in our stakeholders.” <b>ENT [20]</b></p> <p>“o crescimento tem que ser sustentável com as nossas vendas e reinvestindo-se todo o dinheiro” <b>ENT [15]</b></p> <p>“(…) financeira, se não acabamos por fechar portas, e isto não é financeiramente viável, também é importante” <b>ENT [18]</b></p> <p>“Sem dúvida. Como tudo na vida, tudo precisa de tempo para crescer, amadurecer. Não acredito em negócios com retorno imediato.” <b>ENT [11]</b></p> <p>(...)</p>
Investimento na Qualidade	<p>“(…) penso que a questão económica também é um fator a ponderar, ou seja, o facto de nós também apostarmos na qualidade na... sustentabilidade (...) a matéria-prima é essencial, vai levar com que o custo, o custo base do produto seja muito superior (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>“comprar uma matéria-prima que seja um preço mais elevado, mas ainda assim que seja justo (...) algodão orgânico que é relação qualidade-preço superior a um algodão normal, a um poliéster, ou qualquer outra matéria-prima” <b>ENT [13]</b></p> <p>“custo/benefício... bom, porque se a gente for a pensar na qualidade da mala e no valor que ela tem, e na durabilidade, ela tem um bom custo-benefício.” <b>ENT [12]</b></p> <p>“(…) a nossa oferta é para além da variedade é sem dúvida o cariz acessível value for money que nós apresentamos nos nossos produtos. Nós não somos uma marca barata, somos uma marca acessível, que garante que no fundo os produtos têm a qualidade necessária (...) ajudar a economia local (...) temos consciência de preço, nós... na escolha dos materiais, tudo tem em vista que o nosso preço tem que ser acessível.” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>

## G.7 Análise empírica referente ao “Papel do Cliente”

Tabela 40. Análise empírica referente papel do Cliente

CLIENTE COMO CAPITAL DE MARCA	ANÁLISE EMPÍRICA
Feedback	<p>“A opinião das clientes é fundamental (...) são realizados inquéritos esporádicos na nossa página de Instagram, que visam uma melhor compreensão do que as clientes pretendem (...) o negativo também é muito importante (...) a evoluirmos para melhor no futuro” <b>ENT [9]</b></p> <p>“O cliente é o termómetro para o caminho que vamos seguindo.” <b>ENT [11]</b></p> <p>“Cada coleção que nós desenvolvemos, nós recolhemos sempre o feedback dos clientes. (...) costumamos dizer quem acaba por definir a nossa coleção são os próprios clientes” <b>ENT [18]</b></p> <p>“conseguimos incorporar este feedback tão rapidamente (...) eles sentem que realmente importam e que contribuem para o nosso sucesso. (...) nós temos um sistema de feedback e nós premiamos também os nossos melhores clientes, no sentido de darmos um código de desconto” <b>ENT [14].</b></p> <p>“Intentamos ser muy próximos a todos los clientes” <b>ENT [21]</b></p> <p>“tentamos sempre é ouvir o nosso consumidor. Ou seja, as nossas peças e as nossas coleções são sempre muito inspiradas naquilo que o nosso consumidor nos dá enquanto feedback (...) procuramos sempre entrar em contacto com eles, saber um bocadinho mais... saber a sua opinião.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“sempre uma grande interação com os nossos consumidores, em que procuramos sempre receber o maior feedback possível” <b>ENT [15]</b></p> <p>“Os consumidores também têm de nos dizer o que é que querem, e dizer o que é que querem, para nós, a melhor forma é ver o que vende e o que não vende.” <b>ENT [7]</b></p> <p>“(…) valorizamos muito a opinião deles.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“Que é o cliente, dá muito feedback e muitos inputs mas nós nem sempre lhe dizemos o que é que fazemos com isso” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
Fornecedor (numa ótica de comércio de 2ª mão)	<p>“nós com os nossos clientes vendedores nós criamos uma ligação” <b>ENT [19]</b></p> <p>“Quem entrega roupa é para aquilo ser valorizado, não para a To-be-green, não para ti, é para criar o valor para uma IPSS. Razão pela qual terá um impacto social.” <b>ENT [2]</b></p> <p>“recolhemos em loja das peças de clientes que iam mandar fora para (...) programa de algodão reciclado” <b>ENT [15]</b></p>
Sugestões	<p>“We invite people to tell us what kind of clothing they want us to develop (...)” <b>ENT [10]</b></p>

	<p>“mais na sugestão do que no design do produto (...) nós temos sempre aberta a possibilidade de que as pessoas possam fazer qualquer tipo de sugestão.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“Mas posso dizer que as minhas inspirações são as minhas clientes, quando faço uma peça, ou quando elas pedem uma peça, ou me dão uma sugestão para um vestido...” <b>ENT [16]</b></p> <p>“nós fazemos constantemente estudos do mercado com os clientes no sentido de avaliar as coleções, a perceber sugestões de melhoria (...) há esse processo de cocreation” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Personalização</b></p>	<p>“possível personalizar o próprio biquíni e/ou fato de banho, criando uma peça exclusiva para cada cliente (...) personalizar a própria peça, tornando-a exclusiva” <b>ENT [9]</b></p> <p>“‘upcycled’ overstock T-shirts with new colours and prints that customers chose” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) os oversizes são possíveis de personalizar (...) confeção à medida, que permite sempre a personalização face a cada pessoa.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“Sempre que uma pessoa tem uma ideia para um par de Josefinas... ou porque é numa cor que nós não temos na coleção (...) Temos a possibilidade de pôr letras, números e símbolos” <b>ENT [17]</b></p> <p>“nós não temos a personalização, isto é, ainda não é possível as pessoas fazerem uma personalização da peça (...) Mas a tendência, e aquilo que nós queremos no futuro, é que essa personalização... que possa haver mais espaço para as pessoas personalizarem as nossas peças.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“Fazermos coleções ou cápsulas mediante a encomenda e no fundo a vontade expressa do cliente em ter aquele produto. Isso era uma coisa que nós gostávamos de começar a testar. Mas ainda não fizemos, mas isso seria assim o próximo passo ao nível do envolvimento e da participação.” <b>ENT [6]</b></p>
<p><b>Influencer</b></p>	<p>“(...) tenho algumas clientes que se tornaram influencers por vestirem a minha roupa e depois tenho outras que eu cresci com elas e elas cresceram comigo (...) sinergia também é muito gira” <b>ENT [16]</b></p> <p>“fazer esse círculo do nosso cliente, para além de ser o nosso seguidor, é também quem nos representa. (...) todas as nossas sessões fotográficas são feitas com pessoas que nos abordam (...)” <b>ENT [14]</b></p> <p>“partilha de fotografias de clientes a usar as nossas peças.” <b>ENT [9]</b></p> <p>“tinhamos bastantes seguidores da marca, que gostavam tanto da marca e estavam continuamente a partilhar imagens dos filhos. (...) cocriação de conteúdo é muito relevante (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Participante digital</b></p>	<p>“(...) o passa-a-palavra (...) pessoas partilham o nosso produto, conseguem ter um alcance incrível que nos deixa satisfeitos, pois, acaba por nos trazer outro público.” <b>ENT [3]</b></p> <p>“(...) we love it when people help spread the word (...) For customers and enthusiasts we have the Tell-a-Friend programme where you can give and receive discounts.” <b>ENT [10]</b></p>
<p><b>Educar e consciencializar</b> (a presente dimensão foi abordada no sentido de compreender se a entidade procura incentivar/estimular o consumidor através da consciencialização)</p>	<p>“(...) for which we mobilise our followers on social media (in this way, we enabled 2 of our followers to hand out clothing in refugee camps in Greece).” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) cada vez, conseguir enraizar mais... e educar o consumidor. Porque mais do que nós chegarmos aos nossos consumidores, é conseguir chegar a novos potenciais consumidores e fazê-los sentir e partilhar os mesmos valores que nós.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“apelamos sempre aos clientes que arranjem qualquer peça de roupa chegue ao final de vida, seja por um estrago, ou por algo (...)” <b>ENT [15]</b></p> <p>“uma das ações que vamos propor é dar uma formação sobre a economia circular e a sustentabilidade (...) formação, para os miúdos perceberem (...) como é impactante na sustentabilidade (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“(...) incentivamos o consumo consciente.” <b>ENT [11]</b></p> <p>“Todas as semanas têm que sair publicações dos diferentes pilares e, e fazer com que exista um sentido de comunidade e estamos juntas para alcançar este objetivo.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(...) criar aqui um ciclo, porque se nós temos um cliente que compra em 2ª mão e que fica satisfeito com a experiência, temos aqui uma pessoa que posteriormente irá comprar (por exemplo) livros, ou móveis (...) Acho que conscientizar as pessoas para o nosso futuro é muito importante (...)” <b>ENT [19]</b></p> <p>“uma das ações que vamos propor é dar uma formação sobre a economia circular e a sustentabilidade (...) dar ações de formação, para os miúdos perceberem o que é que nós fazemos e como isso é impactante na sustentabilidade (...) Eu quero é que os miúdos sintam que estão a aprender, sintam que estão a dar um contributo com a To-be-green.” <b>ENT [2]</b></p> <p>(...)</p>

### G.8 Análise empírica referente à “Comunicação”

Tabela 41. Análise empírica referente à opinião da amostra face aos ambientes digitais

ANÁLISE EMPÍRICA	
<p><b>ONLINE</b></p>	<p>“(.) nós temos a consciência de que o online é (efetivamente) a nossa maior plataforma.” <b>ENT [3]</b></p> <p>“É online, sobretudo online” <b>ENT [12]</b></p> <p>“(.) foco é sempre online.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(.) atualmente 98% das vendas são online.” <b>ENT [16]</b></p> <p>“Os media tradicionais também... também contam, porque hoje muitos deles têm... têm um site. Não é? O digital e isso ajuda a que as pessoas cheguem até nós. (...) vamos entrar nestes marketplaces, que era para poder expandir a marca a nível internacional e para estarmos próximos de outras marcas e de pessoas que estão a trabalhar com o mesmo tipo de cliente que nós. Que é fundamental isso na estratégias! (...) o site que esse é o principal... a loja online é o principal portal de acesso à marca” <b>ENT [7]</b></p> <p>“(...) as redes sociais são (neste momento) a nossa mais valia a nível digital” <b>ENT [13]</b></p>

“(...) redes sociais são a principal alavanca para que isto desse certo.” ENT [16]  
 “(...) neste momento apenas nos focamos no online.” ENT [1]  
 “Queremos potenciar las redes sociales, son un gran canal para nosotros, ahora empezaremos en YouTube, grabando vlogs y mostrando varios procesos, la toma de decisiones o cómo hacemos el brainstorming para crear nuevas piezas” ENT [21]  
 “Hoje é nas redes sociais que mostramos as novidades, lançamentos, contamos histórias. É um grande termômetro das nossas vendas.” ENT [8]

Tabela 42. Análise empírica referente aos canais de comunicação digitais

COMUNICAÇÃO DA MARCA	ANÁLISE EMPÍRICA
Redes Sociais	<p>“(...) características sustentáveis são comunicadas (...) página de Instagram, e também no nosso site.” ENT [9]          “as nossas redes sociais não são um meio só de venda, mas também têm muita informação associada (...) conscientizar as pessoas que há sempre alguma coisa associada, alguma consequência” ENT [19]          “As nossas redes sociais são muito dinâmicas e muito... são realmente uma ferramenta importantíssima de comunicação e visibilidade da marca.” ENT [6]          “(...) todo o nosso conteúdo é pensado para redes sociais, para o quão apelativo aquilo fica numa rede social... no fundo. Sim, portanto é uma parte integrante.” ENT [14]          “(...) for which we mobilise our followers on social media (in this way, we enabled 2 of our followers to hand out clothing in refugee camps in Greece).” ENT [10]          (...)</p>
Website	<p>“(...) E nós nisso somos o mais straightforward possível, uma pessoa só tem que ir ao nosso site e vê todos os parceiros com quem nós trabalhamos” ENT [14]          “Considero relevante e, por essa mesma razão, estamos a colocar no nosso site todas as fábricas com quem trabalhamos para que o cliente possa ter o maior nível de informação possível acerca de cada peça.” ENT [15]          (...)</p>
Conteúdo Partilhado	<p>“a nossa comunicação de todas as coleções e todos os produtos têm uma história e é sempre com base neste pilar do empoderamento feminino (...) Todas as semanas têm que sair publicações dos diferentes pilares e, e fazer com que exista um sentido de comunidade e estamos juntas para alcançar este objetivo.” ENT [17]          “fazemos questão que o nosso cliente conheça o nosso processo (...) fomos gravando o processo, da gráfica... não nos cingimos apenas à área da moda, sendo que também partilhamos negócios locais (...)” ENT [3]          “Existe muito storytelling, contar uma história para que eles entendam (...)” ENT [2]          “(...) partilhar com as pessoas as vantagens sustentáveis da nossa marca. Quais é que são os principais desafios que nós temos; E qual é que é o futuro que nós ambicionamos para nós no futuro.” ENT [14]          “(...) mostramos o nosso processo de criação, produção.” ENT [11]          “tentamos falar sobre todos os materiais, sobre as nossas fábricas, sobre o que é que é importante na sustentabilidade... (...)o nosso target, é que são pessoas muito curiosas, não é? Querem saber tudo e mais alguma coisa e, portanto, fazem-nos sempre muitas perguntas e interagem sempre muito com a marca. E, pronto, isso acaba por criar também um nível de fidelização elevado nos clientes.” ENT [18]          “(...) mostrar aos nossos clientes de que forma é que os produtos são feitos, com que materiais, quem são os fornecedores... se eu quero convencer os meus clientes a comprar o meu produto... eu se lhes disser onde é que é feito, como é que é feito, se mostrar o interior da marca, revelar como é que nós estamos a trabalhar... Eu acho que isso ajuda a dar confiança.” ENT [7]          “E nós temos apostado nisso e, por exemplo, uma imagem que nos publicamos há umas semanas atrás, de uma pessoa que trabalha para nós, não é que tenha sido viral, mas teve muitas interações.” ENT [1]          “uma das prioridades, das grandes preocupações e objetivos da marca do ponto de vista mais interno, em termos de contexto, tem a ver mesmo com esta necessidade de conseguimos passar ao consumidor esta... este cariz muito simples, mas que faz toda a diferença.” ENT [6]          (...)</p>
Transparência, Foco da Resposta	<p>“made us one of the most radically transparent luxury brands, and given us a unique platform to communicate the inherent value of transparency” ENT [20]          “(...) on our website we have many blogs about our process and main concerns from consumers. (...) offer transparency about our processes, suppliers and products. No question is off the table. (...)” ENT [10]          “nosso grande pilar é transparência, com isto nós escrevemos e damos ao consumidor toda a informação acerca do preço das peças que eles estão a comprar” ENT [15]          “somos transparentes em tudo e as pessoas podem ver aquilo que é feito e fazer... E sentem-se à vontade de fazer as perguntas que querem antes da compra” ENT [17]          “(...) temos como valor a transparência, na medida em que tudo o que fazemos e a forma como fazemos, queremos sempre partilhar ao máximo o processo com o nosso consumidor” ENT [3]          “Podemos fazer um filme, um vídeo de como os sapatos estão a ser feitos e inclusive já chegamos a pensar em organizar seções, como se fossem visitas de estudo com clientes, ou até influenciadores (...) o consumidor, o nosso, aquele que nós queremos servir, o consumidor consciente, deve e faz todo o sentido preocupar-se sobre o processo de fabrico.” ENT [1]</p>

### G.9 Análise empírica referente aos “Influencers”

Tabela 43. Análise empírica referente à percepção do papel dos influencers

PARCERIA COM INFLUENCERS	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Motivo</b>	<p>“(...) trabalha com Microinfluenciadores digitais específicos de cada mercado, mas também parcerias com atores e pessoas mais conhecidas.” ENT [8]</p> <p>“Existem Influencers que têm um grande espectro de uma grande comunidade, um grande público.” ENT [3]</p> <p>(...)</p>
<b>Processo de Seleção</b>	<p>“Será mesmo a projeção e os valores que defendem (...) Tentamos perceber ao máximo o que é que aquela pessoa defende. E depois a qualidade dos conteúdos.” ENT [17]</p> <p>“O público-alvo da Influencer, se está ou não de acordo com o nosso público-alvo.” ENT [9]</p> <p>“Procuramos pessoas que não falem só de roupa, e sim de lifestyle, arte, música...” ENT [11]</p> <p>“(...) que tenham um engagement rate acima de 6%, ou seja, realmente que as pessoas interajam ativamente com a página delas.” ENT [14]</p> <p>“Nós fazemos esse tipo de colaborações com influencers, mas nós somos bastante exigentes. (...) Não é o número de seguidores que define isso, o que define é se de facto tem um target que se enquadra naquilo que é os valores da marca” ENT [18]</p> <p>“(...) perceber até que ponto o público alvo influencer realmente é o nosso público alvo.” ENT [1]</p> <p>“(...) bastante criteriosos, nem sempre é fácil que os influencers se encaixem nos valores da marca” ENT [15]</p> <p>“Depende muito da taxa de engagement (...) uma análise de concorrência a par de uma análise de números e followers” ENT [12]</p> <p>(...)</p>
<b>Colaboração em Coleções</b>	<p>“(...) colaboração é com a Isabel Silva, em que estamos a desenvolver uma coleção (...)” ENT [13]</p> <p>“(...) colaborações de coleções nós fizemos um produto, uma adaptação ao produto (...) com a Chiara Ferragni. Que estavam à venda exclusivamente no E-commerce dela (...) Sendo que um dos pares, era uma edição de 2 partes de Jesofinas, uma dessas edições teve apoio e o nome da Gloria Steinem” ENT [17]</p> <p>“(...) já fazemos cápsulas em conjunto (...) Este ano fizemos assim com maior aposta (...) desenvolvidas em colaboração com a Carolina Patrocinio.” ENT [6]</p>
<b>Partilha de Conteúdo</b>	<p>“(...) trabalhamos com uma grande panóplia de influencers nas nossas redes sociais” ENT [13]</p> <p>“(...) muitas pessoas que procuram a marca para fazer colaborações. E a partir daí nós analisamos os perfis, e a estética da influencer.” ENT [12]</p> <p>“(...) elas dão desconto ao cliente, elas ganham uma comissão por cada venda, recebem peças nossas para avaliar.” ENT [14]</p> <p>“(...) do ponto de vista de criação de conteúdo é... por vezes temos influenciadoras que dão a cara a algumas campanhas e trabalhamos em conjunto. Agora este ano começamos a trabalhar mais de perto micro influenciadores, micro e nanos” ENT [6]</p> <p>“(...) have an affiliate programme for influencers where they earn commission through sales.” ENT [10]</p> <p>(...)</p>

### G.10 Análise empírica referente à “Gen Z enquanto consumidor”

Tabela 44. Análise empírica referente à percepção da amostra face à Gen Z

GEN Z	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Apontada Como Geração do Futuro</b>	<p>“Sem dúvida que a Gen Z tem um input muito especial tendo em conta as novas formas de comunicação, é algo que queremos explorar mais no futuro.” ENT [9]</p> <p>“(...) uma geração com uma capacidade de informação maior do que a geração anterior. E então considero um grande target.” ENT [15]</p> <p>“(...) a longo prazo, (...) gerações mais novas pensam sempre... acho que estão mais preocupados com a questão ambiental e com a forma como as coisas são produzidas.” ENT [17]</p> <p>“(...) são eles os futuros consumidores de amanhã e quem me dera que seja, porque quer dizer que a marca terá futuro por muito tempo.” ENT [7]</p> <p>“Acho que é uma geração com muito potencial para mudar o panorama.” ENT [5]</p> <p>“(...) sem dúvida. Acho que esse consumidor já vai ser um consumidor muito mais ele informado (...)” ENT [18]</p> <p>“(...) eles são um potencial consumidor, (...) já estão conscientizadas nesta temática de alterações climáticas e das injustiças sociais, e são jovens, mas não têm a capacidade financeira para investir ainda”. ENT [14]</p> <p>“(...) já têm consciência das escolhas que pretendem fazer acerca dos hábitos de consumo, o que para nós nos deixa muito felizes porque faz toda a diferença o produto de qualidade que dura e se rege por padrões de certificação e pela questão social, e um produto que possivelmente apenas o faz por questões económicas e simplesmente pela troca de... a nível de mercantilismo” ENT [3]</p> <p>“A geração Z é de facto a geração com a qual nós vamos crescer (...) a preocupação ambiental está lá, nas pequenas decisões do dia a dia” ENT [1]</p> <p>(...)</p>
<b>Razão para Tomada de Decisões</b>	<p>“A Gen Z é o nosso enfoque (...) nós queremos que eles sejam os nossos agentes da sustentabilidade, os “AS” da aplicação (...) preparar estratégias de comunicação para esse segmento. (...)” ENT [2]</p> <p>“(...) vamos produzindo mais vídeos e talvez até estejamos no TikTok. Estaremos em locais da Gen Z.” ENT [12]</p>



	<p>“(...) estamos a trabalhar ao máximo para chegar até à Gen Z (...) Nós nesse sentido começamos a lançar umas novas cápsulas, mais direcionadas para esta geração.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“Opta por roupa em segunda mão ou mercados de troca de roupa, arrendamento e, nesse sentido, a Gen Z está-nos a influenciar a rever certas partes dos nossos negócios.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“(...) geração mais jovem, gosta, põe like, comenta, gosta de partilhar com os amigos gosta também de assistir aos stories, stories dinâmicos, interativos.... Efetivamente, nós também tendemos cada vez mais a fazer gestão de conteúdo que para nós acho que faz todo o sentido fazer.” <b>ENT [3]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Gen Z</b> (a que mais interage com redes sociais, ainda que não seja o consumidor fiel)	<p>“um consumidor que interage muito com a nossa marca nas redes sociais.” <b>ENT [12]</b></p> <p>“mas aquilo que nós notamos é que nós temos também muitos jovens interessados nos nossos produtos. (...) que seguem a nossa marca, e que mais tarde ou mais cedo vão se tornar clientes.” <b>ENT [18]</b></p> <p>“(...) sobretudo interagem mais connosco (...) mais connosco nas redes sociais.” <b>ENT [19]</b></p> <p>“tivemos passatempos para que... lá está, para também permitir às gerações mais jovens uma maior interação, um maior engagement entre a marca e o próprio público” <b>ENT [3]</b></p> <p>“(...) nós temos conseguido chegar a esse consumidor, eu acho que é um consumidor bastante consciente, que tem consciência do que é o ambiente. E tem preocupações ambientais, (...) acho que eles ainda não têm autonomia financeira para... para começar a fazer estas escolhas mais conscientes. Mas acho que há uma grande preocupação, e há uma mudança muito grande. Acho que é uma geração com muito potencial para mudar o panorama.” <b>ENT [5]</b></p> <p>(...)</p>

### G.11 Análise empírica referente às “Estratégias de Prolongamento e Fim-de-vida do Produto”

Tabela 45. Análise empírica das Estratégias de Prolongamento e Fim-de-vida do Produtos

ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Educar o Consumidor sobre o que fazer para dar o Fim-de-Vida indicado</b>	<p>“(...) aliás no nosso site temos a informação de como a pessoa pode fazer para... (...) quando a peça acaba, quando tem o fim-de-vida.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“Apelamos sempre que não deem a nossa roupa fora, que arranjem diferentes utilizações (...)” <b>ENT [15]</b></p> <p>“(...) aliás se consultar o site tem uma parte que refere isso, em que nos chamamos “Repare, Reuse, Recycle (...) quando o produto chega ao fim, fim-de-vida (...) nós tratamos da reciclagem” <b>ENT [1]</b></p> <p>“Nós, neste momento, aquilo que dizemos ao nosso cliente é que tente sempre... quando já não quiser esse sapato, que tente sempre recuperar aquele calçado e dar uma nova vida.” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Recolha de Produtos para Reutilizar com outro Propósito</b>	<p>“caracterização dessas peças do ponto de vista da qualidade (...) algumas das peças irão para reciclar (...) para converter novamente em fibra, que por sua vez vão dar fios, e fios vão dar roupa (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“recolher, dar um incentivo às pessoas para nos enviarem o produto (...) depende do estado em que estiverem. (...) Fazer uma doação ou então entregar à fábrica que nos faz as solas, porque eles reciclam esse tipo de produto. E eles transformam aquilo em novas solas. <b>ENT [7]</b></p> <p>“(...) não há aqui lixo. Tudo é aproveitado e tudo será transformado em matéria para outra questão.” <b>ENT [3]</b></p> <p>“(...) estamos a querer montar um projeto (...) devolver os sapatos para nós tentarmos reciclar (...) entrar novamente na cadeia de produção.” <b>ENT [18]</b></p> <p>“recolhemos em loja das peças clientes que eram mandar fora para que possamos enviar para as nossas fábricas, como disse estamos a fazer programa de algodão reciclado agora, com uma fábrica nossa parceira e, portanto, recolhemos a nossa roupa para enviar” <b>ENT [15]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Recolha de Produtos para lhes dar o Fim-de-Vida indicado</b>	<p>“E depois quando o produto chega ao fim, fim-de-vida (...) nós damos um voucher para comprar um par novo e nós tratamos da reciclagem” <b>ENT [1]</b></p> <p>“(...) o nosso objetivo é criar uma coleção onde isso está tudo super bem implementado e que posso efetivamente ter o fim-de-vida, a reciclagem ser garantida. (...) fazemos essa recolha, oferecemos um código de desconto, por exemplo, para gastar no futuro (...) fazemos tudo do upcycling dessas peças, normalmente é para estufagem” <b>ENT [14]</b></p> <p>“(...) neste momento, estamos a querer montar um projeto que é... porque já acontece em muitos clientes quererem devolver os sapatos para nós tentarmos reciclar, ou seja para nós fazermos entrar novamente na cadeia de produção. (...) mas estamos a olhar para a questão dos clientes nos poderem devolver, porque muitos deles devolvem, e nós guardamos lá, para lhes dar um destino.” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Venda de 2ª Mão</b>	<p>“Nós lançamos há pouco tempo uma campanha Sell-one-Buy-one, com uma empresa parceira, (...) se tens peças que já não usas, podes vendê-las (...) com a venda tens um desconto na nossa marca (...)” <b>ENT [14]</b></p> <p>“contribuir um bocado para diminuir o consumo, não é? (...) não só de roupa, mas de outros acessórios que já foram produzidos e que podem ter uma segunda vida.” <b>ENT [19]</b></p>
<b>Troca e Partilha de Produtos</b>	<p>“Se eu partilhar roupa (...) ganho alguma coisa com o meu gesto, e entreguei roupa, 50 pontos, e, entretanto, vi lá um casaco porreiro, de ganga, que até é capaz de me servir, então eu vou lá buscar (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“também a entrar no mercado do arrendamento, principalmente com um segmento de produtos nossos, que são os nossos casacos. São produtos com preço elevado e que podem ter uma maior rotatividade.” <b>ENT [14]</b></p>

	<p>“Reintegrar essas peças num ciclo produtivo (...) há sempre uma segunda vida (...) pode ser feito numa ótica diferente, de aluguer, de revenda e, portanto, isso são projetos que estão a ser trabalhados.” <b>ENT [6]</b>                  (...)</p>
<b>Garantir Serviços de Reparo</b>	<p>“(...) é possível oferecer um serviço de ajustes e reparações.” <b>ENT [9]</b>                  “não queremos que as pessoas comprem as mesmas todos os anos (...) nós temos serviço de impermeabilização, reparação, troca de palmilhas, troca de solas (...)” <b>ENT [17]</b>                  “(...) damos assistência durante a vida do produto. Porque nós, como trabalhamos em oficinas tão pequenas, conseguimos reparar o produto sem problema nenhum (...) Nós consideramos esse serviço fundamental numa marca da nossa dimensão.” <b>ENT [4]</b>                  “(...) ano de garantia da mala.” <b>ENT [12]</b>                  “(...) damos sempre 2 anos de garantia do nosso produto. Portanto, se acontecer alguma coisa durante esse período, o cliente pode sempre nos devolver.” <b>ENT [18]</b>                  “nas fábricas conseguimos por vezes fazer milagres, exemplo trocar uma sola.” <b>ENT [1]</b>                  “(...) se as peças se estragaram nós tentamos de tudo, tentamos fazer para arranjar-la. (...) quando isso não acontece, nós informamos o cliente da melhor maneira de ele tratar do resíduo.” <b>ENT [5]</b>                  (...)</p>
<b>Com o Stock de Produtos da Entidade</b>	<p>“peças não sobram no estoque, sempre damos vida nova” <b>ENT [11]</b>                  “(...) we have 'upcycled' overstock T-shirts with new colours and prints that customers chose” <b>ENT [10]</b>                  “mesmo as peças que não são usadas, como é que eu irei explicar... que não são fotografadas, que não entram em nenhuma campanha, mas que por algum motivo foram feitas. Até essas eu procuro ter um final feliz, ou readaptá-las ou vende-las na minha loja.” <b>ENT [16]</b>                  (...)</p>

**G.12 Análise empírica referente à “Administração, ótica interna”**

Tabela 46. Análise empírica referente a decisões da Gestão (ótica interna)

<b>CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NUMA ÓTICA INTERNA</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Pesquisa e Inovação</b>	<p>“Queremos implementar nuevas herramientas de comunicación y centramos en construir una buena estructura de empresa, para que este año podamos rodar con mucha más agilidad (...)” <b>ENT [21]</b>                  “inovação, porque no fundo a Retry não deixa de ser um projeto inovador (...) é muito importante até porque nós não queremos estagnar,” <b>ENT [19]</b>                  “We constantly monitor and adapt our content based on customer interaction” <b>ENT [10]</b>                  “(...) questão da flexibilidade (...) Acho que é a pesquisa, o... esta inconformidade.” <b>ENT [1]</b>                  “(...) estamos a querer montar um projeto (...) devolver os sapatos para nós tentarmos reciclar, ou seja, para nós fazermos entrar novamente na cadeia de produção.” <b>ENT [18]</b>                  “(...) nós não entregamos isto a ninguém, somos nós que fazemos, (...) que desenhamos, (...) que selecionamos os fornecedores, (...) que controlamos a qualidade do produto (...)” <b>ENT [7]</b>                  “Nem é tanto em rentabilidade, mas em crescimento. Agora, conseguir sempre... no fundo é quanto maior, quanto mais ela crescer em termos económicos, maior será o impacto que ela vai ter, positivo em termos sociais e termos ambientais.” <b>ENT [17]</b>                  (...)</p>
<b>Certificação da Entidade</b>	<p>“We ourselves are GOTS certified, which implies that the whole production chain should have fair, healthy and safe working conditions and fair wages.” <b>ENT [10]</b>                  “(...) estamos a candidatarmo-nos a uma certificação, que é uma certificação que avalia a nossa organização como um todo.” <b>ENT [14]</b>                  “We are also a certified social enterprise and a founding UK B Corp.” <b>ENT [20]</b></p>
<b>Códigos e Mentalidade Sustentável de Gestão Interna</b>	<p>“(...) os nossos colaboradores têm em conta esse aspeto (...) que trabalha de forma ética, pagando justamente aos seus trabalhadores (...)” <b>ENT [9]</b>                  “partilhamos os mesmos valores e acreditamos todos nos mesmos ideais.” <b>ENT [13]</b>                  “Nós temos um código de conduta interno dentro da NAE (...)100%. Sim, as pessoas estão totalmente envolvidas naquilo que é a marca. Totalmente.” <b>ENT [18]</b>                  “Todos os funcionários, colaboradores e parceiros com quem nos envolvemos têm a mesma perceção de ética e sustentabilidade.” <b>ENT [11]</b>                  “(...) as a small business it's easy to ensure we all have the same standards and motivations (...) we all consciously strive for the same impact goals ” <b>ENT [10]</b>                  “temos todos os valores das Josefinas e a filosofia muito, muito presentes. (...) Existem os critérios que nós aplicamos a tudo, inclusive aos materiais e aos fornecedores.” <b>ENT [17]</b>                  “aliás as pessoas que se aproximam de nós, os nossos trabalhadores e todas as pessoas que nos rodeiam tem esta cultura ética e sustentável, e... é uma das coisas... É uma preocupação de todos.” <b>ENT [5]</b>                  (...)</p>
<b>Adaptação em Resposta ao Meio</b>	<p>“em Guimarães o projeto é só máscaras (...) transformá-las noutros produtos (...) os miúdos, o Zoomer, recebe uma mensagem ou os pais. (...) temos de ter esse cuidado, para a segurança.” <b>ENT [2]</b>                  “vamos entrar nestes marketplaces, que era para poder expandir a marca a nível internacional” <b>ENT [7]</b></p>



	<p>“os conteúdos de há uns anos não são o que fariamos agora (...) ver novas formas de comunicar (...) se o nosso público está em cada uma delas.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(...) começar a dinamizar (...) do ponto de vista de lives, mas (...) é uma coisa que a gente também gostava de fazer (...) começar a criar aquela comunidade, não é?” <b>ENT [18]</b></p> <p>“Sim, cancelamos campanhas como Volta as Aulas e Carnaval, que são tradicionais no nosso calendário. Não estamos fazendo festas e shows nas praças, diminuimos a quantidade de influencers indo às lojas, diminuimos nosso investimento em marketing.” <b>ENT [8] (FACE COVID)</b></p> <p>“(...) temos de adaptar a nossa comunicação porque não está tudo bem. Há algumas coisas que temos que salientar, ou seja, focamos mais na questão de conforto, de estar em casa, de aproveitar os momentos. Pronto, é um bocadinho mais “buscar” a fibra mais afetiva.” <b>ENT [1]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Adaptação em Resposta aos Participantes da Indústria</b>	<p>“(...) vamos lançar um report de impacto ambiental e social da nossa empresa. (...) uma coisa que os nossos concorrentes fazem.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“Red Wings, é uma marca de... qualidade (...) marca consegue reparar as solas ao fim de algum tempo (...) acho esse conceito admirável. É nisso que me inspiro. <b>ENT [7]</b></p>
<b>Incentivos aos Funcionários</b>	<p>“(...) existem escalões de prémios (...) incentivos, nós temos mais dias de férias (...) temos seguro de saúde (...) temos um sistema de feedback (...) para tentar guiar no melhor caminho.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“funcionários (...) ganham % em cima das vendas (...)” <b>ENT [11]</b></p>

### G.13 Análise empírica referente à “Administração, ótica externa”

Tabela 47. Análise empírica referente a decisões da Gestão (ótica externa)

<b>CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO NUMA ÓTICA EXTERNA</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Estabelecimento de Códigos De Conduta</b>	<p>“Existe um código de conduta dos funcionários, porém não é o mesmo aplicado aos fornecedores” <b>ENT [8]</b></p> <p>“(...) temos um código de relação com esses fornecedores. (...) olhamos para questões laborais (...) ambientais (...) trabalho infantil (...) exploração sexual (...)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“são fornecedores controlados. (...) exploração infantil são completamente excluídos. (...) Sonae tem critérios muito rigorosos (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>“Existe um código de conduta, sim. Está assinado pelos nossos parceiros. (...) Isto é uma coisa que nós decidimos fazer, porque nós estamos a candidatarmo-nos a uma certificação, que é uma certificação que avalia a nossa organização como um todo.” <b>ENT [14]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Seleção de Parceiros Locais/Nacionais</b>	<p>“fornecedores com matérias-primas nacionais (...) não compro nada fora” <b>ENT [16]</b></p> <p>“trabalhar com empresas (...) dispostas a aprender e dispostas a melhorar.” <b>ENT [14]</b></p> <p>“feita em Portugal. (...) há um know how muito grande nacional (...)” <b>ENT [6]</b></p> <p>“(...) fornecedores, produtores portugueses.” <b>ENT [17]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Procura por Certificações</b>	<p>“está tudo muito certificado (...) nossa matéria prima, (...) packaging, tudo aquilo que são os componentes pertencentes à marca são efetivamente certificados ” <b>ENT [3]</b></p> <p>“como são empresas europeias a... Italianos e espanhóis, (...) todos um código de conduta, tem a maior parte delas certificações (...)” <b>ENT [1]</b></p> <p>“muitos produtos que tem o certificado (...) não têm substâncias tóxicas” <b>ENT [6]</b></p> <p>“(...) work with local companies in Portugal which we personally know and visit on a regular basis. Together with ISO and GOTS certifications, this gives us the assurance of clean, safe and healthy working conditions and of fair payment (...) We ensure this by working closely with responsible suppliers and eco-friendly manufacturers, and certifying our clothing from start to finish (...) we only work with responsible, ethical and certified partners that we know personally. (...)” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) work according to the guidelines of Fair Trade and GOTS. Fair Trade covers above all the extraction of raw materials. This is about the cultivation of cotton in an ecological way, but also about the fair treatment of the people involved in these processes.” <b>ENT [22]</b></p> <p>“We are also a certified social enterprise and a founding UK B Corp.” <b>ENT [20]</b></p> <p>“(...) com etiquetas certificadas pela entidade reguladora ECONYL® (...)” <b>ENT [9]</b></p> <p>“(...) só trabalhamos com produto e produtores nacionais, e nossos tecidos são todos certificados” <b>ENT [11]</b></p> <p>“(...) materiais de certificados (...) às vezes não encontramos e temos que procurar outros países, mas tentamos que seja na Europa porque sabemos que as leis são mais rígidas e que os certificados também são uma prova de que essas empresas têm políticas justas, e que se enquadram também no que nós acreditamos.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“(...) que aquele tecido tem, se tem ou não certificações.” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Procurar conhecer as entidades externas (p.e. História, Métodos De Trabalho, Visitas Regulares)</b>	<p>“(...) vamos sempre à origem, do nosso fornecedor (...) de onde vem o produto, como é confeccionado, como é feita a questão da cor, (...) o que acontece ‘em backstage’” <b>ENT [3]</b></p> <p>“fábrica no Norte de Portugal (...) pagando justamente aos seus trabalhadores, e fornecendo as pausas (...) nunca trabalhando horas extra” <b>ENT [9]</b></p> <p>(...)</p>

<p><b>Não reconhecem a necessidade de estabelecer Códigos De Conduta, regem-se pela Relação</b></p>	<p>“Nunca é preciso haver um código. Nós também somos uma marca pequena (...) todas as pessoas que nos rodeiam têm esta cultura ética e sustentável.” <b>ENT [5]</b></p> <p>“Não, é uma análise mais pontual e tendo em conta as nossas necessidades” <b>ENT [15]</b></p> <p>“não implementamos esse código de conduta formalmente, mas está implícito (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Rege-se pelo Produto</b></p>	<p>“(...) encontrar é um produto (...) com aqueles critérios que eu falei: (...) qualidade; (...) ser reciclado; (...) biodegradável (...) garantam um produto que seja confortável.” <b>ENT [7]</b></p>

**G.14 Análise empírica referente ao “Controlo e Gestão de Dados”**

Tabela 48. Análise empírica referente à opinião da amostra face ao Controlo e Gestão de Dados

<p><b>CONTROLO E REGISTO DE DADOS RELATIVOS À PRODUÇÃO</b></p>	<p><b>ANÁLISE EMPÍRICA</b></p>
<p><b>Realizam o registo e controlo</b></p>	<p>“vamos este ano apresentar um report de impacto ambiental e social sobre a nossa marca, pela primeira vez (...) vai ser trabalhada (...) e vai passar a ser uma identidade também nossa” <b>ENT [14]</b></p> <p>“We are working on a live impact report on our website, that measures the reduction in CO2, energy consumption and water use with every sale.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) nós temos de medir o impacto ambiental da nossa ação enquanto responsáveis do ponto de vista da sustentabilidade (...) a lógica é também transparência em comunicar (...) medir exatamente, quantificar quanto é que foi o impacto (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“existe um estudo que está a ser feito para que essa informação esteja presente também no consumidor e possamos dar isso ao consumidor” <b>ENT [15]</b></p> <p>“quando fizéssemos 1 ano, agora em maio, lançar algumas informações que passaram ao longo deste ano... quantas pessoas nós conseguimos... quantas recolhas conseguimos fazer, quantas peças vendemos... Gostávamos de fazer e lançar alguma informação... mesmo para que as pessoas... que seguem a Retry que estejam por dentro e percebam como é que as coisas funcionam” <b>ENT [19]</b></p>
<p><b>Não realizam o controlo</b></p>	<p>“Eventualmente conseguir-se-ia fazer algum tipo de estudos. Nós não temos essa informação consolidada é uma coisa que, enfim, também gostaríamos muito de fazer, mas os recursos não chegam a tudo. Mas sim, olha aí está um bom desafio para nós trabalharmos em 2021. (riso)” <b>ENT [18]</b></p> <p>“existem realmente entidades que podem certificar até mesmo a pegada ecológica de um par de sapatos. Ah... no entanto, é um recurso extremamente caro e nós não podemos usufruir, seria demasiado impactante economicamente.” <b>ENT [1]</b></p> <p>“nós não fazemos essa avaliação... sinceramente. Podíamos fazê-la, hoje há certificações e essas coisas que permitem fazer isso. Nós não fazemos porque é caro, porque ainda não estamos nessa fase (...) Mas... mas sem dúvida que é uma coisa que gostaríamos de avaliar, os nossos benefícios (...)” <b>ENT [7]</b></p>

**G.15 Análise empírica referente aos “Impactos reconhecidos pelas marcas”**

Tabela 49. Análise empírica referente à perceção do “impacto”

<p><b>COMPREENSÃO DE “IMPACTO”</b></p>	<p><b>ANÁLISE EMPÍRICA</b></p>
<p><b>Não realizam controlo do impacto Para Sociedade e Meio</b></p>	<p>“não temos nenhuma forma de controlar por absoluto o nosso impacto” <b>ENT [9]</b></p> <p>o impacto ambiental que a nossa marca pode ter na sociedade e no ambiente. (...) temos muita consciência disso e temos tentado minimizar... (...) Uma empresa de moda tem sempre esse impacto <b>ENT [5]</b></p>
<p><b>Resultante da Produção</b></p>	<p>“Our clothes are made with 96% less water than conventional clothes and we save 80% on land use. (...) measures the reduction in CO2, energy consumption and water use with every sale (...)we control our impact <u>is</u> by choosing partners that already have the same values and work to a high standard” <b>ENT [10]</b></p> <p>“(...) se uma pessoa tiver de comprar uma nova peça ao final de 1 ou 2 anos, o desperdício vai ser muito maior (...) o consumo de água (...) o nosso ideal é ter matérias-primas premium que (...) possam durar aquilo que nós dizemos uma vida inteira.” <b>ENT [13]</b></p> <p>“se está a falar de impacto ambiental (...) Não gasto um litro de água na produção. (...) não faço quilómetros para a minha confeção.” <b>ENT [16]</b></p> <p>“apesar de termos práticas sustentáveis (...) Nós não conseguimos gerir toda a cadeia dos fornecedores. (...) nosso design (...) foi desenhado de forma ética, e feito de forma sustentável.” <b>ENT [4]</b></p> <p>“todas as nossas escolhas são para que o impacto seja cada vez menor. (...) somos uma empresa que trabalha de forma muito artesanal, e o impacto é mais reduzido.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“nós conseguimos ter um impacto a nível ambiental, ou seja, temos uma capacidade de avaliar, ainda não a 100% (...) A nossa coleção tem mais um impacto positivo do que negativo” <b>ENT [3]</b></p>
<p><b>Resultante do produto</b></p>	<p>“(...) materiais que têm um impacto do ponto de vista de emissões de CO2 (...) já reduzido (...) queremos que o fim-de-vida do produto também assim o impacto seja reduzido. (...) temos alguns sapatos que são biodegradáveis (...) consigo saber quando faço uns sapatos de garrafas recicladas, eu uso em média 6 a 8 garrafas recicladas. Isso é uma métrica (...)” <b>ENT [18]</b></p>

<b>Distribuição</b>	“enquanto grandes empresas, como Nike, Adidas (...) produzem essencialmente na Ásia nós tentamos reduzir a nossa pegada ambiental ao máximo e promover o tecido empresarial português.” <b>ENT [1]</b>
<b>O que move o projeto</b>	“(…) uma questão associada que tem a ver com as peças para nos chegarem tem de haver sempre um transporte (...) questão dos transportes (...) os meios não são tão “verdes” (...) não são tão limpos” <b>ENT [19]</b> “como é que eu vou dar um contributo, que possa ter um impacto positivo, não só na imagem de um setor, mas também na economia e no ambiente de uma forma geral” <b>ENT [2]</b> “Sobretudo em criar algum impacto local também.” <b>ENT [7]</b>

### G.16 Análise empírica referente aos “Benefícios reconhecidos pelas marcas”

Tabela 50. Análise empírica referente à percepção do “benefício”

COMPREENSÃO DE “BENEFÍCIO”	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Clientes</b>	“benefícios penso que passam por termos clientes que se sentem satisfeitas e confiantes ao usarem uma peça nossa, e que sabem que pelos materiais que temos, essa peça irá durar vários anos” <b>ENT [9]</b>
<b>Valor ambiental</b>	“o linho é um dos materiais que nós usamos mais (...) uma fibra brutal em termos de recuperação do solo e em termos de CO <sub>2</sub> que absorve (...) quantidade de água que precisa em comparação ao algodão” <b>ENT [14]</b> “Um dos maiores benefícios que o nosso negócio tem é, efetivamente, não haver a necessidade de produzir, não há necessidade de gastar recursos naturais... como água, como algodão...” <b>ENT [19]</b>
<b>Valor social</b>	“Estamos desenvolvendo trabalho com imigrantes. O nosso objetivo é ser uma empresa que trabalha 100% com imigrantes” <b>ENT [11]</b> “(…) realmente sabermos que ajuda chega àquelas mulheres, que fizemos a diferença na sua vida (...) quando fazemos um donativo de produto sabemos que irá para X pessoas” <b>ENT [17]</b> “também partilhamos negócios locais (...) temos que perceber se aquilo que estamos a produzir traz maior benefício para a sociedade e para o Mundo (...)” <b>ENT [3]</b>
<b>Criar sustentabilidade</b>	“We would love to be able to make sustainable clothing more affordable, and see it become the norm (...) We also work with renewable resources wherever we can” <b>ENT [10]</b> “as peles são biodegradáveis (...) são produto do gado alimentar (...) estamos a usar um produto que é de outra indústria (...) as peles são anti-alérgicas, contribui para a prevenção das doenças cutâneas. <b>ENT [4]</b> “Há todo um conjunto, hoje em dia, de preocupações dos municípios que tenham essas dimensões da sustentabilidade. (...) a legislação vai obrigar para que tenham de ter soluções na área do têxtil que permitam valorizar e evitar que vá para aterro.” <b>ENT [2]</b>
<b>Qualidade dos produtos</b>	“enquanto empresa responsável... nós queremos (...) o melhor para o nosso planeta e a nossa sociedade, e, portanto, estamos constantemente à procura de alternativas que sejam mais benéficas para todos.” <b>ENT [6]</b> “qualidade traz uma maior durabilidade e com isso não se importa de pagar um preço um bocado acima da média. Sabendo que no longo prazo trará benefícios” <b>ENT [15]</b> “Mas o benefício isso tem imensa... ou seja, nós fazermos o artigo em felpa, ou outra matéria-prima, tem tudo a ver com a experiência que nós queremos que tenha para a criança. Portanto, ser cardado ou não ser cardado, a altura da tal, altura já estou a falar de fit, não de material. Mas o material, o benefício que ele traz é mesmo muito importante para nós.” <b>ENT [6]</b>

### G.17 Análise empírica referente à “Economia Circular”

Tabela 51. Análise empírica referente às estratégias de “Economia Circular”

REFERÊNCIAS À ECONOMIA CIRCULAR	ANÁLISE EMPÍRICA
<b>Trabalha com o desperdício de outras Indústrias</b>	“Então o que é que tu fazes, tu procuras <del>a</del> agentes, não é bem agentes... tu procuras parceiros das fábricas que guardam excesso de produção, que existe... porque existem inúmeras marcas que produzem a mais e depois deixam rolos para trás.” <b>ENT [14]</b> “(…) as peles são produto do gado alimentar. Nós estamos a usar um produto que é de outra indústria, não estamos a perder o carácter orgânico (...)” <b>ENT [4]</b> “(…) saved all of London’s hoses, transforming them into a range of luxury accessories (...)” <b>ENT [20]</b>
<b>Matérias-primas Recicladas</b>	“(…) as nossas peças sejam recicláveis (...) tecido regenerado feito a partir de plástico retirado os Oceanos, e temos essa certificação por parte da entidade reguladora ECONYL®, como fazemos esporadicamente biquínis “Zero waste” criados a partir de retalhos dos nossos tecidos” <b>ENT [9]</b> “We have ‘upcycled’ overstock T-shirts with new colours and prints that customers chose.” <b>ENT [10]</b> “(…) desperdícios das jeans são reaproveitados, o nosso packaging, por exemplo, é realizado através dos restos/desperdícios de tecido.” <b>ENT [13]</b> “(…) agora a começar também um projeto também de reciclados, em que lançamos a primeira t-shirt com algodão reciclado (...) recolhemos em loja peças das clientes que eram mandar fora para que possamos enviar para as nossas fábricas (...)” <b>ENT [15]</b> “Não haver desperdício de fio, e não haver desperdício de matéria-prima, mas no caso de descobriremos realmente se existe defeito (...) não ficou como deveria estar de acordo com os nossos parâmetros (...) não há aqui lixo. Isso tudo é aproveitado e tudo será transformado em matéria para outra questão.” <b>ENT [3]</b>

<p><b>Produtos em 2ª Mão</b></p>	<p>“(…) irão para converter novamente em fibra, que por sua vez vão dar fios, e fios vão dar roupa, e voltamos à circularidade.” <b>ENT [2]</b></p> <p>“(…) para que volte a repetir e assim que nasça um processo contínuo como comprar peças em primeira... em primeira mão, novas.” <b>ENT [19]</b></p> <p>“(…) a solução To-be-green visa a circularidade! Indo do nível mais alto dos resíduos, a partilha de modo a fazer a prevenção do consumo, e decaindo até a reciclagem de fibra e neste momento também (já agora) estamos a trabalhar com a parte da reciclagem das máscaras descartáveis, em que vamos transformar em polímero(…) Toda aquela roupa que foi doada é em prioridade para aquela IPSS, e aquilo até tem valor, e nós avaliamos isso, aquelas peças têm valor para vender em lojas de 2ª mão, se aquilo for vendido, esse valor também reverte para a IPSS (...) Evitando outro... um consumo de matérias virgens (...) <b>ENT [2]</b></p>
<p><b>O ciclo de vida do Produto</b></p>	<p>“(…) usar materiais que venham de origem... que promovam a economia circular. Ou seja, os materiais são feitos à base de materiais reciclados (...) E depois quando o produto chega ao fim, fim de vida, vamos dizer que a Isabela já rompeu o sapato até à exaustão, pronto pode sempre devolver o sapato, nós damos um voucher para comprar um par novo e nós tratamos da reciclagem.” <b>ENT [1]</b></p> <p>“(…) se as peças se estragaram nós tentamos de tudo, tentamos fazer para arranjá-la. E depois quando isso não acontece, nós informamos o cliente da melhor maneira de ele tratar do resíduo.” <b>ENT [5]</b></p>

**G.18 Análise empírica referente às “Preocupações vividas pelas marcas”**

Tabela 52. Análise empírica referente às preocupações das entidades

<p><b>ORIGEM DAS “PREOCUPAÇÕES”</b></p>	<p><b>ANÁLISE EMPÍRICA</b></p>
<p><b>Incerteza (Implícita)</b></p>	<p>“insegurança, em relação à pandemia, e ao que vai ser o futuro económico das pessoas (...)” <b>ENT [2]</b></p> <p>“uma grande preocupação que é a incerteza... Nós não sabemos o que é que vai ser amanhã (...)” <b>ENT [1]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Clientes</b></p>	<p>“maior preocupação da marca é a satisfação das suas clientes” <b>ENT [9]</b></p> <p>“manter os clientes, manter a satisfação dos clientes.” <b>ENT [12]</b></p> <p>“conseguir chegar a novos potenciais consumidores e fazê-los sentir e partilhar os mesmos valores do que nós.(...)” <b>ENT [13]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Inovação Tecnológica</b></p>	<p>“Um dos grandes desafios (...) Como tirar parte dessa base de dados? Como tirar partido dos clientes que chegaram até nós? (...) do ponto de vista de canal, eu diria que o digital e o Omnicanal são claramente áreas de foco. (...) quanto mais Omnicanal for a experiência, melhor a experiência para o cliente” <b>ENT [6]</b></p>
<p><b>A Transparência Das Suas Ações</b></p>	<p>“Ser verdadeira e poder transparecer isso (...)” <b>ENT [11]</b></p> <p>“conseguir fabricar... um produto com a mesma qualidade e a um preço inferior... logo e poder transferir esse preço para os clientes isso é um principal objetivo.” <b>ENT [7]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Adaptação Ao Online Por Parte Do Mercado</b></p>	<p>“maior desafio foi, foi o online porque ainda há muita gente, sobretudo em Portugal, mas noutros países também, que tinha um receio de comprar online” <b>ENT [17]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Redes Sociais</b></p>	<p>“(…) eu acho que trabalhar redes sociais é agressivo (...) Pode ser tóxico.” <b>ENT [16]</b></p> <p>“(…) qualidade, de fazer peças realmente duradoras. E depois de dar um bom serviço pós-venda” <b>ENT [4]</b></p> <p>“a questão dos materiais é um desafio, porque nós ainda temos muitos materiais dentro daquilo que é o vegan (...) o mercado do calçado não deve desistir de evoluir nessa questão da sustentabilidade dos materiais (...) portanto, encontrar uma solução para o ciclo de vida do produto” <b>ENT [18]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>O Produto</b></p>	<p>“O consumo excessivo de roupa e uso de materiais não sustentáveis no... em todos os processos, tanto em processos de fábrica, processos de envios (...)” <b>ENT [15]</b></p> <p>“As próprias empresas e as próprias marcas que surgem na... na questão do Fast Fashion, o facto de não ser uma produção com... com cuidado (...)” <b>ENT [3]</b></p> <p>“Atualmente nós somos um bocadinho parceiros, reféns da Indústria (...) se a nossa missão é tornar a moda sustentável mais acessível a mais pessoas, isso ainda é uma barreira.” <b>ENT [7]</b></p> <p>“dificuldade a nível de produção (...) em ter acesso a materiais mais sustentáveis (...) não temos capacidade de investimento para trabalhar com materiais sustentáveis que gostaríamos (...) o poder de escala” <b>ENT [5]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>A Falta De Sustentabilidade Na Indústria</b></p>	<p>“a questão das políticas de cada país, por exemplo, há países para os quais não conseguimos enviar, ou que colocam tantos entraves... nós enviamos para todo o mundo, mas às vezes o produto vem devolvido.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“a questão da reciclagem na moda ainda é uma questão muito complicada, muito difícil de fazer.” <b>ENT [14]</b></p>
<p><b>Economia Circular</b></p>	<p>“é uma preocupação da nossa marca e acho que ainda temos de pensar cada vez mais no fim das peças. (...) Uma delas é o impacto” <b>ENT [5]</b></p> <p>(...)</p>
<p><b>Crise Pandémica</b></p>	<p>“Crise financeira que o país atravessa, população está com menos dinheiro para consumir roupas. (...) Falta de matéria prima e produtos (...)” <b>ENT [8]</b></p> <p>(...)</p>

**G.19 Análise empírica referente ao “Reconhecimento do sucesso por partes das marcas”****Tabela 53.** Análise empírica referente ao reconhecimento do sucesso por parte da amostra

<b>COMPREENSÃO DE “SUCESSO”</b>	<b>ANÁLISE EMPÍRICA</b>
<b>Inovação E Persistência (Investigação)</b>	<p>“5% innovation and 95% perspiration.” <b>ENT [20]</b></p> <p>“(…) é a pesquisa, o... esta inconformidade (...) estamos sempre insatisfeitos (...) Podíamos achar que era o suficiente já fazer sapatos com garrafas plásticas, com maçã (...) cato... (...) vamos introduzir o milho, e talvez também a uva, e o céu é o limite e nós nunca paramos” <b>ENT [1]</b></p> <p>“temos um bocadinho de conhecimento que nos permite ter visão, eu só pude avançar com o projeto desta dimensão porque estudei o que é que existia.” <b>ENT [15]</b> “conhecimento é o astro para avançar (...) persistência. Insistir, acreditar... porque às vezes damos cabeçadas. E vocês os jovens dão muitas e desistem logo à 1ª. Persistência, sim (...) São estas as características. Conhecimento que permite ter visão para o futuro, ter inteligência para seguir. E depois muito compromisso e muito trabalho.” <b>ENT [2]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Produto</b>	<p>“(…) sucesso deve-se às nossas peças, que pelo design englobam muitos tipos de gostos, e à nossa qualidade de matérias e confeção.” <b>ENT [9]</b></p> <p>“Quando as reconhecem sua marca antes mesmo de ver a etiqueta.” <b>ENT [11]</b></p> <p>“(…) o sucesso virá com a intemporalidade do produto e com a qualidade (obviamente).” <b>ENT [7]</b></p> <p>“Quando faz um produto diferenciador e no fundo... e no fundo trabalha para aquilo que são as necessidades dos seus clientes” <b>ENT [18]</b></p>
<b>Satisfação Dos Consumidores</b>	<p>“o consumidor decide investir no seu guarda-roupa de uma maneira mais cautelosa e pensando no longo prazo que a sua roupa terá.” <b>ENT [15]</b></p> <p>“nossas clientes reconhecem o sucesso quando enviam mensagens de muito agradecimento” <b>ENT [9]</b></p> <p>“Sucesso é relativo (...) o reconhecimento do cliente é a sua satisfação com o nosso produto.” <b>ENT [11]</b></p> <p>“(…) sustainability, ethics, customer satisfaction (...) We have a customer satisfaction rating of 9.6.” <b>ENT [10]</b></p> <p>“Quando o cliente está satisfeito e quando o produto dura muitos anos (...)” <b>ENT [5]</b></p> <p>“(…) quando ajudam os clientes. Quando resolvem as necessidades deles (...) É a consciência com que nós não desiludimos os clientes. A consistência com que nós respondemos, no fundo ao cliente.” <b>ENT [6]</b></p> <p>“Acho que tem sucesso quando o cliente realmente fica satisfeito, fica contente, valoriza e partilha, e fala de ti. Sobretudo fala de ti com outras pessoas.” <b>ENT [4]</b></p> <p>“quando a cliente usa muito a mala (...) se torna uma advocate da marca. (...) entendemos que fizemos tudo de maneira correta (...) vai haver uma pessoa muito satisfeita a usar a mala durante muito tempo.” <b>ENT [12]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Crescimento Da Marca (Valor Económico)</b>	<p>“deve-se ao facto de ter vindo a crescer. (...) teve um crescimento exponencial (...) o ano de 2020 foi nosso melhor ano de sempre.” <b>ENT [13]</b></p>
<b>Valor Económico</b>	<p>“Temos sucesso quando nossas vendas estão crescendo. Medimos o sucesso principalmente tendo as vendas como termómetro.” <b>ENT [8]</b></p>
<b>Valor Social</b>	<p>“quando somos diferenciadores (...) transparentes (...) quando pensamos ao nível, não só “nós” (...) “nós” enquanto marca, mas “nós” enquanto sociedade.” <b>ENT [3]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Valor Ambiental (Economia Circular)</b>	<p>“(…) o facto de conseguirmos produzir tudo em Portugal (...) Porque a qualidade é muito boa, nos acabamentos, nos materiais (...) na própria certificação.” <b>ENT [4]</b></p> <p>(...)</p>
<b>Ótica Interna</b>	<p>“(…) mas digamos que por ter os três pilares presentes em tudo, desde o design à comunicação, às pessoas que trabalham no backoffice digamos.” <b>ENT [17]</b></p> <p>“Quando estamos todas a trabalhar em sintonia.” <b>ENT [14]</b></p> <p>(...) é a questão da flexibilidade. Mas isso é uma flexibilidade que é inerente a Portugal em si, no que diz respeito à indústria do calçado. Nós somos... isto é, faz parte do ADN do português, do desenrascar, é contra ventos e marés, fazendo as coisas acontecer.” <b>ENT [1]</b></p>
<b>Comunicação Da Marca</b>	<p>“(…) é sermos transparentes e autênticos. (...) nós temos um objetivo, um caminho traçado e tentamos sempre fazê-lo com verdade.” <b>ENT [19]</b></p>



**Apêndice H. Frequência de palavras, nuvens de palavras obtidas pelo software NVivo**  
**Apêndice H.1 Tópico “Rede de Valor”**

Fonte: NVivo, 2021



Figura 42. 30 palavras mais frequentes no código de Rede de Valor da Marca

Após uma análise de frequência de palavras, utilizando o software de análise NVivo, constata-se que o termo “pessoas”, “colaboradores” e “marca” são os mais utilizados, evidenciando esta relação de “Rede de Valor” que a entidade cria com os seus parceiros.

**Apêndice H.2 Elemento “Tomada de Decisão”**

Para criar um conhecimento alargado desta consciência, que se tem manifestado no setor da moda, os inquiridos especificaram a dimensão das suas ações face aos valores que “guiam” as suas ações.

Fonte: NVivo, 2021

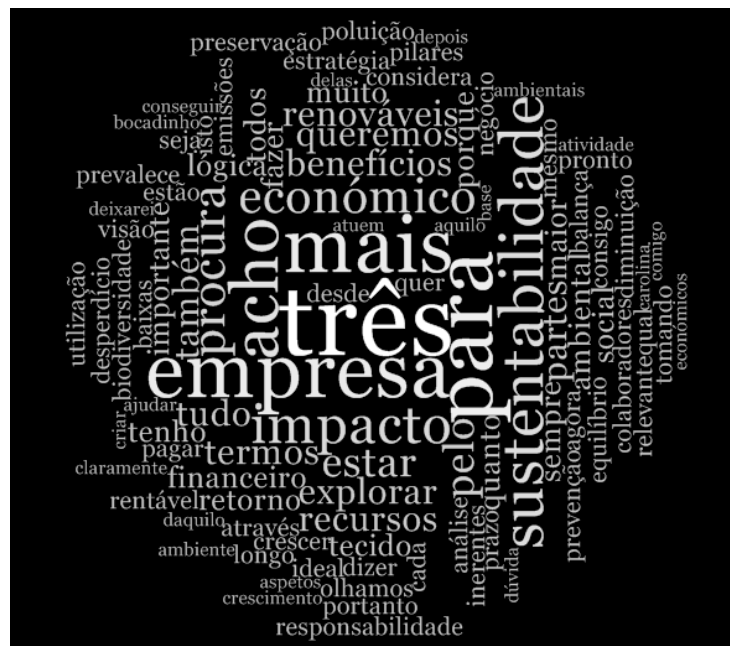


Figura 43. 30 palavras mais frequentes no código de Tomada de Decisão por parte da Marca









**Apêndice H.12 SubComponente “Ótica Interna”**

Fonte: NVivo, 2021

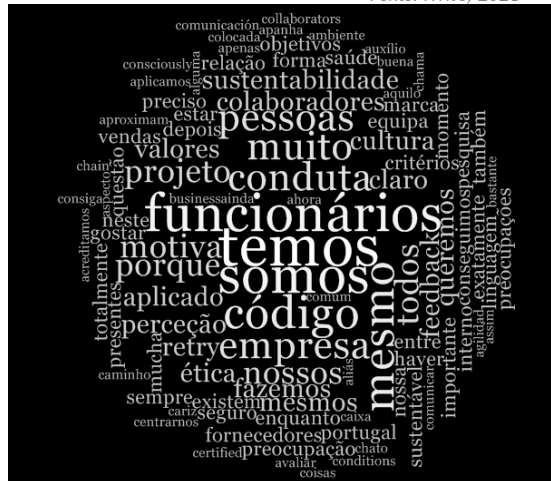


Figura 53. 30 palavras mais frequentes no código de Ótica Interna

**Apêndice H.13 SubComponente “Ótica Externa”**

Fonte: NVivo, 2021

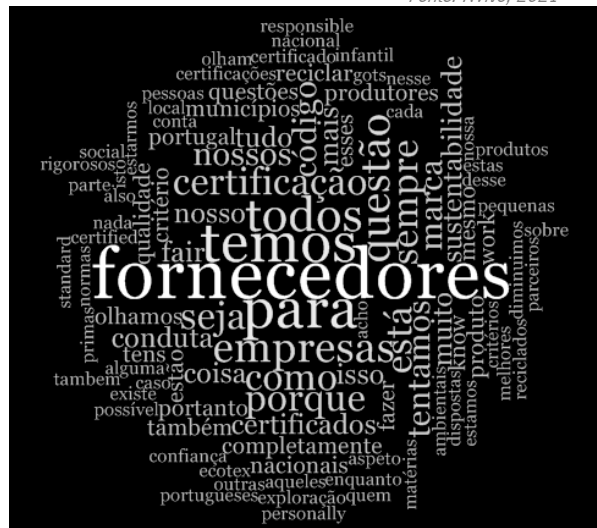


Figura 54. 30 palavras mais frequentes no código de Ótica Externa

**Apêndice H.14 Domínio “Canais”**

Fonte: NVivo, 2021



Figura 55. 30 palavras mais frequentes no código de Canais digitais





## Apêndice I. Modelo Empírico (Versão final do Ecosystemic Business Model)

### 1.1 Descrição do Modelo

Tabela 54. Síntese das unidades estruturais do Ecosystemic Business Model (EBM)

NÍVEL	DOMÍNIO	COMPONENTE
PROPOSTA DE VALOR	Valor Ambiental	-
	Valor Social	-
	Valor Económico	-
CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR	Cliente	-
	Relacionamento com Partes Interessadas	Sociedade da Empresa
		Comunidade que constrói
		Administração
	Produção	Capital
		Atividades
		Produto
Canais	Distribuição	
	Comunicação	
	Recolha	
CAPTURA DE VALOR	Receita	-
	Custo	-
	Gestão de Dados	Impacto
Benefício		

### 1.2 Modelo Empírico EBM

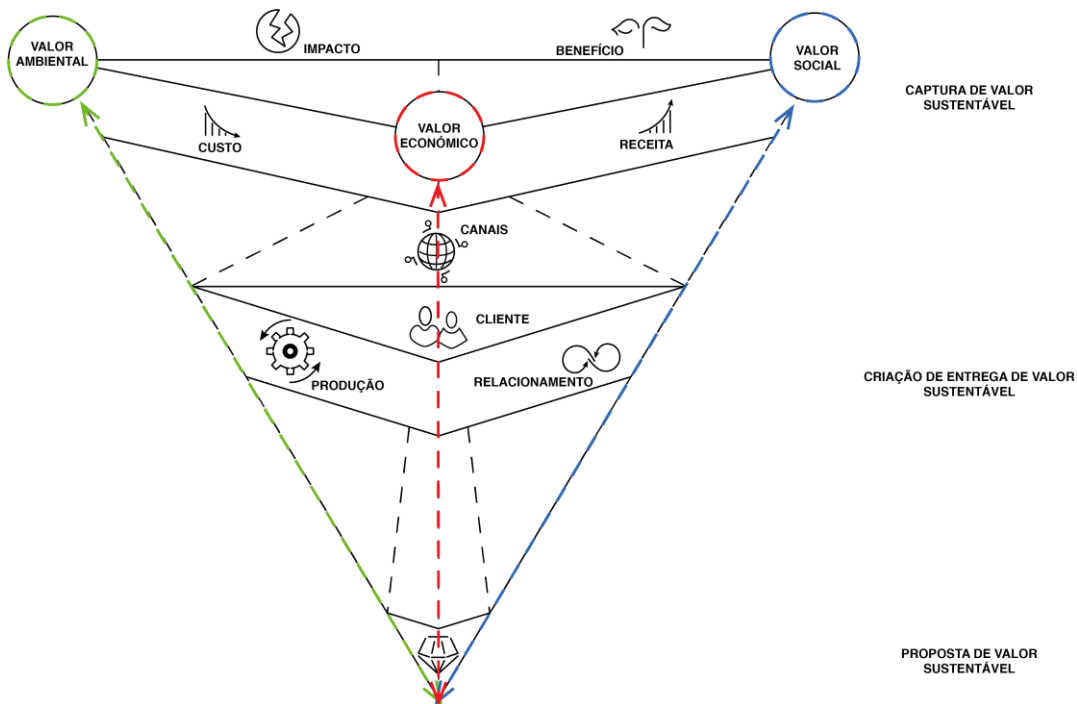


Figura 61. Representação estratificada por níveis do EBM e do fluxo de valor

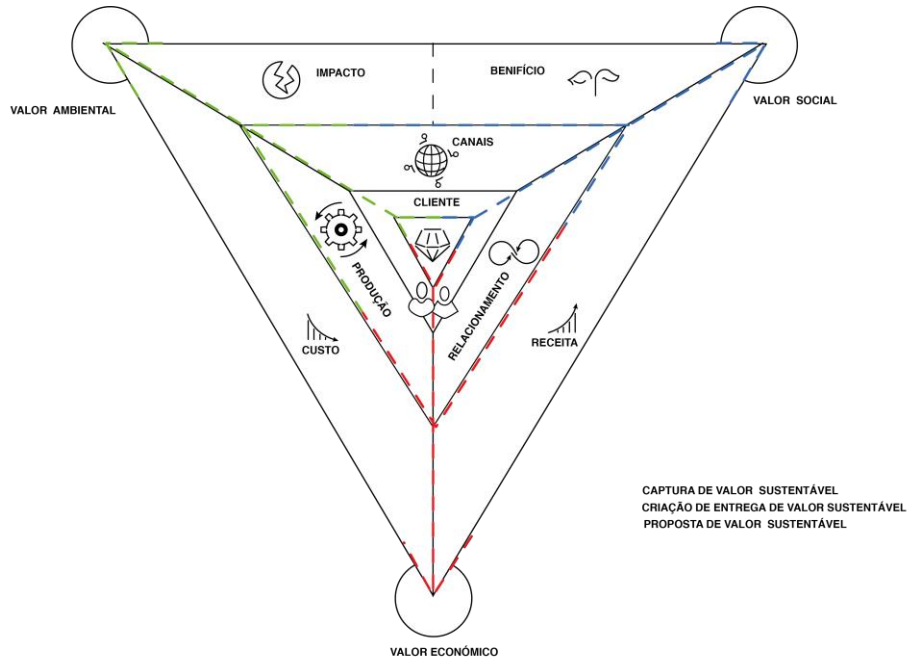


Figura 62. Vista superior da estrutura do polígono da pirâmide de valor do EBM

**CAPTURA DE VALOR**  
O que significa o desempenho para

- (1) De
- (2) Definir
- (3) Tr
- (4) Gerir p
- (5) Rea

**IMPACTO**

Qual o impacto dos produtos no meio ambiente? Qual o impacto das atividades no meio ambiente? E na sociedade? Qual o impacto das relações da "comunidade"? Qual o impacto das técnicas de produção utilizadas? Qual o impacto do transporte e meios de distribuição? Desenvolveu metas em relação aos impactos ambientais e sociais?

Conceitos guia: Desenvolvimento de relatório de Impacto, Impacto do ciclo de vida, Utilização de recursos, Consumo de energia, água e emissões de poluentes, Património cultural, Saúde e Segurança, Envolvimento da Comunidade, Respeito dos direitos e propriedade intelectual

**CUSTO**

Quais são os custos inerentes ao BM? Hiararquizar os recursos-chave e atividades mais dispendiosos. Quais os programas de incentivos? Que custos que podem ser partilhados/reduzidos com outras parcerias? Existem possibilidades de financiamento coletivo? Consegue reduzir o custo de stock acumulado? Quais os custos do fornecimento? Quais os desenvolvimentos tecnológicos empregues para facilitar a rede de valor?

Figura 63. Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Captura de Valor (Impacto e Custo)

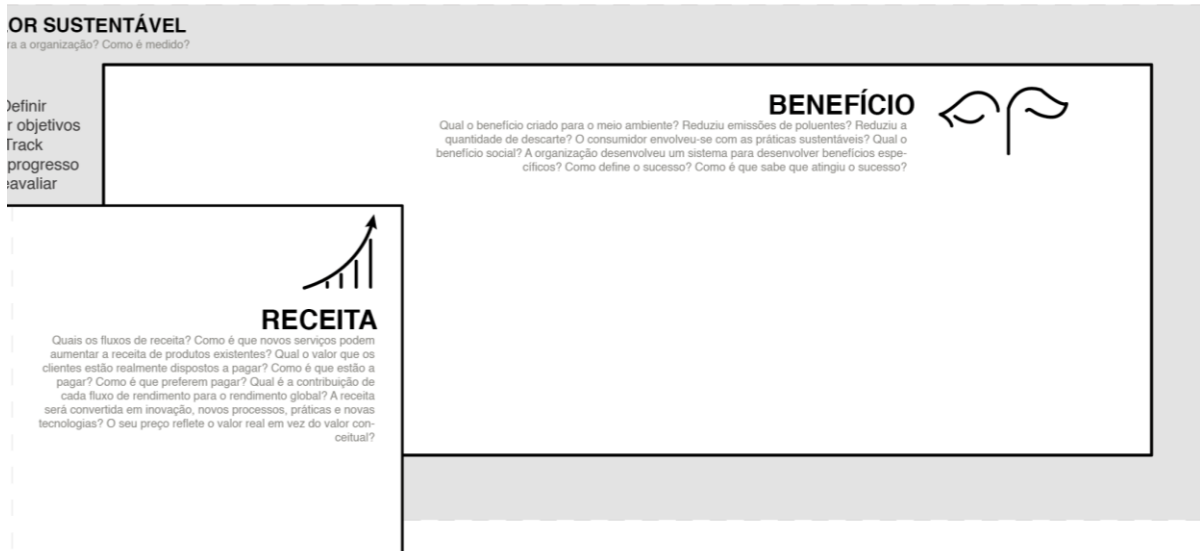
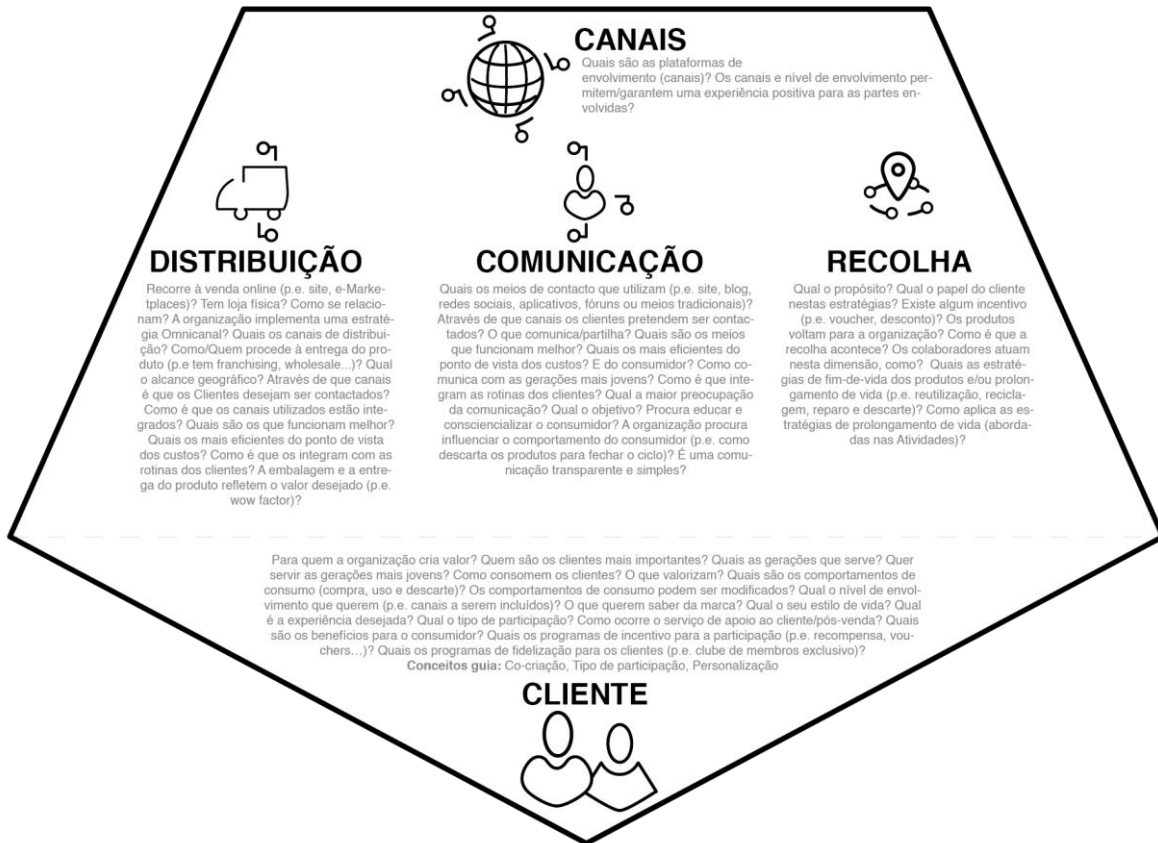


Figura 64. Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Captura de Valor (Receita e Benefício)



Figura 65. Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Proposta de Valor





**CRIAÇÃO DE ENTREGA DE VALOR SUSTENTÁVEL**

Figura 66. Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 1)



Figura 67. Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 3)





**Figura 68.** Ferramenta A2 do EBM, destaque do Nível Criação e Entrega de Valor (Parte 2)

## ANEXOS

## Anexo A. Processo de desenvolvimento de um modelo

Tabela 55. Processo de desenvolvimento de um BM proposto por Holgado et al. (2013)

STEP	EXPECTED OUTPUTS AND QUESTIONS AT EACH STEP
	<i>Concept of industry, products and services bundle, sustainability values (higher level thinking), idea generation/starting point</i>
<b>1</b> Purpose of the business	<p>What are the reasons the firm is in business? Which is the firm's approach towards sustainability? What are the trends, emerging technologies, opportunities and drivers for the firm's context? (opportunities and drivers for environmental and social sustainability) <i>Stakeholders type, what are they interested in and which sustainability factors are important to them?</i></p>
<b>2</b> Identify potential stakeholders and select sustainability factors	<p>Who are the possible stakeholders? What is of value to each stakeholder? What sustainability factors are important to them? What are the factors that will drive the firm's decision? <i>Value proposition for a firm and its stakeholders</i></p>
<b>3</b> Develop the value proposition	<p>What are the value opportunities for the firm? What is(are) the potential value exchange(s)? What happens if the firm pushes beyond compliance of current accepted standards? What are the negative potentialities associated to the offering? How can they be eliminated or mitigated? How can positive social and environmental value be enhanced? What is the firm's offering – products and services, tangible and intangible benefits – to each stakeholder? <i>Key activities, key resources, key partners, key channels, key mindset. Definition of the value exchanges and value capture for the stakeholders.</i></p>
<b>4</b> Develop the value creation and delivery system and the value capture mechanism	<p>How is value created and delivered to the identified stakeholders? What are the activities, resources, suppliers/partners and the relationships with them, network configuration, channels and mind-set? What are the value exchanges for the firm and the stakeholders? How is the economic value captured? How does the firm capture value from public value (environmental and social) creation? How do other stakeholders capture value? Is the business model economically, environmentally and socially viable?</p>

## Anexo B. BM proposto por Kozlowski, Searcy e Bardecki (2018)

Stakeholders		(re)Design Canvas	
<p>What are the <b>key partnerships</b> within each building block?                      What are the potential <b>collaborations</b> within each building block?                      List all stakeholders (internal &amp; external) who could <b>benefit</b> from this product/service within each building block                      What <b>matters most</b> to these listed stakeholders?                      How can you <b>engage, influence activity, keep informed, keep satisfied &amp;/or monitor</b> stakeholders throughout the various building blocks?</p>			
<p><b>Concept</b></p> <p>What is the brand <b>vision</b>?                      How do you <b>define sustainable fashion</b>?                      What is the <b>theme</b> (seeking creative to solve problems) that you will work within?                      What is the <b>aspirated value</b>?                      What <b>activities</b> will help you achieve the <b>aspirated value</b>?                      What are the <b>brand's goals</b>?                      What are the <b>steps</b> to achieving these goals?                      How will you know when you <b>get there</b>?                      What are the <b>opportunities</b>? Can you <b>empify</b> these?</p> <p><b>Types:</b>                      Ethical Organic                      Fairtrade Local                      Zero waste Disruptive                      Slow fashion                      Circular</p>	<p><b>Consumer</b></p> <p>Can the consumer relate to the <b>aspirated value</b>? What do they <b>value</b>?                      What does the consumer <b>need</b>?                      What are the consumer's <b>consumption</b> (purchase, use &amp; disposal) <b>behaviours</b>?                      Can the consumer's <b>consumption behaviours</b> be <b>modified</b>?                      Can you <b>influence</b> how the consumer <b>disposes</b> products to <b>close the loop</b>?                      Can you <b>join</b> consumer <b>needs &amp; behaviours</b> to a <b>circular cycle</b>?                      Are you approaching the consumer's needs &amp; behaviours with <b>empathy</b>?                      What is the <b>level of engagement</b> with consumers?                      What are the <b>platforms for engagement</b> (channels)?                      What is the <b>experience</b> (how you work consumers to buy)?                      Do your <b>channels &amp; level of engagement</b> allow for that experience?                      What are the <b>actions you improve</b> upon the consumer?                      Can consumers be <b>observed or interviewed</b> to better understand <b>needs &amp; behaviours</b>?</p> <p><b>Types:</b>                      Co-creation                      Mass personalization (levels)                      Mass customization (levels)                      Open-source                      DIY                      Participatory</p>	<p><b>(de)Branding</b></p> <p>What is your brand's <b>message</b>?                      Does your branding reflect your <b>aspirated value</b>?                      Will you provide <b>sustainability awareness</b> &amp;/or <b>education</b> and to what degree?                      What is the <b>degree of transparency</b> &amp;/or <b>product/service information</b> you will provide?                      What is your <b>brand/producer's story</b>?                      Do your prices reflect <b>real (aspirated) value</b> rather than <b>conceptual value</b>?                      Does packaging &amp; production/delivery reflect the <b>aspirated value</b>?                      Is your (de)branding <b>narrative simple &amp; transparent</b> (brand)?</p> <p><b>Types:</b>                      Product origin                      Intentions of maker                      Production process                      Factory &amp;/or manufacturing transparency                      Environment &amp;/or social impact                      How resources &amp; resources used</p>	<p><b>Circular Design &amp; Economies</b></p> <p>Have you <b>considered all components</b> (e.g. zippers, labels, buttons etc.) <b>raw materials</b> &amp; how they are <b>manufactured</b>?                      What are the <b>material flows</b> of all considered components including <b>labels</b>?                      Have you considered the <b>biological and technical cycles</b> that the <b>materials &amp;/or components</b> belong to?                      Can you <b>optimize or eliminate hybrids</b>?                      Are materials <b>back</b> or going to <b>waste</b>?                      Do <b>better alternatives</b> exist &amp; are feasible?                      What are the <b>best available technologies (BAT)</b>?                      Do materials <b>add value</b> to business or <b>biological nutrient</b>?                      Are materials <b>returned</b> to business &amp; <b>cycled</b>?                      Can resources be <b>used by other</b> others to <b>create value</b>?                      Does the circular opportunity <b>reinforce</b> the brand's <b>aspirated value</b>?                      Can you turn a <b>product into a service</b>?</p> <p><b>3 Strategies:</b>                      Slowing resource loops                      Closing resource loops                      Net-zero resource flows or resource efficiency</p> <p><b>Circular cycles:</b>                      Technical cycle                      Biological cycle</p>
<p><b>Innovative &amp; Sustainable Business Models</b></p> <p>Does your BM reflect your <b>vision</b> for the brand?                      Does your BM align with your <b>theme</b>?                      Does your BM reflect your <b>aspirated value</b>?                      How might your BM create <b>new forms of value</b> (human, social or natural capital)?                      Is your BM <b>value-driven</b> rather than <b>cost-driven</b>?                      What <b>products &amp;/or services</b> are offered?                      Does the BM <b>products &amp;/or services</b> promote <b>circular design &amp; economies</b>?                      Does the BM consider <b>customer use &amp; end-of-life</b>?                      Does the BM consider <b>stakeholders</b> within the building blocks?                      What is your <b>competitive advantage</b>?</p> <p><b>Types:</b>                      Co-creation Workshops                      Mass personalization (levels) Changing libraries                      Mass customization (levels) Repair services                      Open-source Crowdfunder                      DIY                      Circular                      Activist                      Modular                      Multi-design                      Participatory</p>	<p><b>Design &amp; Smart Material Selection</b></p> <p>What is your <b>inspiration</b>?                      Do you follow this for <b>flexibility cycles</b>?                      Do designs &amp; materials align with your <b>concept &amp; BM</b>?                      Have you considered the <b>LCA (life cycle analysis)</b> environmental impacts?                      What are the <b>best available technologies (BAT)</b>?                      Do designs &amp; materials <b>improve upon current standards</b>?                      Do any <b>new technologies/innovations</b> exist for materials or processes &amp; are they <b>feasible</b>?                      Does the design &amp; material selection consider <b>customer use, consumption &amp; end-of-life</b>?                      Do <b>better alternatives</b> exist &amp; are feasible?                      Do you have a preferred materials strategy?</p> <p><b>Types:</b>                      User-centered Co-creation Additive manufacturing                      Participatory Mass personalization (levels) Adaptable                      Critical Mass customization (levels) No wash                      DIY Open-source                      Circular Emotionally durable                      Slow Closed-loop                      Activist Disruptive                      Modular Participatory                      Multi-design Made to order</p> <p><b>Processes:</b>                      Waterless dyeing                      3D printing                      Blumming                      Laser cutting                      Natural dyeing                      Zero waste                      Closed-loop                      Printing (ink types)</p> <p><b>Materials:</b>                      Smart materials (e.g. Flexinol)                      Natural (e.g. biodegradable, reuse)                      Organic                      Biodegradable                      Recycled (e.g. printed/dyed/cycled)                      Deadstock</p>	<p><b>Prototypes &amp; Product Development (PD)</b></p> <p>Have you tested the <b>prototype</b> product/service?                      Does the <b>prototype and PD</b> process reflect <b>aspirated value</b>?                      Prototype <b>strengths</b>?                      Prototype <b>weaknesses</b>?                      Have you gone through <b>product/service</b> product <b>iterations</b>?                      Are you aware of the potential <b>environmental/social impacts</b> of the product/service prototype?                      Have you conducted an <b>environmental or social assessment</b> on the product/service prototype?                      Are there any <b>obstacles</b> to <b>improve environmental &amp;/or social impacts</b>?                      What are the <b>customer relationships</b> within <b>internal &amp;/or external stakeholders</b>?</p>	
<p><b>Revenue Streams &amp; Costs</b></p> <p>What are the different <b>revenue streams</b>?                      How might you <b>diversify opportunities &amp; increase resilience</b>?                      Will prices be <b>pegged</b> to production/retail value?                      How might <b>new services</b> increase <b>revenue</b> from existing products?                      What are the <b>most important costs</b>?                      Which costs might be <b>shared or lowered</b> through other users or partnerships?                      Are there <b>crowd funding opportunities</b> or <b>grants</b> available?                      Can you reduce <b>cost of dead inventory</b>?</p> <p><b>Types:</b>                      Asset sale                      Subscription fee                      Licensing, energy, leasing                      Product-service system sale</p> <p><b>Costs:</b>                      Raw materials                      Labour                      Transportation                      Distribution                      Storage costs                      Dead inventory</p>	<p><b>Data Management</b></p> <p>How do you <b>define</b> what <b>performance</b> means for you &amp; your brand?                      How might you <b>track resource use</b> &amp; <b>apply</b> trackers?                      Have you developed <b>targets</b> in relation to <b>environmental &amp; social impacts</b>?                      Have you developed a system to <b>track</b> current and potential <b>manufacturers/suppliers</b>?                      Do you keep <b>track of innovations, new processes, practices &amp; new technologies</b>?                      Do any of your <b>suppliers/manufacturers</b> for potential use any of your listed innovations, processes &amp; technologies? Is there a <b>potential to capacity build</b> with these?                      Have you developed a system that connects <b>information</b> regarding your <b>key partnerships</b> and <b>stakeholders</b>? Is there a potential to <b>share resources or capacity build</b> in this network?</p> <p><b>Types:</b>                      Life cycle assessment (impact)                      Resource use                      Manufacturers/suppliers                      Textiles/chemicals/supplies                      Your network                      New innovations/processes/technologies</p> <p><b>Steps:</b>                      1. Define                      2. Set targets                      3. Track                      4. Manage progress                      5. Reassess</p>	<p><b>Sourcing</b></p> <p>Are suppliers/manufacturers willing to <b>share information</b> (e.g. labour practices, wages)?                      Do you have a <b>method</b> to <b>vet</b> potential suppliers/manufacturers?                      What are the <b>criteria</b> you wish your (potential) <b>suppliers/manufacturers</b> to have (e.g. being wage, environmental practices)?                      Do you <b>vet</b> <b>supplier/manufacturers</b> criteria reflect your <b>aspirated value</b>?                      Do your <b>suppliers/manufacturers</b> have <b>access</b> or are <b>willing to adopt</b> new <b>sustainable technologies, processes, practices &amp;/or innovations</b>?                      What is the <b>cost/benefit</b> for <b>suppliers/manufacturers</b>?                      What are the <b>minimum orders</b> per style per colour?                      Can you <b>potentially bundle orders</b> with others in your network's <b>share resources</b> (to reduce costs or make material)?                      How will shipping, fees &amp; handling work?                      What are the <b>development times</b>? How are <b>orders fulfilled &amp; prioritized</b>?                      Can you <b>visit the supplier/manufacturer</b> prior to entering a contract and throughout product development?</p> <p><b>Sourcing:</b>                      Incubator/accelerators                      Trade shows                      Industry associations</p> <p><b>Types:</b>                      Local or abroad                      Sustainable                      Ethical                      Fair Trade                      Certified (text types)                      Organic</p>	<p><b>Sustainable Supply Chain (SSC)</b></p> <p>What are the <b>key Partnerships</b> within the SSC?                      Are there opportunities to <b>collaborate</b> within your SSC?                      Do you or any suppliers &amp;/or manufacturers within your SSC belong to any <b>industry associations</b> (e.g. F.A. S.A.C.)?                      Are any of your suppliers &amp;/or manufacturers <b>certified</b> (e.g. GOTS, Bluesign)?                      What is the <b>degree of transparency</b> within your SSC?                      What are the <b>benefits</b> for challenges to a <b>local vs. global</b> SSC?                      What are you doing with your <b>reverse SC</b> (e.g. returns, complex, defects)?                      Are there <b>opportunities to share resources</b> through other users or partnerships?                      What are the <b>BAT</b>?                      How will you <b>engage</b> suppliers &amp;/or manufacturers?                      Have you created a <b>code of conduct</b> for your suppliers &amp;/or manufacturers?                      How are <b>violations</b> dealt with?                      How often do factories &amp;/or manufacturers <b>audit</b>? Who conducts the audits?                      Are there <b>opportunities to capacity build</b> within your SSC?                      How might you <b>redefine relationships</b> with your existing supply SC?                      How might you <b>form new relationships</b> within your SSC?                      How might you <b>build feedback loops</b> within your SSC? Identify <b>new opportunities</b>?</p>

A PRACTICAL TOOL TO CREATE & SUPPORT SUSTAINABLE FASHION INNOVATION FOR DESIGN ENTREPRENEURS

Figura 69. "The reDesign canvas: Fashion design as a tool for sustainability" de Kozlowski et al. (2018)

### B.1 Descrição do Modelo

Tabela 56. Classificação do reDesign Canvas por Kozlowski et al. (2018)

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
<b>CONCEITO:</b>	<p>Aborda a forma como o designer define moda sustentável no cerne da sua marca, influenciando todos os aspectos dos negócios, como a escolha de materiais, a cadeia de fornecimento, sourcing e BM. A visão e o valor aspirado devem ser referenciados de forma consistente para orientar as decisões e manter o foco da organização. Este componente cria uma base que permite delinear os objetivos, determinar as oportunidades, os desafios e atividades que descrevem a visão do designer.</p>
<b>CONSUMIDOR:</b>	<p>Embora muitos dos impactos ambientais e sociais adversos à Indústria da Moda possam ser o resultado da produção e distribuição, uma parte da responsabilidade é atribuída ao comportamento de consumo do consumidor. As questões dentro deste componente (em evidência na Figura 81.) têm como propósito que o designer compreenda melhor as necessidades e comportamentos do consumidor, para que possa envolver-se com o consumidor de novas formas, com o intuito de influenciar a mudança de comportamento (p.e. o uso de acabamentos sem rugas para roupas reduz a necessidade de passar a ferro ou de lavar, influenciando assim o uso e os comportamentos de cuidado) ou como uma forma de consciencializar. As estratégias de fim-de-vida do produto, incluindo a reutilização, reciclagem, reparo e descarte são consideradas como parte desse processo e promovem o pensamento sistêmico ao vincular como o produto é projetado e os seus efeitos por meio de todos os blocos de construção.</p>
<b>(DE) BRANDING:</b>	<p>O terceiro componente consiste numa consideração chave no processo de design, pois é uma forma pela qual as ofertas de uma empresa se podem diferenciar das restantes. É importante que as empresas mantenham consistências nos seus valores e visão. No domínio da moda sustentável é fundamental que o produto esteja na vanguarda, articulando a sustentabilidade através de uma narrativa, focando no valor real ao invés do valor conceitual criado por meio de códigos fetichistas de marca.</p>

<b>ECONOMIA CIRCULAR:</b>	<i>Este componente enfatiza a necessidade de implementar BMs circulares, considerando o fluxo de material, melhores tecnologias e aumento da longevidade do produto, focando em três estratégias principais para os designers considerarem: desacelerar e/ou fechar os loops de recursos ou reduzir os fluxos de recursos. As organizações são solicitadas a considerar o design do produto e todos os seus componentes, a fim de determinar se existem melhores alternativas e se são viáveis, refletindo em como será o final da vida do produto ou como este será recuperado.</i>
<b>BMS, PROPOSTA DE VALOR E INOVAÇÃO</b>	<i>Os BMs, a proposta de valor e a inovação permitem aos utilizadores desenvolver uma ligação entre o design, o produto e o envolvimento do consumidor na transição para uma economia circular. Este componente induz os utilizadores a ponderarem novas formas de valor e inovação para os seus consumidores de forma a apoiar a sustentabilidade, a visão, metas e a circularidade, indo além das inovações incrementais, oferecendo produtos sustentáveis. Um BM centrado no consumidor permite soluções significativas para este e lucrativas para as empresas, enquanto envolve o mercado nas decisões da empresa.</i>
<b>FLUXOS DE RECEITA E CUSTOS</b>	<i>Os fluxos de receita e custos são a base de uma empresa, através de vendas ao consumidor e de custos associados à cadeia de valor (p.e. protótipos, compra de material, desenvolvimento de padrões). No entanto, uma empresa sustentável tem também a preocupação de criar um preço acessível para o consumidor, pagar eticamente aos seus funcionários, e nesse sentido, é essencial reforçar a capacidade de priorizar e planear para atingir os valores desejados, operar os seus negócios e atingir o lucro desejado.</i>
<b>SOURCING</b>	<i>Kozłowski et al. (2018) afere que este é o componente que os utilizadores têm mais dificuldade em localizar e obter informações, no entanto, devem ser identificadas as partes interessadas internas e externas com as quais a entidade se pode associar, criando uma rede de informações (fornecedores, tecnologias e inovações) e recursos partilhados. Criando uma comunidade de partilha e colaboração permite atingir um conjunto de benefícios, como melhores preços, ou redução do tempo de distribuição, entre outros. As questões inerentes a este componente auxiliam a determinação de critérios e métodos de avaliação para examinar novos fornecedores e parceiros e desenvolver um código de conduta.</i>
<b>DESIGN E SELEÇÃO DE MATERIAIS:</b>	<i>O design é a base do reDesign, sendo que a sustentabilidade de um produto depende principalmente das escolhas feitas nas suas fases iniciais. A escolha de materiais pode ser muito benéfica para atingir os objetivos do BM, sendo que a seleção pode ter impactos positivos ou negativos para o ambiente e sociedade. Averiguar como pode fechar o "ciclo de vida" do produto (p.e através de estratégias de reciclagem).</i>
<b>PROTÓTIPOS E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS</b>	<i>Os protótipos são uma característica essencial do design thinking e ajudam o designer a reconhecer os pontos fortes e fracos do produto, de modo a refinar os aspetos do design, para garantir que o valor aspirado é refletido antes de prosseguir para a fase de desenvolvimento do produto. Este componente tem como objetivo avaliar os impactos adversos do material, dos processos de produção, do uso e descarte que têm e como eles podem contorná-los, quando identificados.</i>
<b>CADEIA DE FORNECIMENTO</b>	<i>O componente em causa é influenciado e dependente dos restantes componentes do framework. O referido enfatiza as colaborações, a construção de relacionamentos confiáveis, a consideração das principais partes interessadas (internas e externas) e as principais parcerias (Kozłowski et al., 2018). À medida que os consumidores se tornam mais conscientes dos impactos ambientais e sociais, o comportamento sustentável da organização e dos seus parceiros é essencial. Estas informações sobre a cadeia de fornecimentos e produção de uma marca são altamente protegidas em marcas de moda fast fashion, no entanto, este não é o caso de designers de moda sustentável que procuram educar os seus consumidores.</i>
<b>GESTÃO DE DADOS</b>	<i>Este componente incentiva as organizações a recolher dados referentes aos impactos ambientais e sociais dos materiais e recursos usados, com o intuito de auxiliar à tomada de decisão de matérias-primas que se alinham à sua visão e objetivos. Todavia, Kozłowski et al. (2018) averiguou que esta não era uma prática recorrente na sua amostra de pesquisa, sendo pertinente à empresa atualizar as suas habilidades de gestão e a sua capacidade de reunir informações, coordenar dados de fornecedores (esforços colaborativos) e atualizar a sua base de tecnologia como forma de reduzir impactos prejudiciais.</i>
<b>ACIONISTAS</b>	<i>As partes interessadas são um elemento chave para a ferramenta do reDesign, tornando-se essencial que as empresas identifiquem e considerem os principais interessados dentro de cada um dos componentes, criando uma comunidade. A colaboração e partilha de recursos e conhecimentos pode acelerar o progresso e reduzir custos no desenvolvimento da sustentabilidade (pode auxiliar processos como a certificação, permitindo às empresas trabalhar com matérias primas que de outra forma não poderiam).</i>

## Anexo C. Modelo de participação do Consumidor de Plé, Lecocq e Angot (2010)

**Tabela 57.** Classificação do CIBM por Plé, Lecocq e Angot (2010).

NATUREZA DO INPUT POR PARTE DO CLIENTE	DESCRIÇÃO
<b>MENTAL</b>	<i>O input mental inclui as informações fornecidas pelo cliente à empresa, bem como os esforços mentais que faz para idealizar o produto (referente à personalização). Nesse caso, o cliente realmente realiza um “trabalho cognitivo”, ou seja, faz um esforço mental para estruturar as informações prestadas à empresa, para entender como obter o produto.</i>
<b>FÍSICO</b>	<i>O input físico exigido pelo processo de confecção do produto por parte do cliente, as ações realizadas durante a participação.</i>
<b>EMOCIONAL</b>	<i>O input emocional refere-se à emoção e entusiasmo que o cliente pode sentir por participar na criação do seu produto (p.e. o comportamento de um paciente durante um contacto desagradável com um funcionário).</i>
<b>FINANCEIRO</b>	<i>O input financeiro O preço pelo qual o cliente paga para obter o produto e produtos complementares.</i>
<b>TEMPORAL</b>	<i>O input temporal refere-se ao tempo que leva a um cliente ao participar em ações com a empresa e ao obter um produto (p.e. ir à loja, escolher o produto e proceder à sua personalização).</i>
<b>COMPORAMENTAL</b>	<i>Natureza das interações interpessoais que o cliente tem com a empresa e os outros clientes (através da partilha da experiência).</i>

**Anexo D. BM proposto por Joyce e Paquin (2016)**

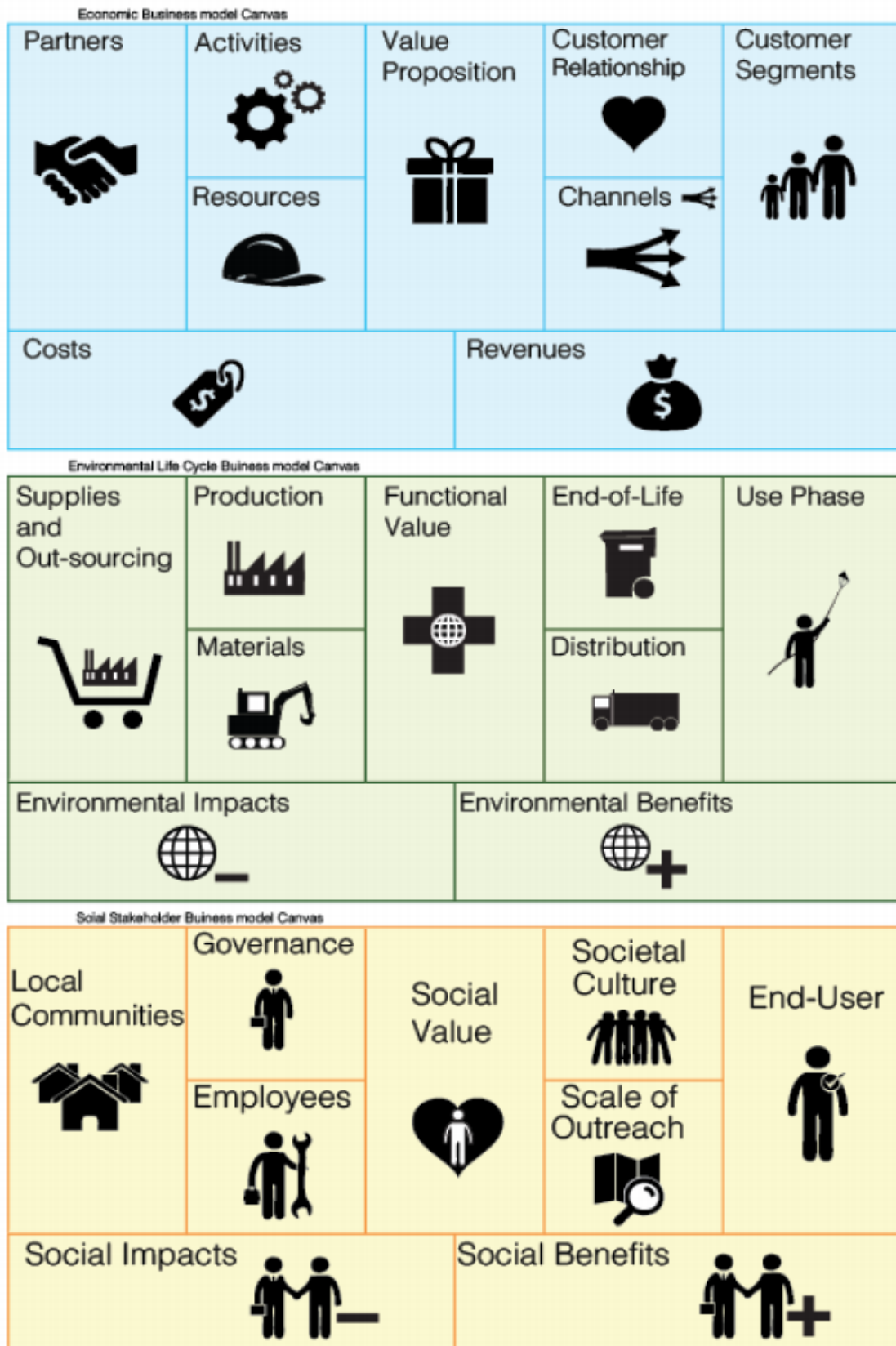


Figura 70. "Triple Layered Business Canvas" de Joyce e Paquin (2016)



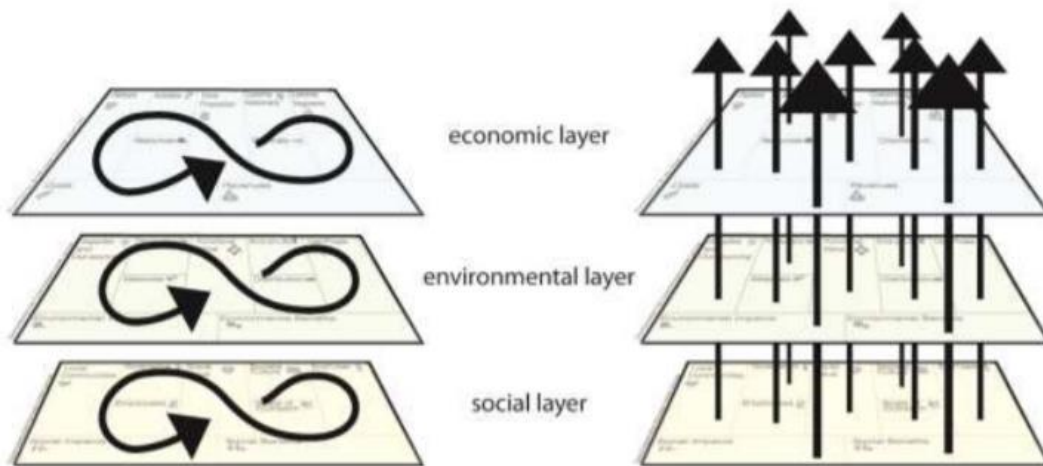


Figura 71. “Triple Layered Business Canvas” de Joyce e Paquin (2016): Coerência horizontal e vertical

### D.1 Descrição do Modelo

Tabela 58. Classificação do TLBMC por Joyce e Paquin (2016)

	COMPONENTES	DEFINIÇÃO
Econômico	<b>Segmentos de clientes</b>	<i>Um ou vários segmentos de clientes cujas necessidades específicas as proposições de valor da empresa procuram satisfazer;</i>
	<b>Canais</b>	<i>Canal de comunicação, distribuição e venda para a entrega da proposição de valor;</i>
	<b>Relacionamento com clientes</b>	<i>Os relacionamentos estabelecidos;</i>
	<b>Fluxos de receita</b>	<i>Os fluxos de receita resultam de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;</i>
	<b>Recursos-chave</b>	<i>Os principais recursos são os ativos necessários para oferecer e fornecer os restantes elementos;</i>
	<b>Atividades-chave</b>	<i>Atividades essenciais para produzir ou desenvolver os restantes elementos;</i>
	<b>Parcerias-chave</b>	<i>Algumas atividades são terceirizadas e alguns recursos são adquiridos fora da empresa;</i>
	<b>Estrutura de custos (custo e receita)</b>	<i>Os elementos dos BMs resultam na estrutura de custos para a organização.</i>
	<b>Proposta de valor</b>	<i>Estabelece o diferencial competitivo de uma empresa perante a concorrência, abordando o valor para o consumidor.</i>
Ambiental	<b>Valor funcional</b>	<i>O valor funcional descreve as “saídas” de um produto, aborda a unidade funcional do ciclo de vida do produto, é uma descrição quantitativa do desempenho do produto. Primeiro, é essencial esclarecer o que está a ser examinado na camada ambiental, e, explorar os impactos de BMs potenciais alternativos.</i>
	<b>Materiais</b>	<i>Aborda a extensão ambiental do componente “recursos-chave” do BM original, e refere-se aos materiais físicos (ou ativos) utilizados para a confeção dos produtos (para criar valor funcional). Os materiais referem-se aos stocks biofísicos usados para gerar o valor funcional. Embora a introdução de todos os materiais no framework não seja prática, é importante observar os principais materiais de uma organização e o seu impacto ambiental.</i>
	<b>Produção</b>	<i>Compreende o componente “atividades-chave” do BM, tal como acontece com os materiais, o foco neste componente não está em todas as atividades, mas sim naquelas que são essenciais para a organização e que têm alto impacto ambiental.</i>
	<b>Fornecimento e serviços externos (outsourcing)</b>	<i>Representam todos os outros materiais diversos e atividades de produção que são necessários para o valor funcional, mas não considerados “essenciais” para a organização ou que são fornecidos por empresas externas.</i>
	<b>Distribuição</b>	<i>A distribuição envolve o transporte de mercadorias, representa o meio físico pelo qual a organização garante o acesso ao seu valor funcional. Assim, na camada ambiental, é a combinação dos modos de transporte, as distâncias percorridas e os pesos do que é</i>



		<i>transportado que deve ser considerada. Da mesma forma, as questões de embalagem e logística de entrega podem se tornar importantes face ao seu impacto ambiental.</i>
	<b>Fase de uso:</b>	<i>Este componente tem como foco o impacto da participação do cliente no valor funcional da organização. Inclui a manutenção e reparo de produtos (quando relevante), e considera os recursos materiais do cliente e requisitos de consumo energético durante o uso. De denotar que, entre a fase de produção e de uso existe uma linha ténue, no sentido em que as organizações (cada vez mais) oferecem a cocriação de produtos, e a sua partilha.</i>
	<b>Fim da vida</b>	<i>Fim da vida útil é quando o cliente opta por encerrar o consumo do valor funcional e, muitas vezes, envolve questões de reutilização de materiais, reaproveitamento, reciclagem, ou descarte de um produto. A organização deve explorar formas de avaliar o impacto do “fim-de-vida” do produto, estendendo a sua responsabilidade além do valor inicialmente concebido para os seus produtos.</i>
	<b>Impactos ambientais</b>	<i>Este componente trata os custos ecológicos das ações da organização, como o consumo de energia, o uso de água e as emissões de poluentes. Consiste em explorar os custos financeiros de uma organização averiguando onde, nas ações da organização, estão os seus maiores impactos ambientais.</i>
	<b>Benefícios ambientais</b>	<i>Semelhante à relação entre impactos e custos ambientais, os benefícios ambientais estendem o conceito de criação de valor além do valor financeiro. Abrange o valor ecológico que a organização cria através da redução do impacto ambiental negativo, considerando até que ponto o valor ecológico é regenerativo. Do ponto de vista da sustentabilidade, este componente fornece espaço para uma organização explorar explicitamente as inovações benéficas ao ambiente.</i>
<b>Social</b>	<b>Valor social</b>	<i>Aborda questões da missão de uma organização que procuram benefícios para as partes interessadas e para a sociedade de forma mais ampla.</i>
	<b>Funcionários</b>	<i>Este componente fornece um espaço para considerar o papel dos funcionários como uma parte interessada da organização (p.e. dimensão e tipos de funcionários, dados demográficos importantes, como variações salariais, género, etnia e educação, entre outros...), e os vários programas orientados para estes (p.e. formação, desenvolvimento profissional, programas de suporte adicionais). Todavia, este componente pode tornar-se complexo por ter vários elementos com importância variável.</i>
	<b>Administração</b>	<i>O componente de administração engloba a estrutura organizacional (p.e. hierarquia organizacional), propriedade (p.e. cooperativa, sem fins lucrativos, propriedade privada com fins lucrativos, negociada publicamente com fins lucrativos) e as políticas de tomada de decisão (p.e. transparência, consulta, critérios não financeiros, participação nos lucros). Define quais os acionistas com quem uma organização se identifica, envolve, e como o fará.</i>
	<b>Comunidades</b>	<i>Enquanto as relações económicas são construídas com parceiros de negócios, existem relações sociais construídas com fornecedores e as suas comunidades locais. Ao interagir com as comunidades, o sucesso de uma organização pode ser muito influenciado pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos mutuamente benéficos. Se uma organização possui instalações em diferentes países, é importante considerar cada comunidade como uma parte interessada diferente, com necessidades e realidades culturais diferentes.</i>
	<b>Cultura social</b>	<i>O componente de cultura social reconhece o impacto potencial de uma organização na sociedade como um todo, influenciando positiva ou negativamente a sociedade. As ONGs representam outro elemento que pode ser incluído no espaço da cultura social, uma vez que realizam compromissos sociais através da influência dos negócios.</i>
	<b>Escala de alcance</b>	<i>Descreve a profundidade dos relacionamentos que uma organização constrói com as suas partes interessadas ao longo do tempo. Isso pode incluir a ideia de desenvolver relacionamentos integrativos e o alcance do impacto geográfico (p.e. foco local, regional ou global), como a organização aborda as diferenças sociais, e as interpreta localmente, ações éticas/culturais em diferentes culturas e países.</i>
	<b>Utilizadores finais</b>	<i>O utilizador final é a pessoa que “consome” a proposta de valor, sendo que este componente tem como foco compreender como a proposição de valor responde às necessidades do utilizador final, contribuindo para a sua qualidade de vida. É de ressaltar que o utilizador final nem sempre é o cliente (p.e. os editores de livros didáticos consideram os instrutores de cursos como clientes, embora os alunos sejam os utilizadores finais).</i>
	<b>Impactos sociais</b>	<i>Este componente trata os custos sociais de uma organização, complementando deste modo os custos financeiros. Embora haja um crescente corpo de trabalho sobre medidas de impacto social, ainda não há um consenso sobre quais os impactos sociais a considerar, nem como quantificá-los. Inclui a jornada de trabalho, o património cultural, a saúde e segurança, o envolvimento da comunidade, o respeito dos direitos e a propriedade intelectual.</i>
	<b>Benefícios sociais</b>	<i>Trata dimensões positivas da criação de valor social resultante das ações da organização. À semelhança do que acontece com os custos sociais, os benefícios sociais podem ser medidos usando uma ampla gama de indicadores.</i>

### Anexo E. BM proposto por Biloslavo, Bagnoli e Edgar (2018)

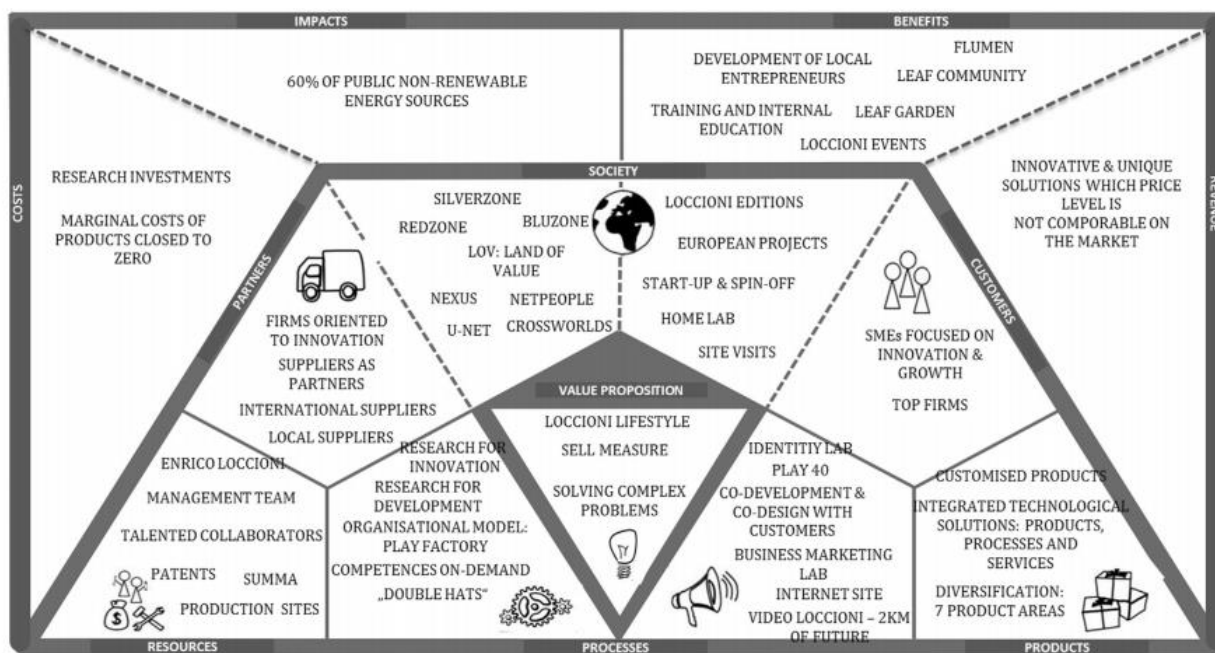


Figura 72. Modelo de Biloslavo et al. (2018), aplicado à empresa Loccioni

### E.1 Descrição do Modelo

Tabela 59. Classificação do BMVT por Biloslavo et al. (2018)

<b>Proposta de Valor</b>	<b>Valor público (meio ambiente e gerações futuras), para o cliente, para os parceiros.</b>	O modelo amplia a definição da proposta de valor, consiste numa declaração da empresa de cocriar e co-entregar valor para as suas partes interessadas, incluindo a sociedade e o meio ambiente, atendendo às suas necessidades através de novas oportunidades e desafios.
	<b>Sociedade</b>	Inclui várias partes interessadas com as quais a empresa estabelece e mantém relacionamentos (mutuamente) benéficos, bem como com o meio ambiente;
<b>Criação e Entrega de Valor</b>	<b>Parceiros</b>	Rede de fornecedores e parceiros que faz o BM funcionar, sendo que a organização pode estabelecer inúmeras formas de parceria como <i>joint ventures</i> , redes, consórcios, alianças estratégicas e associações comerciais.
	<b>Clientes</b>	Os diferentes grupos de consumidores ou organizações que a empresa pretende alcançar e servir com os seus produtos, bem como envolvê-los na cocriação de valor.
	<b>Capital</b>	Capital financeiro (p.e. dinheiro usado em transações); Capital físico (p.e. matérias-primas, semi produtos, infraestrutura); Capital intelectual/legal (p.e. patentes, conhecimento tácito); Capital humano (p.e. trabalho, capacidade, motivação); Capital relacional/social (por exemplo, normas partilhadas, fidelidade à marca); Capital natural (p.e. ar puro, biodiversidade).
	<b>Principais atividades</b>	Logística de entrada (p.e. canais de aquisição, fornecimento, os “inputs”); Operações; Logística de saída (p.e. canais de distribuição e comunicação); MKT e Vendas; Serviço pós-venda. Se essas atividades podem ou não ser realizadas pela organização, depende da quantidade de atividades desenvolvidas por parceiros externos.
	<b>Produtos</b>	Conjunto de bens e serviços que criam valor para os clientes ao satisfazer as suas necessidades e desejos (ou seja, valor para o cliente).
<b>Captura de Valor</b>	<b>Modelo de receita</b>	Relacionado com aspetos financeiros do desempenho da empresa;
	<b>Estrutura de custos</b>	<b>Benefícios:</b> Benefícios entregues à sociedade e ao meio ambiente (ou seja, valor público e de parceiros) e fontes de receita pelas quais a empresa captura algum valor económico para si mesma. Os primeiros são resultados de atividades voluntárias de orientação ambiental e social, que vão além dos requisitos legais ou do comportamento convencional de negócios, o que proporciona o crescimento e desenvolvimento (atividades prejudiciais à natureza, ou à sociedade podem ser compensadas com impactos positivos no capital financeiro). Representa o impacto negativo/positivo dos resultados na empresa, na sociedade e no meio ambiente.

## Anexo F. E-Mail informativo da marca alemã ARMEDANGELS

**Theresia** (ARMEDANGELS)

*Fevereiro 22, 2021, 13:42 GMT+1*

*"Dear Isabela,*

*Thank you for getting in touch and your interest in our work.*

*However, now we receive daily requests for support for thesis research or research projects. We would like to answer every single one of them, but unfortunately we don't have the personnel resources to process the requests as we thought it would be right. Therefore I can only send you a general information about our work. I hope this helps you:*

*We work according to the guidelines of Fair Trade and GOTS.*

*Fair Trade covers above all the extraction of raw materials. This is about the cultivation of cotton in an ecological way, but also about the fair treatment of the people involved in these processes.*

*You can also read up on Fair Trade here: <https://www.fairtrade.net/>*

*We have made a conscious decision not to strive for further seals for the time being. Too many different certificates and labels lead to a certain degree of confusion and confusion. For this reason we have decided to use the GOTS seal: it combines ecological as well as social standards. The social guidelines of the GOTS include an orientation to the guidelines of the ILO (International Labour Organization).*

*According to GOTS the following must be observed:*

- Printing with water-based inks*
- Bleaching without chlorine, but on oxygen basis*
- Wastewater treatment*
- Accessories such as buttons are made of natural materials like stonewood, mother-of-pearl or horn*
- Payment of minimum wages that meet legal or industry standards*
- ensuring health and safety protection at the workplace*
- Social security / Employment contracts*
- No discrimination*
- Prohibition of child labour and forced labour*
- Right to freedom of organisation and collective bargaining*

*Overall, we believe we have two good seals for the certification of our products. The complete social standards set by the GOTS can be found (in chapter 3) [HERE](#)*

*We have been a member of the Fair Wear Foundation (FWF) since June 2015. <http://www.fairwear.org/>*

*The Fair Wear Foundation is an international multi-stakeholder initiative that aims to work with all member companies to improve supply chains and working conditions in textile factories worldwide.*

*A strict code of conduct regulates, among other things, the ban on child labour, the right to freedom of association, secure jobs, living wages and resource-saving production in the sewing factories. Compliance with the standard is regularly monitored in the factories on site by FWF auditors and by ourselves. We think the FWF's approach is great. Every company gets the chance and the support to improve their production conditions. Our aim is to support our suppliers in providing permanently good working conditions for all employees.*

*I hope I could help you and give you some insight.*

*You can find of course more information on our website under: "About Us"*

*Please also find our "SR-Report" and "Brand Performance Check" attached.*

*I wish you much success in your work and hope the information will help you.*

*Viele Grüße / Best regards*

*Theresia*

Attachment(s) [SR\\_2019\\_2.pdf](#) [BPC - Social Fashion Company GmbH \(ARMEDANGELS\) - 2020 final.pdf](#)"

## Anexo G. Declaração da marca de moda Ganni

Fonte: Instagram, 27 de junho de 2021

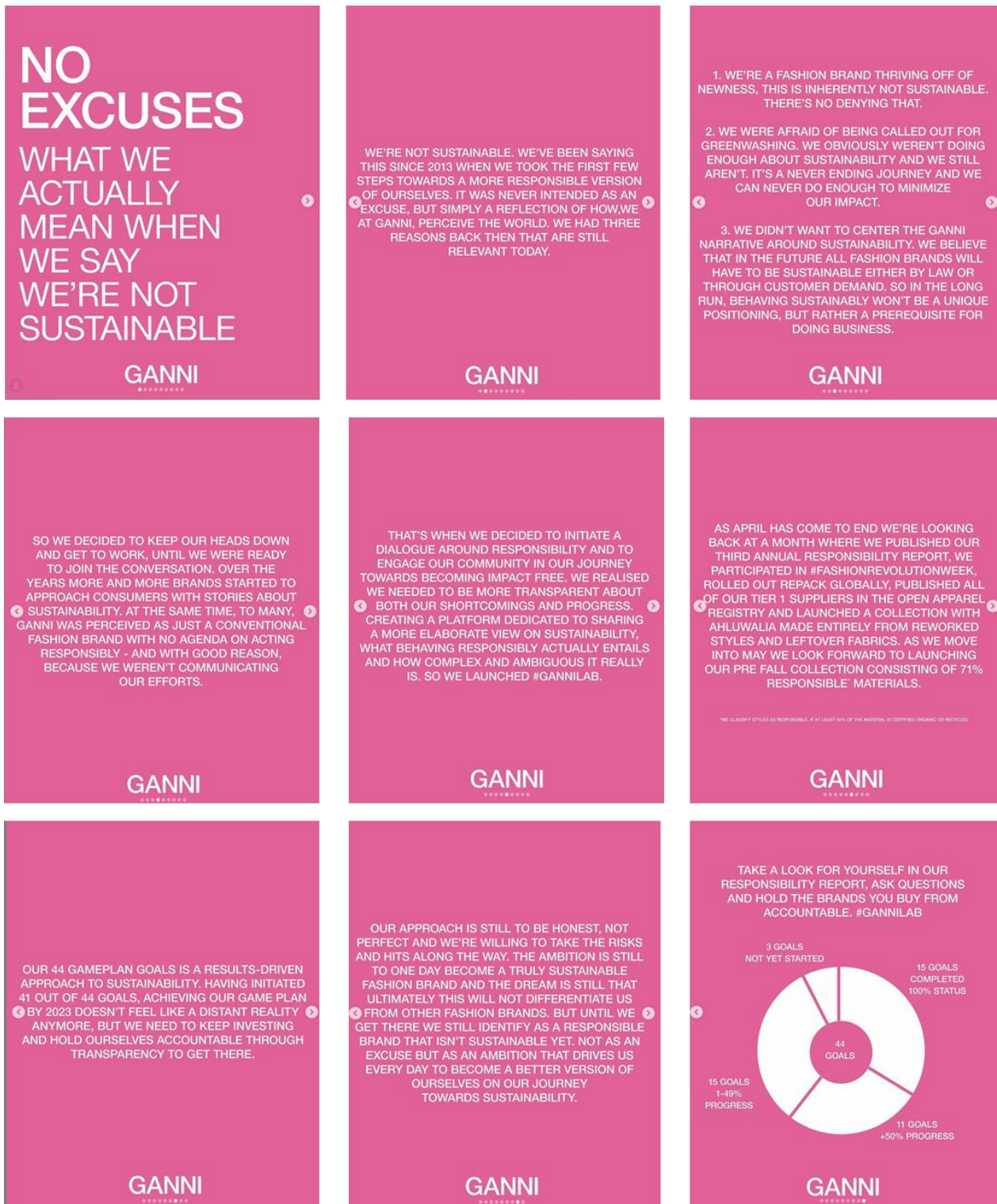


Figura 73. Conjunto de posts da marca Ganni, a abordar a sua postura face à sustentabilidade