



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Cecília Andreia Costinha Pereira

Estudo da orientação para a marca de empresas de vestuário de luxo.



Universidade do Minho
Escola de Engenharia

Cecília Andreia Costinha Pereira

Estudo da orientação para a marca de empresas de
vestuário de luxo.

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Design e Marketing de Produto Têxtil, Vestuário
e Acessórios

Trabalho efetuado sob a orientação:

Professora Doutora Ana Cristina Broega

Doutor Nuno Filipe Pinto Oliveira Marques

Dezembro 2023

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

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

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.

Cecilia Pereira

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, pais, irmão e avós, por serem modelos de coragem, por me apoiarem incondicionalmente em todos os momentos, pelos incentivos, paciência e amizade demonstrados; principalmente pela ajuda na ultrapassagem de obstáculos que foram surgindo ao longo do meu percurso acadêmico.

Ao meu avô Eurico, dirijo um agradecimento muito especial, pelos conselhos especiais, pela total disponibilidade e encorajamento nos momentos mais difíceis para mim nesta jornada.

Às minhas amigas e amigos, por estarem ao meu lado nesta fase, pelo companheirismo, força e sobretudo no auxílio prestado por todos.

Aos meus professores, que ao longo dos três anos, me deram orientações, transmitiram conhecimentos e foram sempre acessíveis a prestar ajuda.

Grata por tudo!

RESUMO

Atualmente, existe uma saturação no mercado do design do vestuário de Moda devido ao aumento contínuo de *designers* e marcas. A globalização possibilitou o aumento de concorrência, tornando as oportunidades difíceis dentro do setor, sobretudo para os designers locais concorrerem com marcas internacionais de renome. Além disso, as constantes mudanças do domínio da Moda reúnem adversidades que põem em causa a integridade empresarial, nomeadamente a ascensão do Fast-Fashion (produção em massa de vestuário é desfavorável para os *designers* que objetivam criar peças singulares e com alta qualidade), as exigências para a adoção de práticas sustentáveis (sociais e ambientais), o plágio e as cópias que depreciam o valor das marcas e diminuem as vendas, a coação para a redução de custos comerciais, as oscilações das preferências do consumidor (resultando num desenvolvimento constante para dar resposta às demandas do mercado) e a utilização de novos mecanismos ou procedimentos relacionados com o marketing que ajudem na distinção das marcas, são os maiores desafios enfrentados pelo setor.

O marketing é uma área imprescindível para a competitividade das empresas do ramo do vestuário, pois auxilia no desempenho organizacional. Dentro desta doutrina, tem emergido um novo paradigma: a orientação para a marca. Este tipo de orientação utiliza a marca como núcleo organizacional e como recurso estratégico. Por outras palavras: não é suficiente que se manifeste no mercado competitivo, a mesma também deve lidar com dimensões ambientais e incluir complexidade à atividade empresarial.

A presente dissertação visa o estudo da orientação para a marca adaptado ao contexto das empresas de vestuário, particularmente dentro do setor do luxo. Face ao evidenciado, é realizado um modelo, com base na pesquisa prévia de autores. Neste âmbito, o objetivo dominante do estudo é um instrumento de mensuração aplicado a marcas de vestuário nacionais e internacionais, com base no modelo elaborado.

PALAVRAS-CHAVE

Marcas de Vestuário; Vestuário de luxo; Orientação para marca; Marketing.

ABSTRACT

Currently, there is a saturation in the clothing design market due to the continuous increase of designers and brands. Globalization has enabled increased competition, making difficult opportunities to stand out within the sector, especially for local designers to compete with renowned international brands. Moreover, the constant changes in fashion domain bring together adversities that challenge business integrities, namely the rise of Fast-Fashion (mass production of clothing is unfavorable for designers who create unique, high-quality creations), the demands for the adoption of sustainable practices (social and environmental) plagiarism and copies that depreciate the value of brands and decrease sales, coercion to reduce commercial costs, fluctuating consumer preferences (resulting in constant development to meet market demands), and the use of new marketing-related mechanisms or procedures to help distinguish brands are the biggest challenges facing the sector.

Marketing is an indispensable area for the competitiveness of apparel companies, as it assists in organizational performance. Within this doctrine, a new paradigm has emerged: brand orientation. This type of orientation uses the brand as the organizational core and as a strategic resource. In other words, it is not enough that it manifests itself in the competitive market, it must also deal with environmental dimensions and include complexity to the business activity.

This dissertation aims to study brand orientation adapted to the context of clothing companies, particularly within the luxury sector. In this context, the dominant objective of the study is a measurement instrument applied to national and international clothing brands, based on the model developed.

KEYWORDS

Clothing Brands; Luxury Clothing; Brand Orientation; Marketing.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Índice.....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas.....	xi
I. INTRODUÇÃO.....	1
1. Enquadramento da Problemática em Estudo.....	1
2. Objetivos de Trabalho.....	1
3. Metodologia.....	2
4. Estrutura da Dissertação.....	2
II. ESTADO DA ARTE.....	4
1. Design de Vestuário.....	4
1.1. Mercado da moda e do vestuário.....	6
1.1.1. Impacto do crescimento do <i>e-commerce</i> do mercado vestuário de moda.....	7
1.1.2. Oferta e procura dentro do mercado do vestuário.....	8
1.1.3. O vestuário de moda como uma indústria poluente.....	10
1.1.4. Desafios do mercado de vestuário de moda.....	11
1.2. O Vestuário de Luxo.....	14
2. Orientação para a Marca.....	16
2.1. A adoção do conceito de orientação para a marca.....	16
2.2. Emancipação do marketing e da orientação para a marca dentro das empresas.....	18
2.3. Entendimento geral da função das marcas dentro da empresa: as marcas como estratégia principal.....	20
2.4. Impacto e funcionamento da orientação dentro das empresas: eventualidades da orientação para a marca.....	22
2.5. Modelos de Orientação para a Marca.....	24
2.5.1. Modelo de Urde (1994).....	24
2.5.2. Modelo de Johan Gromark e Frans Melin (2010).....	31

2.5.3. Modelo de John M. T. Balmer e Klement Podnar (2021)	35
2.5.4. Modelo de Ho Yin Wong e Bill Merrilees (2014)	38
3. Orientação para a Marca dentro das Empresas de Vestuário	40
3.1. Funcionamento do <i>branding</i> dentro das empresas de vestuário	40
3.2. Gestão da marca dentro das empresas de vestuário	42
3.3. Orientação para a marca e vantagem de oferta em marcas de vestuário	43
III. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EMPÍRICO	47
1. Procedimento Metodológico	48
1.1. Métodos de recolha de dados	49
2. Apresentação do Instrumento de Recolha e Análise de Dados	50
2.1. Modelo de Orientação para a Marca para Empresas de Vestuário	50
2.2. Construção da grelha de avaliação (Framework teórica)	57
IV. APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DE RESULTADOS	63
1. Análise da Marca Chanel	63
2. Análise da marca Hermès	76
3. Análise da Marca Alexandra Moura	90
4. Análise da Marca Fátima Lopes	97
V. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS	106
VI. BIBLIOGRAFIA	111
Anexo I – Análise da marca Chanel	123
Anexo II – Análise da marca Hermès	151
Anexo III – Análise da marca Alexandra Moura	178
Anexo IV – Análise da marca Fátima Lopes	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Percentagem do crescimento das vendas do setor da moda desde 2020 até 2023 (Fonte: Adaptado do relatório The State of Fashion; 2023)	13
Figura 2- Modelo hipotético do funcionamento interno empresarial com a orientação para a marca (Adaptado de Chang, Wang e Arnett; 2018)	20
Figura 3- A Pirâmide da Marca: o modelo básico de condições para o estabelecimento da marca (Adaptado de Mats Urde; 1994).....	25
Figura 4- A Pirâmide da Marca: A lealdade perante a marca pode funcionar como um acordo entre o consumidor e o produto da marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)	26
Figura 5- A marca e os modelos de empresa compõem um quadro conceptual de uma empresa orientada para a marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)	27
Figura 6- Relações fundamentais e conceitos para uma empresa orientada para a marca (Adaptado de Mats Urde; 1994).....	28
Figura 7- A visão da marca pode atuar como propósito do transmissor da mensagem (Adaptado de Mats Urde; 1994)	28
Figura 8- 5 partes da mensagem orientada para a marca (Adaptação de Mats Urde; 1994)	29
Figura 9- O público-alvo é formada por uma diversidade de contatos (Adaptação de Mats Urde; 1994)	30
Figura 10- A roda de Orientação para a Marca (Adaptado de Johan Gromark e Frans Melin; 2010)	33
Figura 11- Modelo de Orientação para a Marca Corporativa (Adaptado de Balmer e Podnar; 2021)....	37
Figura 12- Modelo conceitual dos antecedentes e consequências de compromisso da marca (Adaptado de Wong e Merrilees; 2014).....	39
Figura 13- Coleção Gucci Pré-Outono 2022 (Fonte: Vogue).....	41
Figura 14- Segunda coleção de Laura Ashley de Batsheva (Fonte: Vogue)	44
Figura 15- Coleção Balenciaga Ready-to-wear Primavera 2023 (Fonte: Vogue)	46
Figura 16- Modelo de Orientação para a Marca para Empresas de Vestuário com base nos modelos dos autores: Urde, 1994; Gromark & Melin, 2010; Wong & Merriles, 2014; Balmer & Podnar, 2021 (Fonte: Elaboração Própria)	56
Figura 17- Representação dos Skateholders da Hermès (Fonte: Adaptado da Hermès)	84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Síntese de Citações de Orientação para a Marca (Fonte: Elaboração Própria)	18
Tabela 2- Framework da Análise da Orientação para a Marca em empresas de vestuário (Fonte: Elaboração Própria)	59
Tabela 3- Questões para a interpretação dos conceitos da Framework (Fonte: Elaboração Própria)	61
Tabela 4- Skateholders Internos da Chanel (Fonte: Elaboração Própria)	70
Tabela 5- Skateholders Externos da Chanel (Fonte: Elaboração Própria)	71

I. INTRODUÇÃO

1. Enquadramento da Problemática em Estudo

Com o aumento da indústria do design de vestuário, tornou-se fundamental a existência de um forte posicionamento da Marca dentro do mercado competitivo. Sendo este um setor em constante progresso e evolução, devido ao crescimento da procura por vestuário e acessórios, torna-se dificultoso o destaque de algumas empresas da área. A renovação de tendências e estilos, resulta muitas vezes em falta de diferenciação, como a existência de graus de concentração dentro do setor, o que se converte numa padronização na oferta das marcas de vestuário.

A orientação para a marca contempla uma perspectiva de foco nas marcas, utilizando-as como base estratégica. Deste modo, a adoção desta prática leva ao desenvolvimento e proteção, para a efetivação de uma forte identidade e não apenas a constituição de uma imagem superficial. Assim, defende não ser suficiente que a marca se apresente no mercado e ao consumidor; a mesma também necessita de fornecer complementaridade à empresa.

Torna-se, então, interessante compreender até que ponto a orientação para a marca e as suas diferentes estratégias ajudem no estabelecimento de uma marca dentro do mercado do design de vestuário, integrando-a como única e de fácil distinção.

2. Objetivos de Trabalho

O objetivo principal deste trabalho é estudar a orientação para a marca de empresas de vestuário de luxo. Para alcançar este objetivo, estipularam-se três sub-objetivos secundários nomeadamente:

- O Primeiro trata-se de desenvolver um instrumento de mensuração de orientação para a marca com base na literatura e exploração em casos adaptados à indústria de vestuário.
- O segundo sub-objetivo passa pela validação do instrumento de mensuração aplicado a um conjunto de empresas de vestuário nacionais e internacionais para a análise e medição o grau de orientação para a marca.
- Como terceiro sub-objetivo trata-se de efetuar uma análise e comparação de resultados para compreender os pontos em que as marcas devem melhorar para obter uma orientação.

3. Metodologia

Durante a concretização do estudo foi necessário verificar uma investigação bibliográfica, através de documentos, relatórios e livros da especialidade, cujo intuito está relacionado com a designação de conceitos primordiais para o seguimento do enquadramento teórico. Nesse sentido, a pesquisa contemplou várias temáticas referentes ao design de vestuário e ao mercado onde está inserido, complementando a pesquisa inicial. Em seguida, foi explorada a orientação para a marca e aplicação dessa mesma orientação em empresas de vestuário.

Após a elaboração da investigação empregou-se o uso das técnicas de observação e análise de modelos de autores associados ao tema, para o desenvolvimento do instrumento de análise e a sua respetiva validação na aplicação a empresas de design de vestuário.

Adotando uma abordagem qualitativa, a exploração recorre a casos múltiplos de empresas internacionais (Chanel e Hermès) e nacionais (Alexandra Moura e Fátima Lopes), recolhendo informação documental em materiais digitais: artigos/documentos *online*, revistas, entrevistas e Redes Sociais e *sites* das marcas.

4. Estrutura da Dissertação

O trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo que o primeiro corresponde à Introdução (onde é evidenciada a contextualização do estudo); a definição do objeto de estudo; os objetivos específicos, a metodologia de abordagem de estudo e por fim, a estrutura da dissertação.

O estado da arte e pesquisa bibliográfica são desenvolvidos e apresentados no segundo capítulo. Numa primeira fase são abordados conceitos de *design* de vestuário e os desafios deste tipo de mercado, o conceito da orientação para a marca e a função desta dentro da gestão empresarial. O capítulo termina com descrição dos modelos de orientação para a marca desenvolvidos por como autores Urde (1994), Gromark e Melin (2010), Balmer e Podnar (2021), Wong e Merriles (2014) e, por fim, a aplicação deste tipo de orientação dentro das empresas de vestuário.

O terceiro capítulo é dedicado ao desenvolvimento do trabalho empírico. Após a revisão dos conceitos elementares para o entendimento da investigação, segue-se a caracterização mais detalhada dos procedimentos metodológicos, a elaboração de um modelo de orientação para a marca, da *framework* e da interpretação dos constructos determinados para esta.

O capítulo quarto incide na apresentação e tratamento de resultados, onde a partir dos constructos determinados para o modelo são analisadas marcas internacionais (Chanel e Hermès) e nacionais (Alexandra Moura, Fátima Lopes) com o intuito de efetivar informação necessária para perceber se contêm os atributos necessários para serem identificadas como entidades orientadas para a marca.

Finalmente, no último capítulo, estão apresentadas as conclusões e adversidades encontradas durante a problemática abordada no trabalho, assim como propostas de perspectivas futuras para investigar dentro desta temática.

A dissertação contém ainda um último ponto com a apresentação da bibliografia consultada.

II. ESTADO DA ARTE

1. Design de Vestuário

A palavra *design* tem origem no latim “*Designare*”, que traz dois significados- traçar, marcar (no sentido artesanal) e planejar, imaginar (no sentido intelectual); assim, preserva a antiga raiz. Segundo a perspectiva etimológica, o design significa desenho.

De acordo com o *Oxford Dictionary*, o termo foi determinado no ano 1588. O mesmo referia-se a um projeto elaborado pelo homem, ou então, uma representação concretizável (Kratz, 2016). Quando analisada em inglês, a palavra design pode ser interpretada tanto como um substantivo, ou como um verbo. O primeiro, designa uma “intenção”, “plano”, “propósito”; o outro, quando estudado na categoria de verbo, significa “esboçar”, “conceber”, “elaborar algo”.

Deste modo, pode assegurar-se que o *design* é um processo executado como um método de criação. A técnica deste, implica vários princípios de atividades relacionadas com o pensamento, tais como: desenhar, construir, escrever, entre outros. O design permite a elaboração de um “possível esboço”, onde é gerado um processo de realização de um produto.

Inicialmente, o design, esteve correlacionado com a produção industrial; todavia, no decorrer do século XX, houve algumas alterações significativas (Freire, 2009). O mesmo passou a ser bastante valorizado no início dos anos 80 (Bürdek, 2010). A nível mundial, as empresas identificaram-no como uma estratégia de valor importante. Por tal, foi aperfeiçoado e estabelecido dentro dessas organizações (Bürdek, 2010). A partir daí, passou a ser incorporado em vários sítios como exposições de produtos, matérias e publicações, museus e galerias (Bürdek, 2010).

O potencial criado com a abordagem da prática do *design*, propaga-se pelas experiências que os clientes têm relativamente aos produtos e espaços (Freire, 2009). Portanto, este deve ser entendido como um aspeto social, económico e cultural. O *designer*, durante o processo, necessitará de atender a uma série de aspetos, para que finalmente o produto seja funcional, objetivo, significativo e social (Bürdek, 2010). Ao cumprir com todos estes elementos, o produto e a sua produção tornar-se-ão simples e transparentes aos olhos do público, simplificando a promoção da comunicação.

Quando se associa o conceito do *design* à moda, este é caracterizado por dois termos associados; a noção da visão da Moda e a formação do projeto (Kratz, 2016). Estas definições irão construir um processo criativo aplicado ao vestuário, que vai além do seu criador. Este processo, quando implementado no âmbito do sistema Moda, não estabelece apenas métodos de inspiração e de ideias,

mas também dispõe de uma construção de um novo algo novo através de um projeto (Kratz, 2016). Melhor dizendo, o *designer* de vestuário expõe um desenho e constrói um exemplar da peça de roupa que simbolizam a incorporação do tal ato criativo (Kratz, 2016).

Em suma, o *design*, nos dias de hoje, é um processo cada vez mais social, que envolve diferentes partes interessadas a nível empresarial. Cada vez mais, o processo torna-se exigente. Dentro do *design* de vestuário, o seguimento não poderia ser diferente. Isto é, a atuação do *designer* passará pela criação e acompanhamento da produção de uma peça, onde necessitará de observar e gerir o seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o *designer* carecerá de desenvolver um produto que seja significativo e capte interesse a nível social.

Isto é particularmente visível ao nível do vestuário, este tem desempenhado várias funções ao longo do tempo (Gaillard & Visser, 2022). Em contexto histórico, começou por se estabelecer como agasalho ao ser humano, sendo uma necessidade básica para a sobrevivência. A sua função servia somente para proteção das condições ambientais, tais como o frio e o calor. Todavia, a partir do período renascentista, conforme a evolução da humanidade, foram-se acrescentando outras funções adequadas ao ornamento. Estas funcionalidades segundo Gaillard e Visser (2022), Rosenfeld e Timothy (1977), Gilman (2002) tornaram-se relacionadas com nível social, psicológico e também estético. Isto quer dizer que a maneira como um indivíduo escolhe vestir-se, vai além de uma simples demonstração.

Ao realizar um levantamento de dados sobre as mudanças de vestuário ao longo dos tempos, é fácil identificar dois pontos essenciais: as mudanças de silhuetas e as distintas formas de vestimenta dentro das diferentes culturas. O vestuário faz parte de um processo notável e inseparável daquilo que se designa como princípio e evolução do mundo moderno ocidental (Lipovetsky, 2009). O funcionamento deste passa a fazer parte de um sistema que, segundo Lipovetsky (2009), integra constantes transformações e extravagâncias. Deste modo, é seguro enunciar que o vestuário tem responsabilidade na construção sócio histórica (Lipovetsky, 2009). As análises já criadas demonstram que o mesmo, desde então, tem sido caracterizado por oscilações rápidas, acabando por produzir peças sem conteúdo, mas dirigidas ao social, afetando os âmbitos coletivos (Lipovetsky, 2009).

Ainda dentro do enquadramento histórico, o vestuário serviu para transmitir estatuto; assim sendo, apenas a classe alta da sociedade poderia dar-se ao luxo de adquirir novos visuais continuamente. No entanto, com a criação da moda mais facilmente alcançável, as camadas inferiores procuraram vestir-se de forma idêntica às classes superiores (Gaillard & Visser, 2022). Isto acontece devido à ânsia de garantir inclusão e respeitabilidade social. Melhor dizendo, ao existirem barreiras pela falta de nobreza

sanguínea, também passa a haver alternativas de as contornar; essas alternativas, estavam relacionadas com a utilização de vestuário característico da aristocracia.

Com a evolução da sociedade, esta realidade continuou a ser executada. Nos dias de hoje, a roupa funciona como um tecido social. Quanto mais um indivíduo se integrar no meio social, existe uma maior tendência em pensar na sua forma de vestir (Gilman, 2002). O vestuário pode ser classificado como uma conduta não-verbal, atribuindo funcionalidades comunicativas (Rosenfeld & Timothy, 1977). Assim, pode-se afirmar que é uma forma de expressão, onde está incluída a vaidade, a integração e emoções pessoais (Gilman, 2002).

As peças de vestuário são como uma base para a construção social e, ao mesmo tempo, asseguram um *status* social (Richardson, 2017). As estruturas desta, representam diferentes grupos e, conseqüentemente, o indivíduo sente a necessidade e almeja criar uma ligação com um grupo; por outras palavras, a existência desta escala social, acaba por originar alianças sociais (Richardson, 2017). Assim, o vestuário passa a ser fundamental na vida de alguém, tanto para a própria aparência, como para a análise de outros sobre si. O modo de vestir, está associado às primeiras impressões que, na maioria das vezes, estão correlacionadas com estereótipos. Estas indicações são involuntárias, mas inicialmente indiciam na interação entre duas ou mais pessoas permitindo recolher informação sobre as diferentes perceções sociais e culturais.

A indústria do vestuário (de moda) estabeleceu-se como universal, passando a existir uma democratização e, simultaneamente centralização da moda (Lipovetsky, 2009). Como resultado, esta globalização trouxe a democratização da aparência, expandindo aspirações em massa, universalizando a maneira de vestir (Lipovetsky, 2009).

1.1. Mercado da moda e do vestuário

“Os mercados da moda são sistemas complexos abertos que apresentam frequentemente níveis elevados de ‘caos’” (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014, p. 1013). Atualmente, o mercado do design de vestuário é uma indústria que funciona a nível global e internacional; ou seja, uma peça de roupa é desenhada num país, em seguida confeccionada noutro e, finalmente, vendida em outro (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). Assim, é possível verificar uma existência de padronização, quanto às ofertas das marcas de vestuário; por outras palavras, falta de personalização. Por outro lado, este ao se apresentar em constante renovação e evolução, existe cada vez mais um surgimento de novas marcas que

pretendem criar um impacto e competir com as mais antigas. Como consequência, esta diversidade de marcas torna difícil a disputa dentro do mercado e acaba por resultar, na maior parte das vezes, na falência de algumas delas.

Quando se fala de modelo empresarial, procura-se afirmar que é uma noção de atividade empresarial, onde um dos principais focos se encontra na disputa dentro de uma determinada área; para tal, é necessária a formulação de uma vantagem competitiva, onde provém a constituição de valor e de recursos (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021). Deste modo, torna-se fulcral que as organizações realizem um projeto regular e constante do mercado. Para isso, deve existir um estudo contínuo da dinâmica do mercado onde essas empresas, ou estão inseridas ou se tencionam integrar, uma vez que os mercados da moda avançam rapidamente e as empresas necessitam de dar uma resposta rápida (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014).

Assim, devem ter em conta vários pontos, tais como: o acompanhamento das novas tendências de comercialização (crescimento do e-commerce), a procura e oferta, a cultura e o comportamento do consumidor, a introdução do *slow fashion*, a observação das marcas concorrentes e dos desafios do mercado e por último, o entendimento do mercado de luxo, tal como irão ser abordados de seguida:

1.1.1. Impacto do crescimento do *e-commerce* do mercado vestuário de moda

Recentemente, tem sido notado um grande avanço no *e-commerce*, o que acaba por causar um impacto dentro do mercado do vestuário de moda (Ratchford, Soysal, & Zentner, 2022). Assim sendo, a indústria do vestuário tem-se reestruturado de forma a conseguir acompanhar o desenvolvimento das tecnologias digitais; estas permitem que as marcas adotem facilmente estratégias de marketing e de venda (Gornostaeva, 2023). Nos dias de hoje, para chegarem aos clientes (principalmente o público mais jovem), as marcas devem dedicar-se às plataformas de comunicação social e ao digital; isto leva a que as formas tradicionais de campanha, passem para segundo plano (Gornostaeva, 2023). As novas estratégias também englobam vantagens para a produtividade de uma empresa, pois os custos não são tão elevados e a comunicação faz-se de modo quase imediato.

O impacto deste crescimento do digital, tem previsto alterações dentro do mercado; tais como: a diversidade e o género de produtos que interessam aos consumidores (Ratchford et al., 2022) e a facilidade em alcançar público-alvo a nível nacional e internacional (Gornostaeva, 2023). Para além disso, o *e-commerce* transfere para a marca uma vantagem competitiva, pois tem um efeito na eficiência

operacional, na competência desta e no destaque. Deste modo, para as organizações formarem um avanço competitivo é necessária a criação de uma base de recursos e competências notáveis para alcançar com êxito um bom desenvolvimento de gestão do digital (Gaudenzi, Mola , & Rossignoli, 2021).

Como descrevem os autores Ratchford et al. (2022), com o surgimento da Covid-19 ocorreu uma intensificação na mudança para o *online*; assim sendo, houve um aumento de aposta no *e-commerce* por parte das organizações, que viram no mesmo o princípio de um modo de sobrevivência e de sustento. Dentro do mercado do vestuário a situação foi idêntica, a adoção dos modelos digitais dentro da indústria intensificou-se e tornou-se imperativo durante a pandemia. Tal como aconteceu em vários setores, no setor da moda, também ocorreram mudanças, isto porque o *online* permitiu a criação de inovações e tendências (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021). Conforme o desenvolvimento do *e-commerce* e da introdução das marcas de vestuário dentro do *online*, surgiram novas formas de divulgação de produtos, como por exemplo a plataforma *streaming*; esta, contribui para a comunicação de vídeos de apresentação de novas peças de roupa, paletas de cor ou até mesmo o procedimento de embalagem do produto (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021). Assim, o *e-commerce* converte-se numa alternativa às lojas físicas, oferecendo benefícios, entre outros: o contacto direto entre vendedor-comprador, visualização do vestuário, experiência de compra em linha (contactos e partilhas para recomendações e conselhos de amigos), compras sociais (visualização de sugestões nas redes sociais) (Bilińska-Reformat & Dewalska-Opitek, 2021).

Com o aparecimento do *e-commerce*, desenvolveram-se entidades que só funcionam a nível *online*, criando procedimentos únicos que fazem com que estas marcas só atuem no digital. Relativamente às empresas de vestuário no geral, é necessário referir que as grandes marcas ainda adotam modelos digitais de forma tardia, preferindo optar continuamente pelo tradicional (Gornostaeva, 2023). Contrariamente, as pequenas médias empresas estão muito mais ligadas aos novos meios de comunicação.

1.1.2. Oferta e procura dentro do mercado do vestuário

As empresas dentro do setor de vestuário defrontam-se, frequentemente, com o equilíbrio entre a procura e a oferta dentro do mercado (Karakul, 2008). Uma das principais características deste mercado está na constante renovação de linhas de produtos (coleções de moda); ou seja, muitas das marcas de vestuário presentes dentro do setor apresentam constantemente novas tendências por

estação (divididas em duas épocas: outono-inverno e primavera-verão). Como enuncia Karakul (2008), verifica-se uma abundância de artigos durante as épocas curtas de vendas. Todavia, existem consequências para as marcas: os gastos apresentam-se elevados, devido à falta ou excesso de *stock* requerido. Por outro lado, persiste uma procura variável constante, que se vai refletir na adversidade da aquisição a um preço elevado, para finalmente a venda ser realizada a um preço inferior (Karakul, 2008). Posto isto, as marcas para apresentarem regularmente os seus produtos, necessitam de encomendar antecipadamente os têxteis necessários para a efetuação das coleções; isto leva a que, frequentemente, as empresas obtenham incertezas relativamente ao sucesso de venda (Karakul, 2008). Assim sendo, dentro do setor de vestuário as entidades optam, na maioria das vezes, por conceder descontos (Namim, Soysal, & Ratchford, 2022). Começam, então, por assegurar um preço no início da temporada, utilizando *markup's* (margens de valor para cada produto), para mais tarde serem realizadas reduções de preços, *markdown's* (descontos nos preços com o propósito do aumento de fluxo de vendas sem que origine perdas para a marca) (Namim et al., 2022).

No entanto, antes de investigar a procura dentro do domínio do vestuário, é necessário compreender que existem três tipos de nichos de mercado. Um virado para o setor de luxo, um *fast-fashion* e outro apelidado como sustentável. Deste modo, a procura é um agente variável quando observada a atuação dentro dos diferentes âmbitos. Quando retratamos a indústria de luxo, a procura não está relacionada com o preço, mas sim com as necessidades sociais e funcionais da peça (Shen, Qian, & Choi, 2017). Relativamente à procura dentro do setor das indústrias de vestuário *fast-fashion*, entende-se que é um fator facilmente alterável. Portanto, encontram-se causas que levam à repercussão na procura dentro deste mercado, tal como: a influência do preço. É preciso ter em conta, que com o crescimento de empresas de cadeias de marcas de *fast-fashion* (como Zara, H&M e Mango), houve uma alteração na programação de apresentação de vestuário. Como se refere anteriormente, enquanto o mercado do luxo apresenta tendências por época, o mercado *fast-fashion*, opta pela introdução de peças de forma semanal ou diária (Wren, 2022). Este tipo de marcas diferencia-se por pretender satisfazer a procura gradual pelo vestuário a baixo custo (Wren, 2022). Em contrapartida, necessitam de uma ampla fabricação de vestuário sintético. Contudo, com o surgimento da crise climática, criaram-se controvérsias dentro desse setor, pois ocorreu uma mudança na exigência por parte dos consumidores, aumentando a procura por produtos sustentáveis (Wren, 2022).

Outro aspeto a ter em conta dentro do ramo de vestuário, é a introdução de estratégias do *e-commerce* dentro da gestão das marcas. Assim, com o crescimento do *online*, as decisões de compra dos clientes podem ser motivadas pelos procedimentos do serviço, que trazem benefícios tanto para as

marcas como para os consumidores, desde serviços de venda de vestuário personalizado, às entregas ao domicílio (Shen et al., 2017).

1.1.3. O vestuário de moda como uma indústria poluente

Tal como dito anteriormente, a indústria têxtil é um dos empreendimentos mais poluentes na época atual. Durante as últimas décadas, ocorreu um aumento significativo na produção e no consumo de vestuário; como resultado verificou-se que a procura de vestuário está a aumentar de modo descomunal (Centobelli, Abbate, Nadeem, & Garza-Reyes, 2022). A dinâmica do funcionamento deste setor está diretamente direcionada para o movimento imediato de tendências, como o verificado no ponto precedente. Posto isto, é de fácil perceção que as marcas anteponham o lucro acelerado e como efeito produzam detritos poluentes (Centobelli et al., 2022). As consequências fazem com que este setor seja um dos mais poluentes a nível mundial, devido à produção de emissão de gases com efeito estufa e à utilização incessante da água e à sobrecarga da terra. Segundo um estudo dirigido pelos autores Centobelli et al. (2022), as empresas consomem anualmente, 20% de água global; além disso, produzem um total de 10% de emissões de CO₂ e 92 milhões de quantidades de resíduos têxteis.

Em relação ao mercado *Fast Fashion*, como o já citado, tem como principal foco, a orientação para a manufatura elaborada em grande escala, para a comercialização de peças a um custo reduzido. O lançamento frenético de novos artigos e o descartamento fácil desses, é o fundamento primordial deste domínio (Gomes de Oliveira, G. Miranda, & de Paula Dias, 2022). Todavia, as decorrências deste tipo de produção verificam-se na fraca qualidade das peças apresentadas pelas marcas, que mais tarde acabam por ser facilmente descartáveis (Gomes de Oliveira et al., 2022). Assim, este setor é maioritariamente utilizado por cadeias de marcas; muitas delas, integram impactos negativos tanto a nível ambiental, como social (exploração e até mesmo escravatura) (Gomes de Oliveira et al., 2022). Por outro lado, os consumidores regulares, tendem a desapossar-se dos artigos comprados apressadamente. Isto resulta em milhares de resíduos irrecicláveis que acabam por originar mais aterros sanitários (Gomes de Oliveira et al., 2022).

Porém, o acelaramento da deterioração ambiental que o planeta enfrenta nos dias de hoje, faz com que seja um dos maiores problemas da sociedade. Assim, a indústria de vestuário torna-se um dos principais fatores influenciadores, por ser uma das mais poluentes. Mesmo assim, o impulso de compra do consumidor e o aumento dos detritos, não deixa de se expandir. À vista disto, uma das gerações

analisadas em relação ao seu comportamento de compra é a geração Y, distinguindo-se por ser o maior grupo de compradores de produtos *fast-fashion* (Centobelli et al., 2022). Estes apesar de conscientes do impacto da produção do vestuário, tendem a resistir na modificação dos seus padrões de compra (Centobelli et al., 2022).

No entanto, as empresas começam a ter outros pontos de vista, tal como o desenvolvimento de produções mais corretas para melhorarem a sua reputação e tornarem-se mais éticas (Gomes de Oliveira et al., 2022). Por outro lado, este assunto começa a afetar o pensamento de várias nações e algumas já começaram a agir contra a “moda de descarte rápido”; a europa por exemplo, começou a implementar medidas e estratégias para o progresso de textéis sustentáveis e circulares (Centobelli et al., 2022).

1.1.4. Desafios do mercado de vestuário de moda

Na atualidade, as empresas deparam-se com vários tipos de mercados, todos eles diferentes em vários aspetos; estes tendem a manter-se em movimento contínuo hipercompetitivo e, ao mesmo tempo, tornando-se bastante complexos. A existência de um ambiente hipercompetitivo deriva de fatores como a concorrência e oscilação do mercado (Lindskov, Sund, Dreyer, & Yu, 2023). Decorre daí que as organizações têm dificuldades em conseguir executar vantagens competitivas para futuramente alcançar uma performance distinta (Lindskov et al., 2023). Estas vantagens passam a ser provisórias devido ao dinamismo da indústria (Lindskov et al., 2023). O setor do vestuário é o exemplo de um ambiente extremamente competitivo e com grande quantidade de oferta (Arrigo, 2010). Neste âmbito, a inovação estratégica e o fornecimento de produtos são as principais estratégias, uma vez que existe uma grande inconstância da procura e do ciclo de vida das peças (Arrigo, 2010).

Quando uma empresa deseja mais do que uma simples atuação de mercado, deve empenhar-se na inovação. Um dos maiores desafios do mercado está na competição entre as várias corporações, o que instiga as marcas a priorizar um vínculo entre o princípio do mercado e a inovação (Cillo, Luca, & Troilo, 2010). Por um lado, torna-se fulcral que as marcas não dependam somente da informação do mercado, pois retarda o processo de inovação da empresa quando elas se focam em demasia nas necessidades do público-alvo (Cillo et al., 2010). Assim, a inovação do produto estabelece uma ligação positiva com o desempenho empresarial; isto acontece facilmente, pois fornece ao cliente a possibilidade de usufruir de benefícios inigualáveis e, então, a marca torna-se atrativa dentro da esfera onde compete e, por fim, irá sobressair (Cillo et al., 2010) e diferenciar-se. A diferenciação auxilia na diminuição da

pressão do mercado competitivo, onde passa a existir um interesse no desenvolvimento de exclusividade (Willems , 2022). Por outro lado, o entendimento dos princípios de mercado é uma das bases que leva uma entidade a prosperar. Os autores Cillo et al. (2010), defendem o estabelecimento da informação do mercado, onde a recolha de dados ajudará na tomada de decisões da marca. Contudo, para que esta abordagem tenha um bom funcionamento, a empresa deve utilizá-lo em ações que façam sentido, como tomadas de decisões sociais, culturais e económicas (Cillo et al., 2010).

Uma organização que pretenda alcançar o máximo de clientes possíveis, necessita de construir uma boa estrutura cultural e social (Cillo et al., 2010). Deste modo, ao concentrar-se nestas duas variáveis, torna possível a formação de valores que agradaram tanto à estrutura interna organizacional, como à externa (consumidores) (Cillo et al., 2010). Assim, a aposta nestas estratégias traz algum significado ao produto (Cillo et al., 2010). Todavia, é preciso ter em conta que se uma empresa pretende atuar internacionalmente, não pode desvalorizar a dinâmica global. No entanto, nem sempre é simples, acontece que tanto a estrutura social, como a cultural são dois conceitos considerados ambíguos (Godart, 2018). Em indústrias criativas (onde se localiza o setor do vestuário), muitas das vezes os produtos são executados de forma a transmitirem significados, que para conseguirem transpor as barreiras do social e cultural devem exibir características específicas de forma a situar a marca em várias redes (Godart, 2018).

Finalmente, é primordial compreender que a inflação tem crescido devido ao surto de Covid-19 e à guerra na Ucrânia; isto, influencia o mercado de vestuário. Tal como indica um estudo da Business of Fashion e da McKinsey, entre 2021 e metade do ano de 2022, a indústria da moda obteve um crescimento significativo; porém, durante o segundo semestre de 2022 constatou-se um declínio na taxa de crescimento e o mais certo é perdurar até 2023. Todavia, com o aumento de aproximadamente 21% das receitas entre 2020-2021, muitas das marcas encontram-se mais estáveis (Amed, André, Balchandani , Berg, & Rölkens, 2023). Os investigadores, antecipam que, em comparação aos domínios da indústria da moda, apenas o setor de luxo é o que se evidencia em relação aos restantes, com 5% a 10% em 2023, devido ao seu público-alvo (Amed et al., 2023). A China leva a maior percentagem (entre 9% e 14%); depois os Estados Unidos (entre 5% e 14%) e, por último a Europa que conta com uma crise energética e influência nas taxas de câmbio, o que fará com que a faturação seja menor (entre 3% e 8%) (Amed et al., 2023). Não obstante, em 2023, o mercado restante terá de empenhar-se para alcançar resultados positivos nas suas receitas; a antevisão é de um crescimento lento (entre -2% a +3%). Estas previdências resultam de cálculos das moedas regionais e da inflação (Amed et al., 2023). Deste modo, prevê-se que a China tenha uma evolução razoável (entre 2% a 7%), tal como os Estados Unidos (entre

1% a 6%). A Europa, novamente, apresentará números baixos (entre 1% e 4%) (Amed et al., 2023) como se pode verificar na figura 1. Ainda assim, estes números poderão ser mais baixos (Amed et al., 2023).

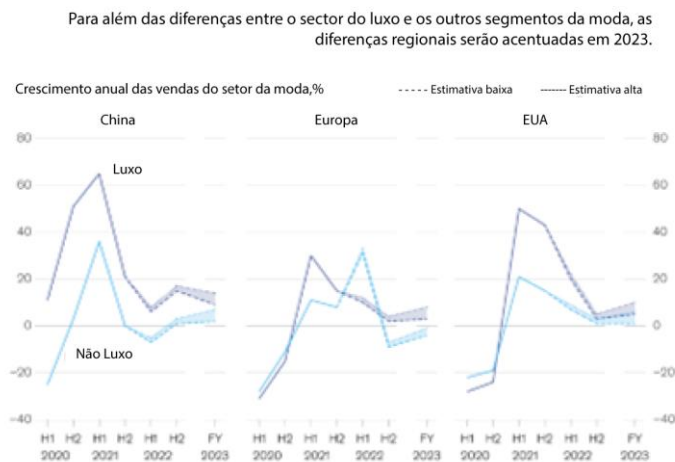


Figura 1- Percentagem do crescimento das vendas do setor da moda desde 2020 até 2023 (Fonte: Adaptado do relatório The State of Fashion; 2023)

Nota: As previsões de crescimento equivalem à inflação. Já as taxas de crescimento são medidas por números reais retratados pelas moedas locais.

Devido à inflação esperada no ano 2023, prevê-se que as marcas aumentem os preços dos produtos, até porque também houve um aumento significativo nos materiais usados para confecção de vestuário (como o algodão e caxemira) (Amed et al., 2023). Na decorrência desta procura debilitada, o consumidor irá, igualmente, reduzir nos gastos ou adquirir itens mais baratos (Amed et al., 2023). Para além disso, as marcas poderão encontrar adversidades nas suas operações comerciais, o que poderá resultar no declínio do seu prestígio. Neste momento, ocorrem vários obstáculos que vão afetar a indústria como: os percursos comerciais e crise energética (efeitos da guerra da Ucrânia), descontinuação de redes de abastecimento (devido ao Covid-19) e por último a crise climática que serão afetados pela falta de matéria-prima, procedente da Ásia (Amed et al., 2023). Assim, é fundamental que os dirigentes das organizações de vestuário estejam focados nas mudanças do mercado; para tal, é necessário construir um plano que determine o melhor lugar para fabricar e comercializar (Amed et al., 2023). Além disso, será fulcral a criação de estratégias alternativas, fazendo uma análise consciente do meio onde se pretendem inserir (Amed et al., 2023). Finalmente, carecerão de efetuar um balanço das causas que influenciam no comportamento de compra do público, para implementar medidas que possibilitem ao cliente continuar fiel à marca, mas que ao mesmo tempo não danifiquem a reputação

desta (Amed et al., 2023). A melhor forma de desempenhar estes parâmetros entende-se que é a realização de um marketing diferenciado de novos produtos inovadores.

1.2. O Vestuário de Luxo

A palavra luxo deve-se ao termo latino “*luxos*”, que significa excesso (Vanacker, Lemieux, & Bonnier, 2022). Neste contexto, o luxo é determinado como um fator contribuinte para o conforto ou prazer, mas sem ser algo fundamental (Vanacker et al., 2022). Apesar disso, este traz excelentes valores tais como: a durabilidade, singularidade, qualidade, entre outros (Vanacker et al., 2022). Ao associar o luxo ao vestuário verifica-se, eventualmente, que as peças são únicas produzidas lentamente com técnicas específicas (muitas das vezes ligadas ao artesanal e a matérias naturais) (Vanacker et al., 2022).

A indústria do vestuário de luxo é um setor notável, devido à taxa de crescimento anual (Xia, Li, & Xia, 2022). Para além disso, a sua dimensão motiva muitos investidores, muitos profissionais e investigadores a darem atenção a este setor (Xia et al., 2022). A atuação é realizada a nível global, não só na distribuição de cadeias das marcas, como também na manufatura dos produtos (Shen, Minner, Chan, & Brun, 2020). Melhor dizendo, as redes de fornecimento dependem de várias condições que formam um processo de fabricação; ou seja, a produção de matérias primas, o processamento e a montagem das peças, sucede em países diferentes (Shen et al., 2020). Neste cenário, é importante a existência de uma logística e gestão de cadeia de abastecimento harmoniosa, para que o resultado seja positivo.

Todavia, um consumidor opta pelo vestuário de luxo, devido aos valores que transmite. Esses são: valor simbólico, valor experimental e valor funcional (Zhang & Zhao, 2019). O primeiro está relacionado com os fatores psicológicos, ou seja, o vestuário de luxo indica riqueza, estatuto social e auxilia na criação duma identidade (Zhang & Zhao, 2019). Dentro deste tipo de mercado constata-se que a procura por artigo de luxo aumenta, simplesmente porque outros consomem esse mesmo item (Ko & Megehee, 2012). Esta propensão ocorre devido à necessidade de estar dentro dos padrões da moda (Ko & Megehee, 2012). Como resultado, surgem as influências sociais no consumo de bens de luxo; assim sendo, o mercado divide-se em dois grupos que se influenciam de modo recíproco: os líderes e os seguidores (Xia et al., 2022). No que diz respeito ao valor experimental, a marca de luxo ajuda na criação de experiências e emoções; isto é, cria atmosferas positivas nos pontos de venda e investe em

experiências afetivas com os clientes (Zhang & Zhao, 2019). Por último, o valor funcional opera com a qualidade e com o vestuário único que as marcas de luxo evidenciam (Zhang & Zhao, 2019).

O percurso que tem sido realizado ao longo dos anos dentro deste mercado traz uma evolução das marcas. Estas vêm atuando de modo complexo e tornando-se mais acessíveis para o mercado de massa. Para tal, as indústrias deste setor devem compreender o funcionamento atual do consumo do luxo, que se tem mostrado cada vez mais heterogêneo. A observação desta conduta demonstra a tendência na procura de diversidade de objetivos que, geralmente, os consumidores deste ramo idealizam; isto é, a procura por um produto não está sempre relacionada com a renúncia de riqueza, também poderá depender do desejo por artigos personalizados (Kastanakis & Balabanis, 2014).

Nos últimos anos, observa-se um surgimento de grupos empresariais (que englobam várias marcas de luxo), por exemplo o grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE); este detém marcas tradicionais, como Berluti (fundada em 1895) e populares, tal como a Mark Jacobs (fundada em 1984) (Kastanakis & Balabanis, 2014). Neste mercado verifica-se uma disparidade entre o tradicional e o novo afetando os resultados na classificação concreta dos produtos de luxo que, conseqüentemente, cria controvérsias no estudo da procura do consumidor (Kastanakis & Balabanis, 2014). Por outras palavras, os indivíduos preferem diferentes tipos de luxo, então o consumo do luxo passa a abranger diferentes variantes: clientes que procuram peças únicas e outros que preferem o popular (Kastanakis & Balabanis, 2014). Estes contrastes individuais irão determinar as diferentes preferências do consumidor por marcas tradicionais ou criadoras de diferenças (Kastanakis & Balabanis, 2014).

Finalmente, entende-se que a indústria do vestuário de luxo é global e enfrenta desafios constantes (Shen et al., 2020). As empresas deparam-se com exigências por parte dos consumidores em matérias como gostos, sustentabilidade, transparência e outras que em maioria das vezes não estão em conformidade internacional (Shen et al., 2020).

2. Orientação para a Marca

2.1. A adoção do conceito de orientação para a marca

O termo “*Brand Orientation*” (Orientação para a Marca) foi implementado por Mats Urde e Frans Melin no mercado durante o princípio da década de 1990 (Urde, 1994). Até então, muitas entidades consideravam as marcas como uma extensão do produto, submetendo-as aos departamentos de marketing (Gromark & Melin, 2013). Todavia, essa gestão relacionada com a orientação para o mercado, tornou-se inadequada, trazendo desvantagens para as organizações que seguiam este paradigma (Gromark & Melin, 2013). Isto sucedeu devido à forma tradicional de gestão de marcas, que era executada com base nos desejos e necessidades do consumidor e nas ações praticadas pela concorrência (Gromark & Melin, 2013). Esta eventualidade, limitava a construção de marcas, a longo prazo (Gromark & Melin, 2013). Assim, o surgimento da nova teoria deve-se a uma perspectiva recém-adquirida do funcionamento do papel das marcas dentro de uma entidade, ou seja, à transformação destas em recursos estratégicos (Gromark & Melin, 2013).

Anteriormente, as empresas não tratavam devidamente as suas marcas e estas acabavam por ser negligenciadas como ativos estratégicos (Urde, 1999). Contudo, a partir do momento em que a organização decidiu colocar a marca em foco principal, fez com que existisse uma ampliação em termos de competição; isto é, ao mesmo tempo, a organização seria capaz de ter um melhor desenvolvimento, tornando-se mais rentável (Urde, 1994). Deste modo, as firmas viradas para a orientação para a marca, precisaram de usufruir de uma nova direção para uma competição de base intangível (Urde, 1999). Urde (1994), defende que o futuro das firmas deriva das suas marcas; estas não só deverão depender somente de produtos inovadores ou imagem aprazível ou de um posicionamento inconfundível, mas também, de novos fatores tais como: missão, integridade, identidade e valores fundamentais (Urde, 1999). Então, para que uma empresa seja orientada para a marca, passa a ser necessário, evidenciar os valores e símbolos intangíveis como novos recursos (Urde, 1999).

“A orientação para a marca é uma abordagem em que os processos da organização giram em torno da criação, desenvolvimento e proteção da identidade da marca numa interação contínua com o público-alvo, com o objetivo de obter vantagens competitivas duradouras sob a forma de marcas” (Urde, 1999, pp. 117-118)

Este novo conceito (de orientação para a marca) acaba por contestar todas as normas determinadas pela gestão empresarial, nos últimos 50 anos (Baumgarth, Merrilees, & Urde, 2013). As ideias criadas pela idealização de que uma marca deveria estar próxima do cliente e colocá-lo no topo, para que a marca tenha sucesso e vingue no mercado, deixaram de ter significado (Baumgarth et al., 2013). Durante o estudo de novas estratégias, segundo Urde (1999), os investigadores observaram empresas que procediam só com uma estratégia de marketing natural avançada à volta do desenvolvimento da marca. Em muitas das organizações, avaliadas como empresas orientadas para a marca, é possível identificar duas principais finalidades- a criação de significado e valor para a marca (Baumgarth et al., 2013) e também, a formação de uma soma de crenças físicas e psicológicas (Simões & Dibb, 2001). Nestes casos, as empresas focam-se em expandir e preservar as suas marcas transformando-as em recursos estratégicos, que operam em conjunto com a identidade da marca (Baumgarth et al., 2013). A limitação das respostas dos desejos e necessidades do consumidor ou até mesmo da concorrência, irá prejudicar a marca nas perspetivas de edificação a longo prazo (Gromark & Melin, 2013). Desta forma, a orientação para a marca serve de direção estratégica, permitindo dar uma direção à firma, uma vez que a marca é a essência da entidade; é com base nela que se originam as estratégias de marketing (Wong & Merrilees, 2014). Então, durante a adoção desta estratégia, a marca consegue enfrentar melhor os desafios do mercado e, ao mesmo tempo, torna-se distinta (Simões & Dibb, 2001). Uma análise da orientação para a marca numa perspetiva cultural, permitiu constatar que os valores (agentes centrais que ajudam no progresso da orientação para a marca) são influenciadores das normas da marca (Gromark, 2020). Uma vez que essas normas são os fatores que têm impacto sobre os comportamentos, que mais tarde irão agir dentro do desempenho da marca no mercado e a nível económico (Gromark, 2020).

Em seguida é apresentada uma tabela síntese (tabela 1) com algumas definições do conceito orientação para a marca:

Tabela 1- Síntese de Citações de Orientação para a Marca (Fonte: Elaboração Própria)

<i>Autor</i>	<i>Citação</i>
<i>Urde (1999)</i>	A orientação para a marca está direcionada aos procedimentos ligados à criação, à proteção de identidade e desenvolvimento da marca. Esta sucede-se devido a uma correspondência constante da marca com o público-alvo e à preocupação com o alcance de novas vantagens competitivas, realizadas sob a forma de marcas.
<i>Simões and Dibb (2001)</i>	A essência da marca está nas características fundamentais que formam a marca e as particularidades desta. Essa essência deverá manter-se desde a produção da marca até à comunicação.
<i>Wong and Merrieles (2005)</i>	A orientação para a marca é, deste modo, uma preferência de estratégia que auxilia no processo de definição da competitividade das organizações. A mesma providência resultados futuros para as empresas, no que diz respeito à duração que as entidades podem apresentar a longo prazo.
<i>Gromark and Melin (2010)</i>	A orientação para a marca é uma perspetiva definida da construção da marca; isto é, a partir desta é formada a integridade da mesma (através de mediadores internos e externos). Assim, a gestão da marca é posicionada no centro e vista como parte da construção de marca, onde se associa ao desempenho superior e desenvolvimento organizacional.
<i>Balmer and Podnar (2021)</i>	A orientação para a marca também incorpora uma visão de marca organizacional, de funcionalidade de marca e posicionamento de marca.

2.2. Emancipação do marketing e da orientação para a marca dentro das empresas

Como o elucidado previamente, a orientação para a marca e o marketing estão relacionados. Alguns autores defendem a existência de uma relação interligada entre ambos, onde o potencial concebido pelo marketing contribui como vantagem para o aproveitamento da mesma, no que se refere à satisfação e fidelidade (Balmer & Podnar, 2021; Chang, Wang, & Arnett, 2018). Um bom desempenho da atividade do marketing e da orientação para a marca, resultará numa interação assertiva dentro de uma entidade (Chang, Wang, & Arnett, 2018). Assim, quando desempenhadas em conjunto, é provável

que o marketing forneça estratégias e procedimentos que serão suplementares à orientação da marca corporativa (Balmer & Podnar, 2021). A decorrência dessas estratégias deve-se ao marketing que, por sua vez, influencia um produto ou serviço (McDonald, Chernatony, & Harris, 2001).

A prosperidade das empresas provém de relações competentes, conectadas com os valores funcionais e emocionais da marca que são estudadas tanto pela gestão interna do marketing, como pela abordagem corporativa do *branding* (McDonald et al., 2001). Posto isto, é necessário compreender que apesar de estarem ligados, os dois são conceitos distintos; enquanto o marketing desenvolve ferramentas, estratégias e processos que formam ações promotoras dos seus produtos/serviços, o *branding* empenha-se na criação da identidade e valor da marca, que irá ajudar os consumidores a ter uma imagem acerca do produto/serviço. Melhor dizendo, o marketing é que auxilia o indivíduo a comprometer-se com a marca, enquanto o *branding* ajuda-o a manter-se fiel (McDonald et al., 2001). Assim, dentro de uma corporação, existem produtos que visam providenciar valor e mecanismos operacionais que atendem a satisfazer as necessidades do público-alvo.

Os estudos realizados até então, sugerem que as entidades possuidoras de níveis de elevado desempenho de marketing, mostram dados significativos de prosperidade no mercado (Chang et al., 2018). Posto isto, verificam-se capacidades que auxiliam no manuseamento de recursos, definindo estratégias e, em acréscimo, dá-se uma gestão de toda a informação que advém do mercado de forma imediata (Chang et al., 2018). Estas empresas que abarcam a relevância do marketing, tendem a reconhecer com mais facilidade o valor e a importância da elaboração de marcas fortes (implantação da orientação para a marca) (Chang et al., 2018). Contudo, acontece que existem muitos responsáveis de marketing que ainda não reconhecem o valor importante da marca organizacional e, conseqüentemente, não adotam políticas de orientação para a marca (Chang et al., 2018). Os mesmos rejeitam a relação da marca com o marketing, porque não aceitam que o desempenho da marca traga efeitos financeiros de modo quase instantâneo (Chang et al., 2018).

Todavia, como já foi identificado no ponto anterior, a adoção da orientação para a marca instiga o sucesso da mesma. O foco na marca traz objetivos a longo prazo e influencia um desempenho firme da organização (Chang et al., 2018). É importante compreender que a orientação para a marca não prejudica, nem atrapalha o funcionamento empresarial, antes pelo contrário, fornece um melhor desempenho, pois atua simultaneamente com a gestão empreendedora e o marketing organizacional como o verificado na figura 2 (Chang et al., 2018). Então, é seguro afirmar que o *branding* é um fator que impulsiona a produtividade do marketing empresarial e adota este processo, que trará o

aparecimento do avanço na qualidade de ofertas e estratégias de preços (Chang et al., 2018), convertendo a entidade num líder de mercado.



Figura 2- Modelo hipotético do funcionamento interno empresarial com a orientação para a marca (Adaptado de Chang, Wang e Arnett; 2018)

2.3. Entendimento geral da função das marcas dentro da empresa: as marcas como estratégia principal

A orientação para a marca fundamenta-se em duas estratégias: o marketing e o *branding* (Balmer & Podnar, 2021). Assim, a gestão da marca passa a ser um parâmetro necessário dentro de uma organização. Isto acontece devido à marca ser um propósito estratégico, funcionando como uma expressão empresarial (Urde, 1999). A organização que pretende priorizar a construção da marca como recurso estratégico, tende a colocá-la como ponto central (Urde, 1999). A intenção principal está na compreensão que a marca deve ser mais do que o produto vendido; ou seja, carecerá de abranger todo o tipo de particularidades e princípios sociopsicológicos e físicos presentes no crescimento interno de uma firma (Simões & Dibb, 2001). Ou seja, a utilização do processo da gestão de marcas, significará que estas passaram a ser o coração do procedimento estratégico, desenvolvendo as marcas e protegendo-as, afim da empresa atingir melhores competências vantajosas e, competitividade (Urde, 1999).

Segundo Urde (1999), as empresas ao adotarem as estratégias de *branding*, passam a disfrutar de vantagem competitiva. No entanto, durante o estabelecimento deste caminho, as entidades necessitam de compreender que deverão deixar de dar resposta às necessidades do cliente e passar a formar uma interação contínua entre esta e o público-alvo (Urde, 1999). A sua principal finalidade

consiste na conceção de dimensões estratégicas, prosseguindo com competências que até então não existiam; estas exercem visões singulares dentro da organização, do desenvolvimento, da priorização, do entendimento e da proteção da base de recursos da organização (Urde, 1999). O desenvolvimento da competência da marca, direciona-se para o processo constante desta (Urde, 1999). Assim, torna-se crucial o aparecimento de valor das marcas (que muitas instituições renegam), mais a proteção da mesma que pode ser realizada por dois métodos: procedimentos legais e empenho do domínio do marketing (Urde, 1999).

A análise às marcas induz a uma alteração no pensamento e na ação interna (Urde, 1999). Ao mesmo tempo, concebe uma estrutura que auxilia no entendimento geral da atuação da marca; isto acontece, visto que irão levantar-se várias questões tais como: O que é a marca? Qual o propósito desta? Qual a função dela a nível estratégico e operacional? (Urde, 1999). Portanto, a entidade entenderá que a marca é uma direção estratégica para todos os desempenhos organizacionais, uma vez que atribui consistência, comunicação, posicionamento e o seu comportamento (Simões & Dibb, 2001). Posto isto, a empresa, também carecerá de integrá-la a nível corporativo, já que a função desta é retratar o nome, a apresentação visual, o logotipo, dentre outros (Simões & Dibb, 2001). Para além disso, também será fundamental relacionar a marca com o espaço físico; este engloba o produto, os pontos de venda, o *packaging*, os uniformes dos funcionários e outros elementos pertencentes à marca (Simões & Dibb, 2001).

Simões e Dibb (2001), defendem que a marca executará um *statement* (declaração) daquilo que o público-alvo deve esperar desta. Esta afirmação de marca é inserida a partir dos princípios básicos do que esta defende (Simões & Dibb, 2001). Isto é significativo na interação do consumidor com a marca, pois ocasiona o interesse do cliente em saber a cara por de trás desta (Simões & Dibb, 2001). O progresso a nível de recursos internos, fortalece a marca construindo um serviço efetivo, oferta estável e integridade (Simões & Dibb, 2001). Estas propriedades contribuíram para incorporar significado à marca e atingiram a perceção dos indivíduos quando confrontados com algum produto da mesma; estas noções captadas pelos consumidores intervêm nas decisões de compra (Simões & Dibb, 2001). Apesar disso, é imprescindível manter as características da marca inalteráveis ao longo do tempo, porque se encontram interligadas com os valores definidos, com as decisões que vêm executando e, por último as expectativas dos clientes (Simões & Dibb, 2001). Logo, é relevante que a empresa capte a perspetiva estratégica da marca, uma vez que esta transfere benefícios económicos e interpreta os gostos do público-alvo (Simões & Dibb, 2001).

Em contrapartida, quando uma empresa decide incorporar o *branding* corporativo, tem de entender que existem algumas adversidades (Simões & Dibb, 2001). A partir do momento em que sucede uma ligação do produto com a marca, as características tangíveis (forma física, *packaging*, etiquetagem), passam a relacionar-se com a marca (Simões & Dibb, 2001). Todavia, o *branding* traz consigo o intangível, a responsabilidade e a complexidade da marca; estes se não forem bem determinados, farão com que seja impossível a formação de uma marca coerente (Simões & Dibb, 2001). Embora haja contrariedades, o valor da marca não deve ser desconsiderado, nem posto de parte (Simões & Dibb, 2001).

Outra função da marca a nível corporativo é a maneira como é efetuada a explanação e comunicação da marca para os colaboradores, este procedimento é designado como *branding* interno (Simões & Dibb, 2001; Merrilees & Frazer, 2013). Assim, melhorando a marca a nível interno possibilita uma tangibilidade superior (Simões & Dibb, 2001). Toda a noção da marca necessita de ser conduzida coincidentemente com as perspetivas dos trabalhadores (Simões & Dibb, 2001). Para tal, a organização deverá “vender” a marca aos seus empregados, incluindo-os nas estratégias e nas procuras de informação (Simões & Dibb, 2001). Portanto, existe uma possibilidade de os colaboradores ajudarem a marca a elevar-se, ou pelo contrário, enfraquecê-la (Merrilees & Frazer, 2013).

Por último, é primordial declarar que a adoção da marca se constitui formalmente por três integrantes, sendo eles a personificação de significado, uma forte comunicação e a resposta à mudança (Simões & Dibb, 2001). Por isso, empreende-se pelas grandes organizações líderes de mercado (Simões & Dibb, 2001).

2.4. Impacto e funcionamento da orientação dentro das empresas: eventualidades da orientação para a marca

A função da orientação para a marca e o desenvolvimento de estratégias que as mesmas representam, já foram mencionadas anteriormente. Porém, torna-se necessário entender a atuação e o impacto criado dentro de uma entidade, logo após a introdução de medidas alusivas a este tipo de orientação.

Em primeiro lugar, uma empresa antes de decidir adotar a orientação para marca deverá compreender que o desempenho e os resultados irão ser alterados; para além disso, deve estar preparada para todo o tipo de mudanças de curto e longo prazo. Tal como especificam Balmer e Podnar

(2021), a inserção da marca corporativa dentro de uma organização trouxe consigo a compreensão da relevância das marcas corporativas. Conseqüentemente, fez com que muitas instituições ponderassem uma renovação no investimento de recursos organizacionais e os focassem e no desenvolvimento de *branding*.

A alteração da orientação estratégica traz uma enorme exigência por parte da entidade (Gromark, 2020). Isto sucede uma vez que, as orientações estratégicas correlacionam-se com a identidade e a cultura organizacional (Gromark, 2020). Estes dois domínios, muitas das vezes delimitam a mudança (Gromark, 2020). Desta forma, para que este tipo de conversão tenha êxito é inevitável a modificação das normas, dos valores centrais e, finalmente, a alteração de identidade (Gromark, 2020). A este tipo de aprendizagem e mudança, o autor atribuiu o nome de transformacional (Gromark, 2020).

A alteração interna de uma organização é processo complexo, pois envolve várias partes que necessitam de estar em harmonia para que os resultados sejam positivos. Por tal, uma empresa, ao avançar para a orientação para a marca necessita de pôr em primeiro lugar a aprendizagem e a mudança, que irão ser avançados em conjunto com a dinâmica de identidade (Gromark, 2020). Esta mudança de identidade, normalmente, transfere para a empresa uma ambição para aprender e para sobreviver; os dois objetivos passam a formar-se como pontos centrais (Gromark, 2020). A aprendizagem fará com que seja elaborada uma transição dentro da gestão; ao mesmo tempo, o anseio pela sobrevivência é outro fator auxiliador nesta mudança (pois compreende o carecimento desta transformação) (Gromark, 2020). Uma entidade não pode conservar-se dentro do mercado se mantiver como condução relativa à sobrevivência; ou seja, é fulcral a aplicação da aprendizagem, para a criação de ferramentas de defesa e resistência (Gromark, 2020).

Urde (1999) afirma que o desempenho das marcas traz alterações nos conceitos e funcionamento dentro de uma empresa. Por esse motivo, a idealização da criação de uma entidade uniforme e harmoniosa é considerada como ingénuo (Gromark, 2020). Quando uma entidade descarta perturbações (que fazem parte do dia a dia organizacional), acaba por diminuir no seu desempenho no mercado. Por outras palavras, a empresa torna-se conservadora, simplesmente porque não deixa adotar novas mudanças (Gromark, 2020).

A empresa ao adotar a orientação para a marca sabe que irá estabelecer um processo contínuo com as marcas. Além disso, também a formação de criação de valor irá empreender um comprometimento com as marcas, tanto por parte dos empregados, dos gestores e do CEO (Gromark, 2020). Assim, torna-se mais fácil extinguir complicações criadas; ou seja, a orientação para a marca fortalece uma organização ao ponto de esta estar preparada para gerir conflitos (Gromark, 2020). Para

além disso, este tipo de orientação é capaz de fornecer uma visão absoluta partilhada nos diferentes departamentos corporativos, criando uma comunicação conjunta de partilha de conhecimentos, organização e gestão.

A partir do momento que a empresa pretende incorporar a orientação para a marca necessita de compreender as marcas corporativas, pois estas dependem da identidade corporativa. Ao mesmo tempo, também deve dispor de uma grande perspetiva de mudança de ação, visto que este tipo de orientação revoluciona a gestão e o pensamento de uma corporação.

Em resumo, este tipo de orientação preocupa-se em modificar e criar estratégias na gestão interna, para engrandecer a empresa e conseqüentemente a marca.

2.5. Modelos de Orientação para a Marca

Seguidamente, irão ser apresentados modelos por alguns dos autores que têm abordado o tema, propondo novas perspetivas de gestão interna empresarial direcionadas para a orientação para a marca.

2.5.1. Modelo de Urde (1994)

Quando Mats Urde introduziu o termo orientação para a marca no mercado, apresentou um modelo básico de uma empresa orientada para a marca com base numa pesquisa empírica realizada entre 1990-1993. O modelo efetuado teve como finalidade dar uma visão de como é processada a agregação de valor através da observação das relações entre produto, marca, posicionamento, nome corporativo, identidade corporativa, público-alvo e visão da marca. O autor afirma que estes pontos são a base da estratégia da empresa orientada para a marca (Urde, 1994).

O objetivo do estudo de Urde (1994) parte da ilustração da transição do foco do produto da orientação para a marca. Para tal, foi crucial uma análise da gestão interna de uma marca, para compreender o desenvolvimento de uma visão desta. No seguimento do estudo, foi percebido que a **comunicação** é o mecanismo mais importante para o processo de orientação para a marca.

Após um desenvolvimento da teoria desta orientação e uma avaliação do mercado, foi observada por Urde (1994) a gestão interna de uma empresa, sendo importante o entendimento da marca e a apreciação do valor da mesma. Assim, Urde (1994), concluiu que para alcançar um potencial estratégico é essencial que exista uma imagem estável e um processo que permita defini-la.

- **A Pirâmide da Marca**

Quando Urde (1994) criou o modelo **Pirâmide da Marca**, concebeu-o especialmente para marcas que pretendiam iniciar com comercialização de produtos, facilitando a introdução destas no mercado, com uma estrutura (como a apresentada na figura 3); como se pode observar, a base do modelo é constituída por: produto, marca e posicionamento. Estes três elementos podem ser manuseados pela empresa, que deve esforçar-se para que estas partes individuais permaneçam num equilíbrio constante. O funcionamento da pirâmide passa pelo produto- que é a base (o nome da marca é escolhido a partir deste) e, conseqüentemente, é realizado o posicionamento que tem como suporte o produto e a marca. Estes três pontos considerados a base da pirâmide, podem converter-se em uma unidade vinculada. Relativamente ao foco, este varia, dependendo sempre do produto e do seu desenvolvimento quando alcança o mercado (Urde, 1994).

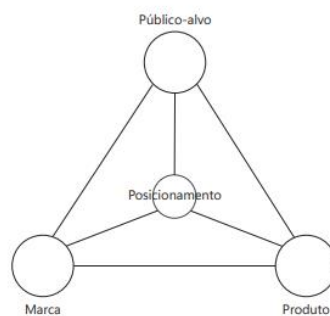


Figura 3- A Pirâmide da Marca: o modelo básico de condições para o estabelecimento da marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)

A marca é uma das peças fundamentais na pirâmide, a partir dela é possível distinguir o produto (Urde, 1994). Quando uma marca surge no mercado, deve ter como principal objetivo a concretização de fidelidade; para tal, necessita ao comunicar o produto, simultaneamente transmitir um valor acrescentado (é preciso dar importância à base do modelo) (Urde, 1994). Assim, a fidelidade pode ser sinónimo de estabilidade e, deste modo, auxiliar a marca tanto a tornar-se rentável, como a despertar no mercado.

A fidelidade da marca associa-se a uma certa dependência por parte do cliente em relação à mesma, isto é, a pessoa identifica-se com a marca/produto e apoia-se nela e nos seus produtos (Urde,

1994). No caso da pirâmide de Urde (1994), a fidelidade é a ligação vertical entre o grupo-alvo e a base do modelo. O procedimento é relevante, sendo assim transmitida da marca para o consumidor, de forma a provocar interesse. Observando a figura 4 a baixo é possível a percepção de um primeiro vínculo (nº1) - entre o público-alvo e o produto. Para que isto aconteça é necessário a existência de um conjunto de experiências positivas por parte do cliente. Segundo o modelo de Urde (1994), as circunstâncias que levam à fidelidade são manifestadas por três ações: a primeira mostra-se entre o público-alvo e o produto, a segunda entre o produto e a marca e a terceira entre o cliente e a marca (figura 4). Durante a avaliação do modelo, é de fácil entendimento que o marketing e atividades administradas pela empresa são motores para consolidar a ligação entre produto e marca, como é demonstrado na ligação (nº2) figura 4.

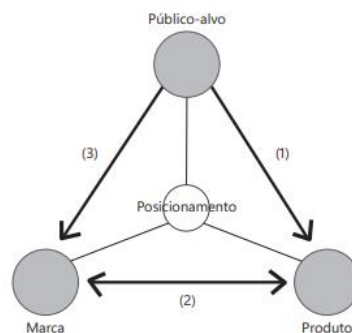


Figura 4- A Pirâmide da Marca: A lealdade perante a marca pode funcionar como um acordo entre o consumidor e o produto da marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)

Durante a construção de uma marca é necessário a comunicação, para que a pessoa seja levada a adquirir um produto da marca em questão. Por isso, é essencial que a marca tenha uma boa comunicação e atuação perante o público, como se pode ver na figura 4 (existe uma ligação entre público-produto) (Urde, 1994). O autor refere "A ideia de investir em publicidade para a marca tem como principal objetivo gerar rendimentos a longo prazo. A construção de uma marca e de um produto é normalmente coordenada com base no posicionamento de mercado definido." (Urde, 1994, p. 24). Deste modo, pode-se constatar a importância da divulgação constante da marca no mercado. Esta deve ser introduzida desde cedo e bem estruturada dentro do mercado de atuação (Urde, 1994).

Outro aspecto de grande importância para uma marca eficiente, está relacionado com a relevância associada ao produto. Quando um produto traz ou supera a satisfação pretendida pelo cliente, faz com

que este desenvolva um nível de confiança entre consumidor-marca. Conforme o argumentado por Urde (1994) no conceito pirâmide de marca, depois de criado este nível de confiança pelo consumidor à marca, será mais fácil este ponderar rapidamente a aquisição da marca, quando efetuar uma compra; se isto ocorrer existirá, eventualmente, um vínculo firme ente público-alvo e marca como o constatado na figura 4, no vínculo (nº3).

Finalmente, observa-se que a marca se converte no ponto mais significativo dentro do modelo, à medida que este se vai desenvolvendo. O resultado é, posteriormente, retratado na passagem ao público durante a comunicação da marca (como a publicidade). A marca deixa de evidenciar o produto e as suas funcionalidades, para salientar os valores emocionais e motivacionais (Urde, 1994).

- **A empresa orientada para a marca**

Após a introdução básica do modelo da pirâmide, o autor decidiu expandi-lo e incrementá-lo para uma estrutura de empresa orientada para a marca (figura 5). Foi definido que a conceção da marca é o centro de todas as estratégias processadas. A base do modelo traz consigo três conceitos: o nome corporativo, identidade corporativa e visão da marca (Urde, 1994). O nome e identidade são fundamentais no que diz respeito à comunicação. Urde (1994), une a visão geral da marca com modelos da empresa, organizando-se numa empresa orientada para a marca.

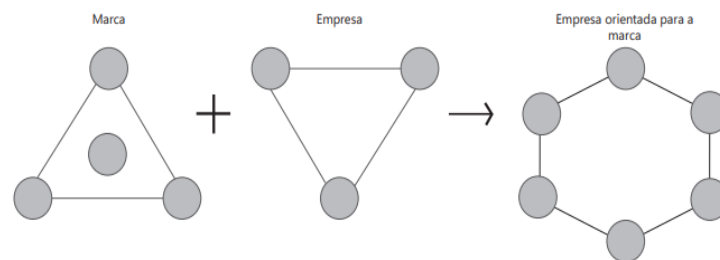


Figura 5- A marca e os modelos de empresa compõem um quadro conceptual de uma empresa orientada para a marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)

O autor (Urde, 1994), assegura que é aceitável dizer que uma empresa orientada para a marca é como um modelo de comunicação, pois de certo modo conta com um emissor, uma mensagem e um recetor. Assim, a empresa é capaz de apresentar a visão da marca e proceder como emissor quando a anuncia. Desta forma, o público-alvo (recetor) capta a mensagem, ou seja, um conjunto de noções (produto, marca, razão social, identidade corporativa e posicionamento).

Tal como expõe Urde (1994), uma organização orientada para a marca opera de forma uniforme (como é possível constatar na figura 6 todos os elementos representados no modelo estão interligados). Conforme o investigador referiu anteriormente, a pirâmide foi complementada com mais três pontos correlacionados- visão da marca, nome corporativo e identidade corporativa (figura 6).

Na teoria do modelo, a visão (exemplificada na figura 7) é constatada como a estratégia principal e todas as decisões realizadas para a comunicação devem ser geridas pela administração da organização que pretende conseguir as suas finalidades no decorrer do tempo (Urde, 1994).

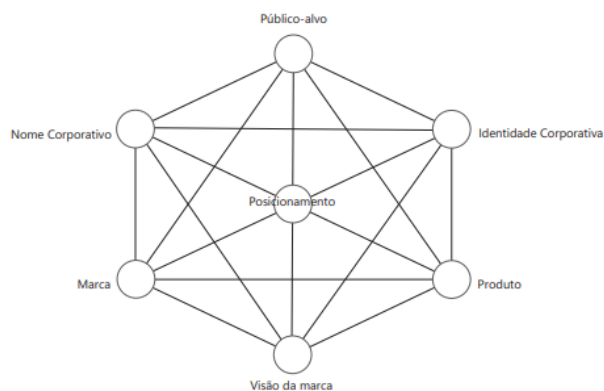


Figura 6- Relações fundamentais e conceitos para uma empresa orientada para a marca (Adaptado de Mats Urde; 1994)

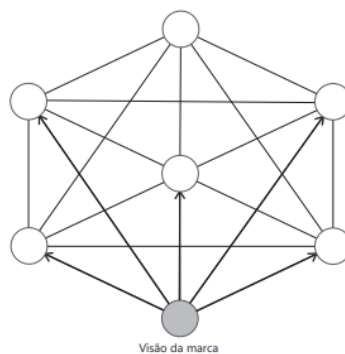


Figura 7- A visão da marca pode atuar como propósito do transmissor da mensagem (Adaptado de Mats Urde; 1994)

Após a verificação da mesma, o passo seguinte é a criação da mensagem, a ser direcionada para o público. Para tal, é necessário reconhecer a estratégia de *branding*, como apresenta a figura 8; esta acontece para que a mensagem seja transmitida ao consumidor (Urde, 1994). Na base da mesma, normalmente, situa-se o produto ou gama, que é, como expressa Urde (1994), o pilar da estratégia. Por

outro lado, o posicionamento é mencionado como uma força menor da mensagem. Todavia, um valor poderá ser acrescido se tiver uma posição definida como sustentável e formada pelas várias partes individuais que consistem na mensagem. Na comunicação dentro do mercado, o produto (*design*, embalagem, qualidade e outros) está associado ao funcional; porém, a marca já se encontra correlacionada com os valores emocionais (saúde, estilo de vida, entre outros) (Urde, 1994).

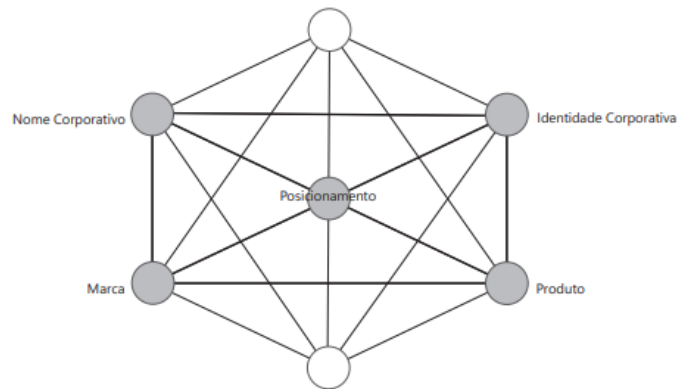


Figura 8- 5 partes da mensagem orientada para a marca (Adaptação de Mats Urde; 1994)

“Naturalmente, cada estratégia de marca é mais ou menos única” (Urde, 1994, p. 27); isto é, a mensagem poderá diferenciar-se de marca para marca, pois cada estratégia define uma organização. Um dos grandes desafios das marcas é a conservação da imagem, ao mesmo tempo que ela continue interessante e cativante ao público-alvo. Urde (1994) acredita que o propósito da estrutura está na criação de comunicação. No caso de uma empresa orientada para a marca, a imagem deverá ser o espelho de todas as providências tomadas pela organização.

Percebe-se que a uniformização da mensagem é extremamente significativa. No entanto, se as cinco partes da mesma (figura 8) não estiverem ajustadas, a comunicação transmitida pela empresa poderá transformar-se, naturalmente, numa dissonância de manifestações vistas como divergentes. Como diz Urde (1994), o marketing converte-se num custo, não num investimento. A orientação para a marca não se interessa por ações dependentes; em vez disto foca-se em organização e comunicação completa (tanto interna como externa) da instituição. Segundo a figura evidenciada (figura 8), é possível compreender a atuação que uma empresa pode manifestar sobre o seu público-alvo.

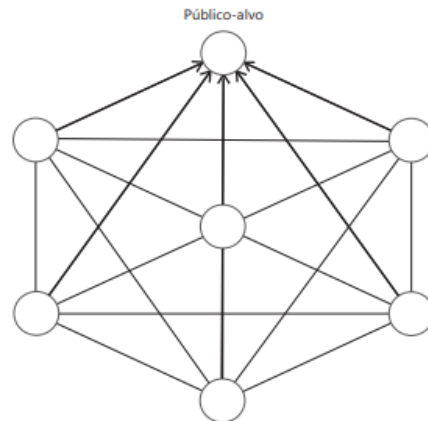


Figura 9- O público-alvo é formada por uma diversidade de contatos (Adaptação de Mats Urde; 1994)

No que diz respeito à identificação de um produto, é mais simples de se obter na existência de uma organização corporativa ampla e transparente (Urde, 1994). Portanto, esta linha de raciocínio, ligada aos fundamentos da orientação para a marca, está representada dentro do modelo por ligações entre o público-alvo, produto e identidade da empresa. A fidelidade à marca está correlacionada a um produto e, este deverá ter um valor associado; após atingir esta meta, a organização poderá avançar para um mercado específico da marca e nome corporativo (como se verifica nos vínculos do modelo) Urde (1994). A lealdade do consumidor parte da visualização do nome ou logotipo da marca e o cliente realizará uma compra mais rapidamente se houver uma conexão ao nome do produto (como uma causa social). Quando ele obtém satisfação com a compra de um produto, surge uma confiança na empresa e no artigo (Urde, 1994).

Finalmente, é fundamental a compreensão das vantagens do estudo de Urde (1994). Isto significa que a empresa orientada para a marca retrata uma organização preocupada com o investimento interno e estratégias de diferenciação espelhadas na fidelidade da marca, consciência, qualidade e associações (Urde, 1994). A forma de proteger o valor da identidade começa com a liberdade da criação de uma marca distinta dentro do mercado, trazendo o impedimento de réplicas concretizadas por concorrentes. Esta exclusividade irá possibilitar que o nome e marca da empresa sejam únicos, da mesma forma que as qualidades do produto e outros designs também. Outro fator importante a mencionar é a forma como a lei das patentes atua, ou seja, uma empresa consegue proteção temporária, que consolida na posição do mercado. Porém, sem a mesma, a empresa orientada para a marca pode entrar em declínio.

2.5.2. Modelo de Johan Gromark e Frans Melin (2010)

O modelo de Johan Gromark e Frans Melin, foi desenvolvido com o intuito de assimilar o conceito de orientação para a marca e o efeito que causa no desempenho financeiro dentro de uma organização. Após a observação de algumas investigações sobre a orientação para a marca, os autores redigiram três questões de pesquisa: Quais as dimensões fundamentais para a orientação para a marca? Como as dimensões influenciam o grau de orientação para a marca? Como é que o grau de orientação para a marca, tem atuação no desempenho financeiro? (Gromark & Melin, 2010). Em resposta a estes quesitos expostos, os investigadores apresentaram um quadro teórico que determina seis dimensões deste tipo de orientação. Segundo Gromark e Melin (2010), este tema ainda é muito recente; por isso, é significativo que exista uma conceptualização e operacionalização da orientação para a marca. Durante o avanço do estudo, Gromark e Melin (2010), partiram da ideia de que a orientação para a marca é exercida dentro da organização, englobando todas as estratégias e atividades; isto resulta numa marca interativa que é o centro de todas as estratégias e processos que resultam dentro da entidade.

- **Proteção e Políticas**

“ Nos últimos anos, a necessidade de identificar e evitar ameaças de uma marca e à sua reputação tem merecido uma atenção crescente.” (Gromark & Melin, 2010, p. 398). Para tal, é primordial a incrementação de políticas perceptíveis para controlo de crises (Gromark & Melin, 2010). Os autores Gromark e Melin (2010) alegam que a literatura sobre a gestão de marcas salienta a proteção da marca. A forma como uma empresa lida com uma crise diz muito sobre a marca. O sustento de uma marca forte vai resultar do procedimento da gestão da crise a nível organizacional.

- **Estratégia, identidade e posicionamento**

O desenvolvimento estratégico da marca e a marca forte são recursos importantes e destacados por vários autores (Gromark & Melin, 2010). Para a construção de marca de sucesso e incremento de estratégia de marca coerente é necessário a definição de uma boa estratégia de marca. Uma das estratégias a ter em conta é a gestão do portfólio de marca; essa irá estabilizar a mesma com papéis e relacionamentos estabelecidos com as marcas decididas no portfólio (Gromark & Melin, 2010). Pode afirmar-se que uma estratégia de marca é como uma plataforma desta (Gromark & Melin, 2010). Por outro lado, a sua identidade deverá ser singular, na forma e no conteúdo; esta derivará de uma soma de

artefactos simbólicos, que funcionam como uma chave (Gromark & Melin, 2010). Os valores, também, fazem parte da identidade da marca e têm de ser únicos; se assim for, esta será mais facilmente distinta e menos acessível a imitações. Autores defendem que os valores, funcionam tanto como incentivo no desenvolvimento da comunicação e dos produtos da entidade, como posicionamento estratégico (Gromark & Melin, 2010).

- **Organização e Implementação**

Formulação e implementação são duas perspectivas dissemelhantes da estratégia da marca. Durante um período de tempo, a primeira, orientava a gestão; entretanto, a segunda perspectiva, tem alcançado relevância (Gromark & Melin, 2010). O motivo está relacionado com o grande desafio da aplicação da estratégia de marca, caracterizada por um elevado grau de alinhamento da marca dentro das empresas. A gestão dela, muitas das vezes vem associada à relevância do desenvolvimento de métodos competentes na implementação contínua. A organização, para conseguir um bom desenvolvimento de relações fortes e constantes a longo prazo, necessitará de bons funcionários, que trabalhem como embaixadores da marca.

- **Responsabilidade e Papéis**

Referencia-se frequentemente a importância do CEO (Diretor Executivo) dentro da corporação; melhor dizendo, este indivíduo como representante da marca é o que carrega a responsabilidade geral pela mesma e por outras providências a serem tomadas (Gromark & Melin, 2010). Apesar do CEO ter um dever com a organização em geral em grande parte das empresas, a responsabilidade operacional engloba: um gestor de marketing, um gestor de informação ou, então, diversos gestores de marca (Gromark & Melin, 2010). Entretanto, os recursos humanos, estão de uma forma gradual, cada vez mais incluídos neste processo; o que acontece é que estes têm uma maior capacidade de resposta e funcionam como ligação entre a gestão da marca e o empregador. Assim, o vínculo entre a cultura da corporação e a marca corporativa tem-se sobressaído (Gromark & Melin, 2010).

- **Objetivos e acompanhamento**

Segundo Gromark e Melin (2010), as organizações detêm várias metas de objetivos; isto também se verifica dentro do processo de construção da marca. Em primeiro lugar, é necessário entender que o processo é fundamentado na visão e missão da marca de uma organização. Os investigadores afirmam que objetivos deverão ser reproduzidos dentro dos objetivos operacionais (Gromark & Melin, 2010). Uma das alternativas são as metas quantitativas e qualitativas para a medição do impacto das atividades de

construção da marca (Gromark & Melin, 2010). Ultimamente, verificou-se que a realização de uma avaliação e, mais tarde, uma recompensa aos colaboradores, auxilia no fortalecimento da marca.

- **Abordagem**

Por um longo período, a gestão de marca era especialmente dirigida para o produto da marca. Contudo, na década de 90, houve uma subida de interesse pelo *branding* corporativo (Gromark & Melin, 2010). Na consequência desse crescimento, a investigação converteu-se numa forma mais orientada para processos de marca e holística; assim, as marcas começaram a ser vistas como um recurso estratégico (Gromark & Melin, 2010). Foi, desta forma, que a orientação para a marca surgiu e tornou possível a criação de vantagens competitivas sustentáveis na forma de marcas. “ Com este tipo de abordagem, as marcas deixam de ser ferramentas estratégicas que pertencem aos departamentos de marketing e passam a ser recursos estratégicos que abrangem toda a organização.” (Gromark & Melin, 2010, p. 400).

Deste modo, são apresentadas: as seis dimensões descritas pelos autores Gromark e Melin (2010), estão correlacionadas com a literatura existente de gestão de marcas. Contudo, estes asseguram não existir nenhuma pesquisa que aborde a ligação entre as dimensões demonstradas anteriormente, e como estas são elementares para o desenvolvimento de uma entidade (Gromark & Melin, 2010). Assim, determinaram alguns dados empíricos para dar apoio à definição de orientação para a marca.

- **Dimensões subjacentes à orientação para a marca**



Figura 10- A roda de Orientação para a Marca (Adaptado de Johan Gromark e Frans Melin; 2010)

- **Abordagem**

Este fator está relacionado com o desempenho da organização na relação com as suas marcas (Gromark & Melin, 2010); ou seja, funciona como: medidor para a rentabilidade das marcas fortes, para a análise da organização, isto é, como a organização entende que a competência central é gestão de marca (Gromark & Melin, 2010). O fator também opera com o intuito de observar se a construção da marca, faz parte do modelo de negócio da empresa e se a entidade deixa de avistar a publicidade como um custo e começa a pensar nela como um investimento (Gromark & Melin, 2010).

- **Implementação**

A implementação auxilia na verificação da atuação da entidade perante as suas marcas (Gromark & Melin, 2010). A empresa durante o desenvolvimento, precisa de basear-se na orientação para o valor e deverá utilizar as marcas como foco (Gromark & Melin, 2010). Tudo isto também será transmitido aos colaboradores. Por outras palavras, a entidade precisará de dedicar-se vivamente a gerar condições para os seus funcionários; isso irá permitir que estes se transformem em embaixadores competentes da marca (Gromark & Melin, 2010).

- **Objetivos e Acompanhamento**

Este fator é referente ao desenvolvimento da marca, à competência desta no que diz respeito aos seus objetivos e ao grau de medição desses (Gromark & Melin, 2010). Por outro lado, também é exposto neste ponto o grupo-alvo e a ligação das atitudes deste com os valores centrais da empresa (Gromark & Melin, 2010).

- **Relacionamentos**

Aqui é apontada a criação de relações com os chamados *skateholders* (clientes interessados na marca) externos da empresa e a conservação da ligação entre marca-cliente (Gromark & Melin, 2010). São geradas duas questões pelos autores (Gromark & Melin, 2010): a marca é utilizada apenas para se relacionar com o consumidor? Ou também é aproveitada de maneira mais abrangente, como para ligações com os meios de comunicação, público e futuros trabalhadores?

- **Desenvolvimento e proteção de identidade**

Neste princípio são averiguadas as medidas básicas decididas no processo de marca: registo de marca, proteção da marca e criação de identidade visual e de um posicionamento (Gromark & Melin, 2010).

- **Desenvolvimento operacional**

Neste item, é evidenciada a capacidade da organização relativamente à utilização dos valores centrais para todas as ações determinadas, tais como: comunicação financeira, de mercado e interna; desenvolvimento de negócios e de produtos (Gromark & Melin, 2010).

2.5.3. Modelo de John M. T. Balmer e Klement Podnar (2021)

1. Identidade corporativa é necessária para a orientação para a marca corporativa

Tem sido definido que a identidade corporativa desempenha um papel dentro da gestão corporativa de uma instituição; afirma-se dentro do marketing corporativo e atua como suporte para as políticas de comunicação corporativa incrementadas, também para a reputação e imagem corporativa, a fim de serem elaboradas identificações de partes dedicadas à corporação (Balmer & Podnar, 2021). Logo é importante, uma vez que integra a identidade de uma empresa e ao mesmo tempo assegura o avanço competitivo da entidade (distinção, diferenciação, entre outros). A identidade corporativa auxilia na formulação da organização, atribuindo características singulares que a tornam estável a nível interno e distinta a nível externo. Segundo Balmer e Podnar (2021), essas características encontram-se relacionadas com o processo de conceção do produto e a projeção de valores que a empresa pretende transmitir ao público-alvo; porém, também ajudam a passar uma imagem singular, estável e de harmonia. Dentro da estrutura da corporação são integrados os objetivos, atividades, valores e ética, mercado e público-alvo, posicionamento, comportamento dos colaboradores, produtos e serviços e alcance geográfico (Balmer & Podnar, 2021). Resumidamente, a identidade corporativa, é a essência da imagem da organização e como esta é transmitida ao cliente (que mais tarde poderá retratá-la, lembrá-la ou relacionar-se com ela). Contudo, para que o cliente consiga distingui-la facilmente, é importante que a empresa se represente na marca corporativa. A identidade corporativa e a marca corporativa estão interligadas (Balmer & Podnar, 2021). Aquela, encarrega-se de cumprir a promessa da marca. Todavia, se elas não atuarem de modo estável e interligado (demonstrando os verdadeiros princípios corporativos), a empresa não fornecerá credibilidade ao cliente e declinará. Assim, é significativo que a orientação para a marca esteja introduzida nas atividades da empresa, tal como a orientação da marca corporativa deve estar adaptada à identidade corporativa da organização.

Deste modo a primeira proposta dos autores trata-se:

P1- " A identidade corporativa é importante para uma orientação da marca corporativa porque fornece as bases para uma marca corporativa e, como tal, a marca corporativa e a identidade corporativa devem estar dinamicamente alinhadas." (Balmer & Podnar, 2021, p. 733).

2. A importância da imagem e da identidade corporativa interna da marca para a orientação para a marca corporativa

A imagem corporativa está diretamente correlacionada com a soma de percepções que um indivíduo detém sobre empresa (Balmer & Podnar, 2021). Quando se trata de um grupo de pessoas, ocorre de forma diferenciada, pois encontram-se partilhadas várias ideias sobre a organização e é formada uma "imagem padrão". Estas percepções podem suceder através de ligações de correspondência entre a organização ou marca corporativa com o público-alvo, ou por meio da comunicação efetuada pela entidade. A identidade corporativa é o meio como a organização fornece informações das atitudes e do comportamento (Balmer & Podnar, 2021); de forma similar, a imagem da marca corporativa molda o comportamento de uma marca. As imagens podem ser visualizadas de forma inconsciente (realizado de forma imediata) ou consciente (feito deliberadamente- processo cognitivo). A nível interno, é fundamental que os colaboradores tenham uma imagem forte da identidade, isto porque esta irá funcionar como um gatilho para o desempenho, motivação e satisfação que os mesmos detêm para trabalhar para a organização. Uma empresa também é dependente dos seus colaboradores; por outras palavras, para que elas sejam fortes e prósperas dentro do mercado, os funcionários devem incorporar os valores desta (Balmer & Podnar, 2021).

A segunda proposta é determinada como:

P2- "A imagem interna da empresa e a imagem interna da marca da empresa são importantes para uma orientação para a marca da empresa, porque moldam as cognições e os comportamentos dos funcionários." (Balmer & Podnar, 2021, p. 733)

3. A identificação da marca corporativa é essencial para a orientação para a marca corporativa

A identificação da marca corporativa é explicada pela teoria de identidade social (Balmer & Podnar, 2021). Essa teoria permite compreender a identificação de marcas e abrange dois sentidos: psicológico

e emocional. Isso faz com que o colaborador apreenda uma sensação de unidade e de integração com a empresa. A identificação da marca está correlacionada com a identificação dos colaboradores corporativos. Tal como o abordado anteriormente, a mesma opera como marca forte sempre que o funcionário conhece os seus valores e os incorpora. Melhor dizendo, indivíduos que detêm ótimos níveis de identificação organizacional, têm a organização em alta conta e dedicam-se muito mais à entidade, acabando por dispor de um comportamento ajustado com os princípios da empresa. A identificação da marca dá-se no momento de estabelecimento da marca como autorreferencial e internalização dos valores da mesma (Balmer & Podnar, 2021). As entidades orientadas para a marca exigem a necessidade de uma cultura organizacional estável; essa deve garantir uma ligação correta de marca forte. Quando a marca já é considerada forte a nível corporativo, atrai mais facilmente um indivíduo a colaborar com esta (tanto na aquisição de um produto como na vontade de trabalhar para ela) (Balmer & Podnar, 2021).

A última proposta do modelo foi estabelecida como:

P3- " A identificação da marca corporativa (linha de identificação de toda a organização com a marca corporativa) é importante para a concretização de uma orientação para a marca corporativa (uma cultura e filosofia de toda a organização baseada numa marca corporativa)." (Balmer & Podnar, 2021, p. 734)

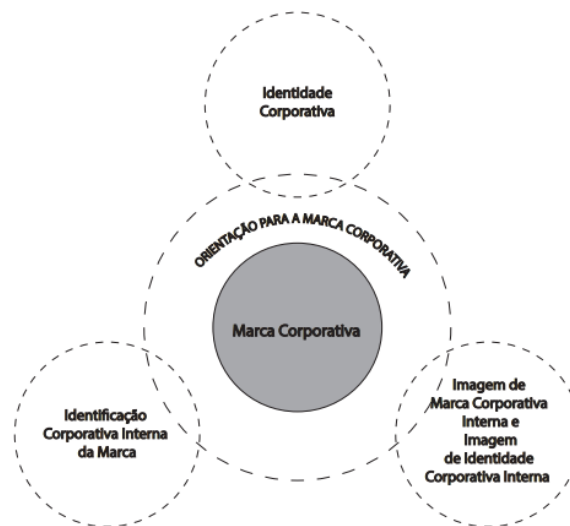


Figura 11- Modelo de Orientação para a Marca Corporativa (Adaptado de Balmer e Podnar; 2021)

1- Relação entre a orientação para a marca e o compromisso da marca

A orientação para a marca oferece às empresas uma direção estratégica (Wong & Merrilees, 2014); melhor dizendo, auxilia no avanço competitivo dentro do mercado e, ao mesmo tempo, contribui para a evolução estratégica da marca e satisfação dos clientes. Então deduz-se que a partir do momento que a entidade coloca a marca como ponto central, torna-se mais fácil o envolvimento com o público-alvo (Wong & Merrilees, 2014). Como referem os autores, logo que a organização defina as suas marcas, poderá iniciar estratégias de marketing, para se comprometer com os clientes. Assim, os autores Wong e Merrilees (2014) apresentam a primeira hipótese onde afirmam que a orientação para a marca é um fator positivo que auxilia o envolvimento com a marca.

2- A relação entre o compromisso da marca e o desempenho da marca

Ho Yin Wong e Bill Merrilees (2014) alegam que o envolvimento da marca consegue impactar o desempenho da mesma. Se uma marca atingir um forte envolvimento com o cliente, há uma maior hipótese de este se comprometer com ela de uma forma intensa e contínua (Wong & Merrilees, 2014). No caso do colaborador da marca mostrar um bom envolvimento com esta a nível interno, será mais fácil ao cliente conectar-se com ela. Porém, não existindo envolvimento cognitivo pela parte do cliente com a marca, a possibilidade de despertar um interesse para este comprar ou ser fiel à marca poderá ser inexistente ou até mesmo nula. O contrário acontece no caso do envolvimento da marca ser eficiente, ou seja, a imagem apresentada pela marca é vista como algo positivo, criando a oportunidade de uma construção de marca forte (Wong & Merrilees, 2014). A segunda hipótese, definida pelos autores, determina que o envolvimento da marca é determinante para o desempenho da marca (Wong & Merrilees, 2014).

3- Relação entre desempenho da marca e desempenho financeiro

É de fácil percepção que o desempenho da marca poderá afetar, negativamente ou positivamente, o empenhamento financeiro da organização. Quando o cliente é fiel à marca e se compromete com ela, irá preferi-la mesmo se houver outras marcas no mercado com produtos iguais ou similares. Os autores Wong e Merrilees (2014) defendem que se a empresa dispuser de clientes leais à marca, poderá optar

por restringir os custos de venda para aliciar novos clientes. Ambos os princípios intensificarão o desempenho financeiro da empresa. Durante a terceira hipótese Wong e Merrilees (2014) estabelecem o desempenho da marca como um agente positivo para o desempenho financeiro.

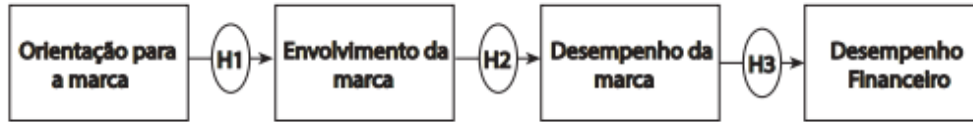


Figura 12- Modelo conceitual dos antecedentes e consequências de compromisso da marca (Adaptado de Wong e Merrilees; 2014)

3. Orientação para a Marca dentro das Empresas de Vestuário

Como se referiu, o mercado de vestuário tem uma atividade expandida a nível global. Assim, surgem adversidades que as marcas precisam de enfrentar, nomeadamente, criação de designs diferenciados, constante inovação, exigências dos consumidores, entre outros. Deste modo, é fundamental que a marca crie vantagens competitivas a longo prazo que a ajudem a competir e a destacar-se dentro deste ramo (Bridson & Evans, 2004). Por outras palavras, as marcas carecem de uma boa estratégia, ou seja, necessitam de uma orientação para a marca eficiente.

Após o estudo da orientação para a marca dentro das empresas, reconhece-se que esta é uma estratégia viável para todo o tipo de marcas. Dentro do âmbito do vestuário, não poderia deixar de ser diferente; isto significa que as marcas para se distinguirem dentro do domínio, também requerem um aperfeiçoamento na gestão interna. As empresas ao se dedicar à marca e torná-la como centro, vão fazer com que esta consiga ter um melhor desempenho e, conseqüentemente, afirmar-se dentro do ramo (Woodside & Walser, 2007). A marca funciona como uma noção que integra todos os mecanismos de uma organização e, ao mesmo tempo, detém a capacidade de atrair atenção para os seus artigos dentro do segmento de mercado (Woodside & Walser, 2007).

3.1. Funcionamento do *branding* dentro das empresas de vestuário

À medida que o campo da indústria de vestuário vai crescendo, muitas das organizações começam a dar importância ao *Branding*; isto acontece, para que se consigam conservar dentro do mercado competitivo. O *branding* corporativo irá impulsionar a personalização da marca e, mais tarde, funcionará como princípio de valor e diferenciação para os concorrentes (Willems, 2022). Tal como menciona Willems (2022), esta personalidade de marca irá resultar em efeitos práticos, tais como o valor e fidelidade à mesma. A ligação ao nome das marcas decorre quando muitos dos consumidores optam por antepor artigos de uma marca preferencial aos restantes existentes no mercado, mesmo que estes sejam correspondentes; isto significa que um indivíduo, geralmente, prefere que os artigos estejam associados a uma identidade de marca (Kort, Caulkins, Hartl, & Feichtinger, 2006). Tal como alegado anteriormente, dentro da indústria do vestuário, o *branding* ao ser elementar para identificação da marca acaba por, conseqüentemente, diferenciar a qualidade desta.

Contudo, segundo Kort et al. (2006), é importante sublinhar que no domínio do vestuário a funcionalidade de uma peça, muitas das vezes, não é o primeiro fator a ter em conta, mas sim a exclusividade e o estilo da marca. Assim sendo, na prática, quando um sujeito adquire uma peça de vestuário, tem a intenção de marcar uma posição. Os autores Kort et al. (2006), exemplificam este argumento, dando como exemplo a marca italiana de luxo, Gucci (figura 13) que é uma marca de alta-costura; por tal, os seus artigos são vendidos a um preço elevado; logo as pessoas que consomem os produtos da marca vestem-se para comunicar o seu nível de riqueza e a sua posição social.



Figura 13- Coleção Gucci Pré-Outono 2022 (Fonte: Vogue)

É simples concluir que a gestão da marca, facilita a atuação da mesma em todos os campos dentro da organização e a transmissão da mensagem para o exterior. Esta gestão irá interferir na definição positiva/negativa sobre a organização (Willems , 2022). Por outras palavras, acaba por definir o grau de lealdade do cliente e ajuda-o a simplificar a decisão na altura da compra (Willems , 2022).

3.2. Gestão da marca dentro das empresas de vestuário

As marcas para vingar no mercado precisam de valores e vantagens, a fim de se posicionarem e manterem uma linha única e clara do foco empresarial. Ao criarem uma orientação para a marca necessitam de garantir em primeiro lugar condições para atingir metas.

Inicialmente, as marcas requerem capacidades distintas, que vão agir como atributo de singularidade (Bridson & Evans, 2004). O ponto principal centra-se na marca; esta passa a interiorizar um formato de identidade e, mais tarde, é transferida para ela a responsabilidade da tomada de decisões (Bridson & Evans, 2004). A diferenciação pode ser vista como uma estratégia, isto é, se a entidade obtiver a capacidade de se distinguir das restantes, desfruta de uma vantagem diferencial (Bridson & Evans, 2004). A vantagem diferencial deverá, então, antever os recursos únicos dentro da corporação e destacá-los, para ser mais difícil duplicar a marca. Ao contrário, aquilo que acaba por ser a vantagem competitiva converte-se num elemento singular (Willems , 2022). Assim, é significativo que esta seja um elemento único (algo que não possa ser reproduzido) diferenciador dos seus oponentes e ao mesmo tempo relevante nas decisões de compra dos consumidores (Willems , 2022). Como refere Kort et al. (2006), as marcas de moda são capazes de serem distintas ao ponto de serem referidas como mercadorias ou superfícies comerciais; estas funções são capazes de se transformar no que se chama de capacidades diferentes. As mesmas são fundamentadas na identificação de valores de crenças da marca (incluindo logotipo, sinal de propriedade, proteção legal, entre outros).

Outro ponto importante para o desempenho de uma corporação, são as capacidades funcionais, consideradas um parâmetro onde as marcas conseguem executar as necessidades básicas e racionais do público-alvo (Bridson & Evans, 2004). É importante que a entidade tenha em conta os atributos racionais (Bridson & Evans, 2004); estes ajudam na perceção e na criação da imagem da marca. Então, as marcas de vestuário requerem um avanço nas capacidades funcionais, para conseguir alcançar vantagens; por isso, deverão preocupar-se com elementos como o preço, loja, variedade de produtos. Muitas das vezes o acréscimo do nome da marca produz a capacidade de lhe dar um valor maior, como por exemplo: a administração de preços mais altos que irão criar oportunidades de lucro para a empresa (Kort , Caulkins , Hartl, & Feichtinger, 2006).

Todavia, o ramo do vestuário não opera, em grande parte das vezes, consoante a funcionalidade de uma peça, mas pelo valor que esta pode ter para a pessoa ou até mesmo dentro do mercado. O valor está refletido nas capacidades simbólicas (imagem, personalidade, valor psíquico, emocional, entre outros); estas também podem ser apelidadas de características de desempenho da marca (Bridson &

Evans, 2004). As marcas de vestuário normalmente estão associadas a uma natureza emocional, o que quer dizer que os indivíduos costumam utilizá-las como aspirações (Bridson & Evans, 2004). Quando uma marca tem um bom valor simbólico, inspira os seus funcionários a formar vínculos com a própria, pois identificam-se com esta. Por outro lado, a população, tende a ter preferência por marcas que vão de encontro às suas identidades e ideais; melhor dizendo, relacionam-se com as marcas quando elas e os seus valores simbólicos tendem a convergir (Merk & Michel, 2019). Assim sendo, as marcas que os consumidores tendem a comprar, designam as aspirações que estes pretendem alcançar, como também estão relacionadas à autoexpressão (Bridson & Evans, 2004). O setor das marcas de vestuário de luxo é um exemplo de como atua o valor simbólico. O comportamento de compra do consumidor está muitas das vezes relacionado ao representativo (Merk & Michel, 2019). Posto isto, é possível constatar que há sujeitos interessados no consumo de bens para manifestar riqueza, estatuto e poder ou até mesmo para conseguir pertencer a um grupo/classe social (Merk & Michel, 2019). Outro ponto importante é o valor acrescentado que funciona conjuntamente com as capacidades simbólicas que a marca oferece aos indivíduos. Esse valor também auxilia a dar um interesse além do aspeto funcional da marca, por meio de experiência, comunicação, qualidade, serviço, entre outros (Bridson & Evans, 2004). Quando um valor é acrescentado é mais fácil a marca atingir os objetivos, exercendo igualmente vantagens competitivas (Bridson & Evans, 2004; Willems, 2022). Dentro do âmbito do vestuário, as marcas que visam criar vantagens, pedem uma atenção ao valor que pretendem criar, para atingirem um bom posicionamento e desempenho no mercado e, ao mesmo tempo, gerarem impacto e avaliações positivas dos consumidores.

3.3. Orientação para a marca e vantagem de oferta em marcas de vestuário

Para além das capacidades e dos valores descritos, as marcas de vestuário também devem manifestar uma vantagem de oferta. A mesma surge quando a marca é conceituada em algum/vários parâmetros (Bridson & Evans, 2004). Ademais, está correlacionada com vantagem competitiva que uma marca pode abranger quando introduzida dentro do mercado (Bridson & Evans, 2004). Os mesmos, estabelecem uma relação entre a orientação para a marca com a vantagem de oferta (Bridson & Evans, 2004). Já foi determinado que a orientação para a marca traz vantagens para a mesma, isto porque exhibe valores e práticas orientadas exclusivamente para ela, melhorando a marca internamente e externamente (Bridson & Evans, 2004). No que se refere à vantagem de oferta, a orientação para a

marca, permite que exista mais rigor na avaliação da organização em relação aos concorrentes. Entretanto, vai fortalecer o posicionamento ao utilizar as capacidades simbólicas e distintas (Bridson & Evans, 2004). Os autores Bridson e Evans (2004), apresentam o caso da marca inglesa Laura Ashley (figura 14), uma marca internacional que reflete um estilo de vida tipicamente inglês, mas que ao mesmo tempo é exclusivo da marca (Bridson & Evans, 2004).



Figura 14- Segunda coleção de Laura Ashley de Batsheva (Fonte: Vogue)

Por outro lado, a orientação para a marca faz com que existam quatro tipos de benefícios: vantagem de mercadoria, de formato comercial, de serviço de cliente e de comunicação com cliente (Bridson & Evans, 2004). Todos os elementos facilitarão no desenvolvimento interno empresarial, na progressão dentro do mercado, mantendo os colaboradores e clientes fiéis à marca.

A vantagem da mercadoria está associada às **capacidades distintas** da marca (Bridson & Evans, 2004). Quando estas estão bem estruturadas e centralizadas, a firma irá ter um avanço em relação à concorrência. Isto verifica-se na localização da loja, que independentemente de ser privilegiada ou não, a orientação para a marca faz com que esta prospere continuamente, pois insere e concebe valor além do funcional das peças oferecidas. Assim, apresenta vantagens sob o preço, como a obtenção na liderança de preço *premium* (como acontece no ramo do vestuário de luxo) (Bridson & Evans, 2004).

Todavia, a vantagem de formato comercial, traz igualmente benefícios para a entidade, como as capacidades de valor acrescentado (Bridson & Evans, 2004). Esta também está direcionada para a distinção, mas o seu suporte são os pontos de venda; aqui é fundamental funcionar com as **capacidades simbólicas**; as mesmas irão interferir nas decisões de elaboração das lojas e,

futuramente na vontade dos clientes (Bridson & Evans, 2004). Os investigadores Bridson e Evans (2004), salientam que a orientação para a marca e os valores auxiliarão a acrescentar características únicas (como aromas) aos pontos de venda; estas particularidades reafirmarão a personalidade da marca.

Para a marca representar uma imagem forte dentro mercado, também é importante a organização interna empresarial. Deste modo, é essencial a vantagem de serviço ao cliente (Bridson & Evans, 2004). Melhor dizendo, as marcas deverão dar importância ao recrutamento e proceder a um processo de contratação de forma a escolher indivíduos que possuam valores que vão de encontro aos da marca (Bridson & Evans, 2004).

Ao mesmo tempo, a entidade também deverá empenhar-se em passar os valores e a moldar as atitudes dos diretores das organizações para que no final, tudo o que deixem transparecer para o exterior vá de encontro à marca (Bridson & Evans, 2004). Portanto, neste ponto as **capacidades de acréscimo de valor** são os fatores mais influentes (Bridson & Evans, 2004).

Por fim, a orientação para a marca produz vantagem de comunicação com o cliente (Bridson & Evans, 2004). Como determina o nome, esta é associada à comunicação definida pela instituição que suporta a marca; a prioridade vem de uma mensagem clara e eficiente, de modo a operar de uma forma coerente com todos os valores que definem a marca (Bridson & Evans, 2004). Para a comunicação atuar corretamente, os sinais enviados ao público-alvo precisam estar em sintonia. Por exemplo, se a comunicação for eficaz, o cliente rapidamente identificará a marca e irá considerá-la como decisão (Bridson & Evans, 2004). **As capacidades funcionais** poderão estabelecer vantagem em relação a outros competidores, dentro do âmbito do vestuário, já que a marca conseguirá utilizar essas capacidades como fatores diferenciados como forma de publicitar a marca (Bridson & Evans, 2004). A personalidade da marca e os seus produtos são importantes para atingir o público-alvo (Bridson & Evans, 2004); um exemplo de bom manuseamento de comunicação da marca, é a Balenciaga (figura 16); esta aposta em mensagens publicitárias únicas, podem chocar e são confrontadas socialmente, ao mesmo tempo que tornam a marca reconhecível e singular aos olhos de todos.



Figura 15- Coleção Balenciaga Ready-to-wear Primavera 2023 (Fonte: Vogue)

Em suma, é essencial compreender que a orientação para a marca ainda é um assunto pouco abordado dentro do mercado e do marketing, sobretudo na área do *design* de vestuário. Assim sendo, durante a investigação foram encontrados poucos artigos que expusessem este tema dentro de empresas direcionadas para o setor do vestuário.

III. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO EMPÍRICO

No decurso deste projeto tornou-se indispensável o desenvolvimento do trabalho empírico. Este processo torna-se essencial para conseguir uma resposta para a problemática delineada desde o início. A exposição, pretende retratar uma nova visão para as empresas de vestuário; para esse propósito, tornou-se necessária uma análise prévia dos modelos estipulados anteriormente, a efetuação de uma *framework* de modelo de orientação para a marca, por fim, o estudo de dados de empresas nacionais e internacionais (francesas). Deste modo, a metodologia utilizada é caracterizada como qualitativa, pois a investigação terá como base a recolha de dados a serem analisados deste modo.

Primeiramente, é desenvolvida uma fase teórica elaborada a partir da revisão bibliográfica. Nesta fase desenvolver-se-á a pesquisa teórica de uma perspetiva de “modelo de orientação para a marca” efetuado para empresas de design de vestuário. Como principal base de referência decidiu-se uma abordagem do modelo de Gromark e Melin (2010); todavia, para o tornar mais consistente acrescentou-se noções de outros investigadores, nomeadamente: Urde (1994), John Balmer e Klement Podnar (2021) e Ho Yin Wong e Bill Merriles (2014).

Em seguida, a partir dos pontos explorados, elaborar-se-á uma *framework*. Esta irá sintetizar os indicadores escolhidos na parte teórica, de forma ilustrativa. Cada um desses tópicos é relativo a um elemento do modelo de orientação para a marca e serve para o auxílio na verificação do nível de orientação para a marca em cada empresa a ser estudada.

Posteriormente, é exposto o objetivo principal do estudo; o mesmo parte da verificação do “modelo de orientação para a marca” em quatro marcas de vestuário. Isto é, identificar se estas utilizam políticas de orientação, ou até mesmo alguns parâmetros que permitam perceber se são empresas orientadas para a marca. Posto isto, serão analisados dados através da exploração de notícias, websites e entrevistas às marcas e toda a informação credível disponível sobre as respetivas marcas.

1. Procedimento Metodológico

De modo a reunir noções relativas ao tema elegido, foi definido que esta investigação teria por base o método qualitativo; este método é concretizado através da observação de diferentes marcas do setor de vestuário de luxo. O motivo da escolha desta metodologia é, sobretudo, devido a ser a mais adequada ao assunto em questão.

“Realizar uma investigação qualitativa significa compreender que se trata de um ofício, marcado pelo desafio de realizar uma investigação original e de perseguir três objectivos importantes: transparência, rigor metodológico e adesão às provas. Os investigadores também podem trazer o seu próprio sistema de crenças ou visão do mundo como força motivadora para definir e conduzir a investigação em primeiro lugar.” (Yin, 2016, p. 3)

Durante o presente estudo, a recolha de dados é fundamentada na observação de marcas inseridas no mercado francês e português e na recolha de informação detalhada sobre cada uma, finalizando com a verificação da orientação para a marca das mesmas e com uma comparação dos dois mercados. Para tal, é necessário a técnica de recolha de material documentado “Estas podem ser particularmente úteis na tentativa de compreender a filosofia de uma organização” (Hancock, Ockleford, & Windridge, 2009, p. 19).

Para que uma investigação seja considerada completa, é requerida uma metodologia bem fundamentada. Assim, para a recolha e observação dos dados, passa a ser necessária uma estratégia de pesquisa. O estudo qualitativo preocupa-se em dar respostas a fenómenos sociais (Hancock et al., 2019). Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa permite ao investigador a realização de estudos completos sobre certo tópico.

Assim, ao empregar este tipo de abordagem, pretende-se expor uma perceção da orientação para a marca e, aplicada a indústrias do setor de vestuário de luxo. Ademais, será efetuada uma análise, onde se concluirá os pontos a manter e a melhorar pelas respetivas marcas, supondo que estas adotem uma orientação para a marca. Finalmente, irá ser considerado se este conceito de gestão é a melhor adoção para estes tipos de marcas.

1.1. Métodos de recolha de dados

Antes de proceder ao método de recolha de dados é sempre necessário a formulação de um plano que se adegue melhor ao estudo pretendido. No presente caso, o critério de análise documental, foi considerado o mais apropriado devido à existência de muita informação disponibilizada pelas marcas, como também a dificuldade no contacto com correspondentes das respetivas empresas.

No que se refere a este tipo de análise, a utilização de documentos de diferentes autores são o instrumento principal para a investigação. Deste modo, este tipo de pesquisa é definido pela intenção de recolha de informação proveniente de documentos direcionados para as fontes primárias (relatório oficiais), com o intuito de entender um fenómeno; por outras palavras, esta constitui um processo que dispõe de técnicas de compreensão, entendimento após a “análise documental”, tudo efetuado com dados heterogéneos (Junior, Oliveira, Santos, & Schnekenberg, 2021). Dentro da “pesquisa documental” podem ser utilizados dois tipos de fontes: os “documentos iconográficos” (compostos por imagens, pinturas e desenhos) e os “documentos escritos” (publicações, relatórios, entre outros) (Junior et al., 2021).

Assim sendo, como o mencionado no ponto anterior, a recolha de dados será efetuada sobre algumas empresas que serão o alvo de estudo. Para tal, procurou-se analisar diferentes fontes de informação tais como:

- Entrevistas de *websites*;
- *Sites* das marcas;
- Informação de Redes Sociais;
- Documentos das marcas (relatórios, catálogos, brochuras, etc.).

A análise selecionada possibilita que seja recolhido material considerado significativo, para que no final se obtenha resultados que clarifiquem o objeto de estudo e, paralelamente, auxiliem na solução da investigação proposta.

2. Apresentação do Instrumento de Recolha e Análise de Dados

2.1. Modelo de Orientação para a Marca para Empresas de Vestuário

Logo depois de uma análise dos modelos apresentados previamente no capítulo teórico, torna-se fácil a percepção da existência de pontos em comum designados pelos vários autores, como importantes, para o desenvolvimento de uma boa orientação para a marca e, conseqüentemente, uma marca forte dentro do mercado competitivo. Os quatro modelos estudados defendem, num ponto de vista geral, cinco tópicos em comum: a importância da identidade corporativa, o desenvolvimento da empresa a nível interno, a relevância da comunicação interna, a missão e visão da marca e a fidelidade (tanto interna e externa) (Urde, 1994; Gromark & Melin, 2010; Wong & Merriles, 2014; Balmer & Podnar, 2021). Apesar de transmitirem pontos em comum, cada autor expõe uma perspectiva diferenciada da orientação para a marca dentro de uma organização e desenvolvem sob fundamentos divergentes. A partir das literaturas consultadas, efetuou-se a definição dos tópicos necessários para um modelo exclusivo para as empresas que operam dentro do setor têxtil.

Tal como o mencionado no modelo de Urde (1994), a orientação para a marca tem a função de evidenciar a organização como um todo e a comunicação (interna e externa) e esta deve ser processada de modo completo. Desta forma, as interações e os movimentos não devem ser desvinculados pois, a marca deixa de ter consistência e, por conseguinte, não irá passar uma imagem estável dentro do mercado. Assim sendo, o modelo idealizado precisará de demonstrar que nenhuma das partes atua só, ou seja, estas necessitarão de trabalhar interligadas. Desse modo, após a determinação da ligação dos pontos, foi facilmente determinado um modelo de orientação para as empresas de vestuário. Para tal foram definidas, com base na literatura, as seguintes dimensões do modelo: **Desempenho e atuação, implementação, Orientação e metas, Fidelidade e relacionamentos, Desenvolvimento e proteção da marca, Desenvolvimento operacional, Participação de gestão de Topo, Responsabilidade e funções**. A organização tem como função a preservação da estabilidade destas partes da estrutura.

A motivação da seleção do modelo de Gromark e Melin (2010) como modelo de suporte, parte de duas razões: de todos os modelos considerados, os autores desenvolveram um modelo mais completo e, por outro lado, o funcionamento adequado da empresa a nível interno. Para além disso, o recente modelo traz atualizações ao modelo de Urde (1994) que foi concebido para empresas do setor privado.

O modelo daqueles dois investigadores (Gromark e Melin), está mais direcionado para empresas do setor público; porém, consegue ser facilmente operacionalizado no contexto de empresas do setor privado e, entende-se que é transferível para empresas de design de moda.

Assim, após a análise da literatura dos modelos e determinação dos objetivos, considera-se como relevante realizar uma investigação que aplica uma estrutura de análise que permite investigar e analisar no contexto de empresas de vestuário de luxo a adoção das práticas de orientação para a marca. Com base na literatura consultada da orientação para a marca, permite constatar que as empresas e marcas apresentam diferentes níveis de desempenho organizacional a este nível. Assim, pretende-se analisar com base nos modelos teóricos elucidados e com base numa estrutura síntese da teoria a adoção de orientação para a marca de um conjunto de empresas e marcas de origem portuguesa e francesa de vestuário e que operam no segmento superior e luxo.

Com base na literatura apresenta-se as dimensões de análise da estrutura orientação para a marca.

- **Desempenho e Atuação**

Tal como o fator de abordagem dentro do modelo de Gromark e Melin (2010), este ponto é referente ao desempenho da entidade perante as marcas que detém. Até então, as empresas dirigiam a gestão de marca consoante o seu produto, o que acabava por afetar o processo de desenvolvimento e atuação da marca dentro do mercado. Contudo, uma nova abordagem fez com que as marcas deixassem de ser domínio do departamento de marketing e se convertessem em recursos estratégicos (Gromark & Melin, 2010). Eventualmente, foi concebível identificar o entendimento da gestão centrada na orientação de marcas (Balmer & Podnar, 2021). Urde (1994) também proclama que a transição do foco nos produtos para as atividades da empresa, funciona como uma nova estratégia. A gestão interna também se encontra correlacionada com a visão de marca e é importante para a compreensão da mesma e do valor desta (Urde, 1994). Assim que uma marca é introduzida no mercado de atuação, deve estar corretamente estruturada. Urde (1994) diz que esta funciona como um modelo de comunicação. Então, tendo como suporte este raciocínio, passa a ser importante que a empresa disponha de coerência organizacional. Deste modo, é essencial que uma operação proceda de forma estável para que a mensagem seja regular. Por outras palavras: a entidade corporativa deve dispor de uma estratégia de marca completa e facilmente compreensível. O desempenho e atuação auxilia na avaliação da construção da marca dentro do modelo de negócio e no investimento em publicidade (Gromark & Melin, 2010). A publicidade é uma das ferramentas de apoio à marca; esta ajuda na transmissão e identificação dela

para o público-alvo. Urde (1994) defende que é importante uma divulgação contínua da marca no mercado. Melhor dizendo, a aplicação de recursos na publicidade traz consigo retornos a longo prazo. A publicidade é um dos alicerces para comunicação da mensagem e do comportamento da marca.

- **Implementação**

Este fator ajuda na observação do desempenho da organização perante as suas marcas (Gromark & Melin, 2010); assim, pode-se dizer que está associado com o anterior. Para que a construção de marca seja compreensível e adequada é fundamental um investimento numa boa estratégia de marca. Como é alegado por Gromark e Melin (2010) a estratégia de marca é uma plataforma da mesma. Urde (1994), definiu que a empresa orientada para a marca se preocupa com o investimento a nível interno e em estratégias de diferenciação que se enquadram na fidelidade da marca, na consciência, na qualidade e nas associações. O valor de uma marca irá permitir com que esta se torne distinta dentro do mercado. A nível interno, esse valor atuará como foco para todas as decisões implementadas. A organização deve apoiar-se na orientação para o valor (Gromark & Melin, 2010). A projeção desse valor encontra-se ligada à identidade corporativa (Balmer & Podnar, 2021). A marca corporativa deve estar adaptada à identidade corporativa da empresa (Balmer & Podnar, 2021). Ho Yin Wong e Bill Merrilees (2014), declaram que o envolvimento da marca afeta, de forma constante, o desempenho da mesma. Resumidamente, a marca para alcançar a devida relevância tem de se empenhar na implementação contínua. Caso ocorra, a empresa conseguirá um grau de forte alinhamento com a marca. Dentro do modelo de Balmer e Podnar (2021), é exposta a teoria de identidade social dentro da marca corporativa; essa teoria está conectada com a compreensão da identificação de marcas e como estas integram o psicológico e o emocional. Assim, faz com que o colaborador assimile unidade e integração para com a empresa. Uma marca é vista como sustentável sempre que o funcionário conheça os valores e os incorpore (Balmer & Podnar, 2021). Quando um indivíduo se identifica com a entidade, empenha-se muito mais e acaba por possuir um comportamento combinado com os valores da organização (Wong & Merrilees, 2014). Assim, ao preocupar-se em atingir estes procedimentos a empresa terá consequências positivas, atraindo naturalmente novas colaborações (com o público-alvo e com novos trabalhadores).

- **Orientação e Metas**

À medida que uma entidade se vai estabilizando no mercado necessita de designar os seus objetivos e o grau de medição deles (Gromark & Melin, 2010). Primeiramente, é essencial compreender o

processo de construção; este, tem por base a visão, missão e valores da marca. Normalmente, esses três princípios pertencem à estratégia de *branding* e estão vinculados aos valores emocionais (Urde, 1994). Este, introduziu dentro do modelo a visão da marca; designou-a como um conjunto de fundamentos (produto, marca, razão social, identidade corporativa e posicionamento) (Urde, 1994). Dentro da comunicação da marca, a visão é predefinida como estratégia central; assim, as providências tomadas deverão ser coordenadas pela administração (esta procura conseguir atingir as suas metas ao longo do tempo) (Urde, 1994). A entidade deverá determinar a visão desde o começo da marca. Porém, se não a determinar irá ser difícil estipular os objetivos e transmiti-los aos trabalhadores. É significativo que as empresas lidem com metas quantitativas e qualitativas para a mensuração do impacto das atividades de construção da marca (Gromark & Melin, 2010). Melhor dizendo, as mesmas deverão analisar o mercado e entender as necessidades dele. Outro fator, que poderá ser integrado dentro da firma, é a avaliação feita e, posteriormente, uma recompensa aos colaboradores (Gromark & Melin, 2010). Em contrapartida, a empresa também carecerá de empenhar-se em captar a atenção de um público-alvo e interpretar a conexão deste com os valores da mesma (Gromark & Melin, 2010). Quando o cliente cria uma dependência para com a marca é porque se identifica e se apoia nela (Urde, 1994). A marca, para conseguir evidenciar-se mais dentro do domínio, necessita de acentuar claramente os valores motivacionais e emocionais (Urde, 1994). Balmer e Podnar (2021), sustentam que para que um comprador possa distinguir a marca facilmente, é importante que a entidade se represente na marca corporativa. Uma das adversidades das marcas está relacionada com a conservação da imagem e da identidade (Urde, 1994). Segundo Urde (1994), a fidelidade do cliente perante a marca, muitas das vezes, advém da percepção do nome; isto processa-se mais rapidamente na existência de uma ligação com o nome do produto. Quando a marca alcança um comprometimento com o consumidor, há uma possibilidade maior de envolvimento (Wong & Merrilees, 2014). Desta forma, para que a firma consiga edificar uma marca estável, é primordial a estabilização dos valores e a passagem desses para o público-alvo de forma clara e transparente.

- **Fidelidade e Relacionamentos**

Para conseguir atingir um posicionamento dentro do setor de atuação, a entidade deve empenhar-se na criação de relações. Embora, até agora foi assegurado que a construção interna é o pilar de uma organização, não se pode deixar de parte o papel da estratégia externa. Nesta fase é primordial a dedicação à ligação marca-cliente, e geração de uniões com os *skateholders* (Gromark & Melin, 2010).

Uma das finalidades da marca é a efetivação de fidelidade, esta é sinónimo de estabilidade (Urde, 1994). A fidelidade está relacionada com a dependência do consumidor com a marca; para que aconteça o cliente necessitará de ter experiências positivas (Urde, 1994). Segundo Urde (1994), existem três contextos em que a fidelidade se pode originar: a primeira mostra-se entre o público-alvo e o produto, a segunda entre o produto e a marca e a terceira entre o cliente e a marca. A maneira mais eficaz de uma corporação captar a atenção de um consumidor é a criação de uma boa essência de imagem; se assim o fizer o cliente irá considerá-la, recordá-la e escolherá interagir com ela (Balmer & Podnar, 2021). Ho Yin Wong e Bill Merrilees (2014) afirmam que o envolvimento da marca pode impactar a performance da mesma. Estes também alegam que a afinidade do cliente com a marca vai depender do envolvimento a nível interno; se esse for forte e constante o indivíduo irá comprometer-se com ela (Wong & Merrilees, 2014). Todavia, a marca não obterá clientes fiéis ou estabelecerá transições, se não ocorrer uma implicação cognitiva por parte do público-alvo (Wong & Merrilees, 2014). Gromark e Melin (2010) põem em questão se a marca é empregue exclusivamente para associar-se com o público-alvo ou também para criação de conexões com futuros trabalhadores, público e meios de comunicação. A realização de parcerias com outras marcas, com figuras públicas ou com influenciadores é uma maneira de atrair novos clientes para a marca e originar novas formas de divulgação.

- **Desenvolvimento e Proteção da Marca**

Uma entidade para se sustentar dentro do mercado necessita de conceber medidas para a execução do processo de marca (Gromark & Melin, 2010). Tendo em conta o abordado anteriormente, é de fácil compreensão a importância da identidade da marca. Esta deverá ser singular, tanto na forma como no conteúdo; isto é, utilizando artefactos simbólicos que atuam como uma chave de identificação (Gromark & Melin, 2010). Quanto mais a organização apostar na sua singularidade, será prontamente exclusiva e pouco disponível a imitações (Gromark & Melin, 2010). Urde (1994) relaciona o posicionamento com a identidade corporativa; estes dois fazem parte da estratégia da mensagem emitida para o mercado. Uma das grandes dificuldades das firmas está na preservação da imagem e, simultaneamente, na manutenção dessa para que continue atrativa para o público-alvo (Urde, 1994). A identidade corporativa encontra-se relacionada com a identidade visual. Esta age como essência da imagem da entidade e a forma como é transmitida ao público (Balmer & Podnar, 2021). No que diz respeito à proteção da marca, Urde (1994) propõe a criação de uma marca singular para impossibilitar a criação de réplicas. Por outro lado, também é necessário o registo de marcas; para tal, as empresas deverão compreender como a lei

das patentes atua, isto é, torna-se importante que a organização entenda que só irá conseguir proteção temporária da marca (Urde, 1994).

- **Desenvolvimento Operacional**

O desenvolvimento operacional da marca deve funcionar como linha contínua que não se estende para variações. Uma organização carece de valores centrais para as ações definidas, como toda a comunicação resultante da marca (financeira, interna e de mercado) e a elaboração de produtos e dos negócios desta (Gromark & Melin, 2010). Como referido anteriormente a marca funciona como modelo de comunicação; ou seja, opera como emissor e divulga a visão da marca (mensagem), para então, o cliente (recetor) interpretar uma soma de noções (marca, produto, razão social, posicionamento e identidade corporativa) que formam a mensagem (Urde, 1994). A mensagem é bastante relevante. Portanto deverá ser uniforme a nível interno, onde a marca se deve certificar que todos os funcionários apresentam valores que vão de encontro aos desta. É difícil a preservação de imagem para uma marca (Urde, 1994); no entanto, esta é necessária para a criação da mesma e para que todas as ações determinadas sejam previstas com antecedência e se mantenham constantes. Se uma empresa não tiver coerência, irá passar uma imagem negativa tanto a nível externo como interno. Tal como é mencionado por Urde (1994), a orientação para a marca não se importa com operações dependentes; ou seja, tudo que é desenvolvido dentro da identidade desta, deve coincidir e fazer com que todas as partes funcionem de maneira igual, em conjunto. Todavia, o produto deverá ter um valor acrescentado (Urde, 1994); se este apresentar os valores que sustentam a marca, será mais simples de atingir o público. Quando se fala do desenvolvimento de negócios e de produtos é necessário que a empresa repense os seus valores e metas e só assim decida prosseguir com estes.

- **Participação de gestão de topo**

Uma das estratégias da orientação para a marca está relacionada com o líder e com a sua participação e envolvimento com a marca. Dentro de uma organização é importante o papel do representante da marca ou CEO (Gromark & Melin, 2010); este diretor opera como um núcleo do sistema de orientação para a marca. O CEO detém uma responsabilidade geral para com a entidade; assim, todas as providências tomadas devem ser reconhecidas por este (Gromark & Melin, 2010). Uma empresa que conte com uma participação constante do seu representante, consegue chegar mais facilmente aos seus colaboradores e ao seu público-alvo (que acaba por ver este como um dos símbolos da marca).

Este também dita o comportamento da marca e deverá ter um comportamento que vá de encontro aos valores gerais da corporação.

- **Responsabilidade e Funções**

Uma empresa a nível interno deve estar devidamente organizada. Por outras palavras, a responsabilidade organizacional engloba várias partes que desempenham diferentes funções como: gerente de marketing, gerente de informação, entre outros (Gromark & Melin, 2010). Cada vez mais observa-se um aumento de cargos empresariais, isto acontece para que as funções sejam manuseadas corretamente e as responsabilidades repartidas pelos diferentes departamentos da organização. Gromark e Melin (2010) introduzem como exemplo a área dos recursos humanos, que, progressivamente, estão a ser incluídos dentro processo organizacional e ajudam na ligação da marca com o colaborador. Se a entidade funcionar desta maneira, o vínculo entre a cultura e a marca surge de uma forma quase espontânea (Gromark & Melin, 2010).

A figura a seguir representada (Figura 16), representa um modelo ilustrativo das dimensões de análise da estrutura orientação para a marca.

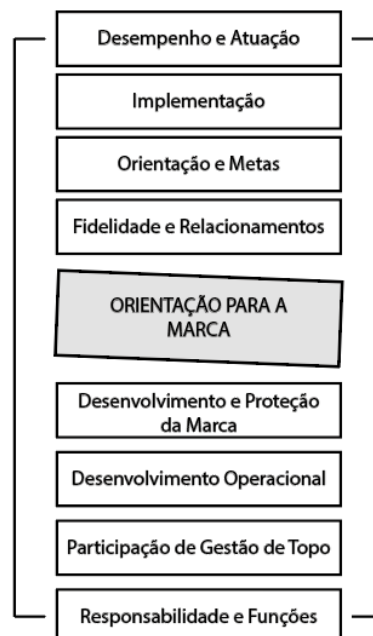


Figura 16- Modelo de Orientação para a Marca para Empresas de Vestuário com base nos modelos dos autores: Urde, 1994; Gromark & Melin, 2010; Wong & Merriles, 2014; Balmer & Podnar, 2021 (Fonte: Elaboração Própria)

2.2. Construção da grelha de avaliação (Framework teórica)

O presente tópico retrata a construção da grelha de avaliação (estrutura de *framework* teórica) que, posteriormente, auxiliará no tratamento de resultados. Para um melhor entendimento dela, especifica-se aqui o seu funcionamento, para facilitar a compreensão das conclusões retiradas mais à frente.

Assim, para entender se as empresas manifestam critérios que vão de encontro à orientação para a marca, foi útil a colocação dos constructos definidos previamente no modelo de orientação para a marca para as empresas de vestuário. Em seguida, foram acrescentados subtópicos estabelecidos com base na literatura analisada (Urde (1994), John Balmer e Klement Podnar (2021) e Ho Yin Wong e Bill Merriles (2014)). Assim foi criada uma grelha sob a forma de tabela (tabela 2) que facilitará na caracterização dos pontos de avaliação (coluna 2). Além disso, esta possui uma coluna (coluna 1) com os respetivos autores que designaram a importância dos conceitos. Ademais, é constituída ainda por uma coluna (coluna 3) onde é possível indicar onde foi recolhida a informação e clarificar a fonte. Seguidamente, as restantes colunas foram divididas em dois mercados, o nacional e o internacional (neste caso determinou-se que seria mais simples optar somente pelo francês, por ser um mercado relevante e único de vestuário da alta-costura) (Crane, 1994); deste modo, foram distribuídas as marcas selecionadas, sendo as internacionais (Chanel, Hermès) e as nacionais (Alexandra Moura, Fátima Lopes). Neste caso, abordou-se o mercado nacional, devido a este trabalho ser concretizado no país e haver alguma possibilidade de ser consultado e talvez aproveitado.

A seleção delas pautou-se pela sua organização estrutural, de modelo privado e independente, mais fácil de gerir, por ser de comprometimento interligado (*skateholders*), em contraste com grandes grupos. Por outro lado, o material de informação era mais específico e de mais fácil consulta.

O preenchimento da grelha é conduzido para facilitar o entendimento dos dados que vão sendo adquiridos durante a pesquisa. Isto é, os resultados da pesquisa serão mais facilmente interpretados e compreendidos quando expostos em esquema, para que no final seja possível retirar conclusões para cada uma das marcas, no que se refere à “orientação para a marca”.

Foram ainda desenvolvidas questões, também fundamentadas na literatura revista (tabela 3), que têm o objetivo de cooperar juntamente com a *framework* e ajudar na recolha e interpretação dos dados e posterior avaliação de cada um dos elementos recolhidos para avaliar a orientação para a marca em cada uma das marcas.

Toda a informação recolhida para a análise nas marcas Chanel, Hermès, Alexandra Moura e Fátima Lopes se encontram nos Anexos 1; 2; 3 e 4 respetivamente.

Tabela 2- Framework da Análise da Orientação para a Marca em empresas de vestuário (Fonte: Elaboração Própria)

			MARCAS INTERNACIONAIS		MARCAS NACIONAIS	
Autores	Desempenho e Atuação	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Marca como recurso estratégico		✓	✓	✗	✓
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Construção da marca		✓	✓	✓	✓
<i>Balmer & Podnar (2021)</i>	Gestão da marca	Documentos Sites	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Coerência organizacional	Entrevistas	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Publicidade da marca		✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Divulgação da marca		✓	✓	✓	✓
Autores	Implementação	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Estratégia de marca		✓	✓	✓	✓
<i>Balmer & Podnar (2021)</i>	Identidade corporativa		✓	✓	✓	✓
<i>Balmer & Podnar (2021)</i>	Identidade social		✓	✓	✗	✗
<i>Urde (1994)</i>	Investimento interno	Documentos Sites	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Valor da marca	Entrevistas	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Estratégias de diferenciação		✓	✓	✓	✓
<i>Wong & Merrilees (2014)</i>	Envolvimento e implementação contínua		✓	✓	✗	✗
<i>Wong & Merrilees (2014)</i>	Colaborações		?	?	✗	✗
Autores	Orientação e Metas	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Objetivos da marca		✓	✓	✗	✗
<i>Urde (1994)</i>	Estratégias de branding		✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Visão da marca	Documentos Sites	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Valores emocionais e motivacionais	Entrevistas	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Percepção do nome		✓	✓	✓	✓
<i>Wong & Merrilees (2014)</i>	Comprometimento da marca		✓	✓	✓	✓
Autores	Fidelidade e Relacionamentos	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES

<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Criação de relacionamentos		✓	✓	✗	✗
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Parcerias		✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Criação de fidelidade	Documentos Sites	✓	✓	✗	✓
<i>Wong & Merrilees (2014)</i>	Envolvimento da marca a nível interno	Entrevistas	✓	✓	✗	✗
<i>Balmer & Podnar (2021)</i>	Envolvimento da marca a nível externo		✓	✓	✓	✓
Autores	Desenvolvimento e Proteção da Marca	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Identidade da marca		✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Posicionamento	Documentos	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Exclusividade	Sites	✓	✓	✓	✓
<i>Urde (1994)</i>	Patente	Entrevistas	✓	✓	✓	✓
<i>Balmer & Podnar (2021)</i>	Identidade Visual		✓	✓	✓	✓
Autores	Desenvolvimento Operacional	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Comunicação resultante da marca		✓	✓	✗	✗
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Produtos e negócios da marca	Documentos Sites Entrevistas	✓	✓	✗	✗
<i>Urde (1994)</i>	Ações determinadas e constantes		✓	✓	✓	✓
Autores	Participação de Gestão de Topo	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Representante da marca	Documentos	✓	✓	✓	✓
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Valores do líder relacionados com o da marca	Sites Entrevistas	✓	✓	✓	✓
Autores	Responsabilidade e Funções	Recolha de Informação	CHANEL	HERMÈS	ALEXANDRA MOURA	FÁTIMA LOPES
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Processo organizacional	Documentos Sites	✓	✓	✗	✗
<i>Gromark & Melin (2010)</i>	Gestores da marca	Entrevistas	✓	✓	✗	✗
TOTAL			36	36	25	27

✓ - Dispõe

✗ - Não Dispõe

? - indefinido

Tabela 3- Questões para a interpretação dos conceitos da Framework (Fonte: Elaboração Própria)

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DO DESEMPENHO E ATUAÇÃO	
Conceito	Interpretação
Marca como recurso estratégico	A entidade foca-se na marca ou no produto?
Construção da marca	A marca encontra-se bem estruturada?
Gestão da marca	Possui uma boa visão e compreende o valor desta na gestão (interna e externa)?
Coerência organizacional	A marca está bem estruturada ao ponto de tornar-se um modelo de comunicação?
Publicidade da marca	Utilização da publicidade como ferramenta para a transmissão e identificação da marca?
Divulgação da marca	Existe uma divulgação contínua da marca no mercado?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DA IMPLEMENTAÇÃO	
Conceito	Interpretação
Estratégia de marca	A empresa utiliza a marca como foco para estratégias?
Identidade corporativa	A organização dispõe de uma identidade que assegura o avanço competitivo?
Identidade social	O colaborador tem uma sensação de unidade e integração com a empresa?
Investimento interno	A marca preocupa-se com investimento interno (fidelidade da marca, consciência, qualidade e associação)?
Valor da marca	A entidade utiliza a marca como centro de todas as estratégias processadas?
Estratégias de diferenciação	É uma marca distinta dentro do mercado?
Envolvimento e implementação contínua	A marca investe no desempenho contínuo?
Colaborações	Existe uma fidelidade do colaborador para com a marca?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DA ORIENTAÇÃO E METAS	
Conceito	Interpretação
Objetivos da marca	Tem objetivos organizacionais?
Estratégias de branding	A marca tem uma missão, visão e valores bem definidos?
Visão da marca	É definida como a estratégia principal para a tomada de decisões?
Valores emocionais e motivacionais	A marca dispõe de valores emocionais (relacionados com o estilo de vida) e os motivacionais (relacionados com o social)?
Perceção do nome	Existe uma ligação da marca com o produto?
Comprometimento da marca	A marca apresenta um comprometimento com o consumidor?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DA FIDELIDADE E RELACIONAMENTOS	
Conceito	Interpretação
Criação de relacionamentos	Existe uma geração de uniões com <i>skateholders</i> ?
Parcerias	Existem parcerias com meios de comunicação e futuros trabalhadores, ou outras marcas?
Criação de fidelidade	Criação de boa fidelidade? Há uma dependência do consumidor para com a marca?
Envolvimento da marca a nível interno	O envolvimento interno é constante e forte?
Envolvimento da marca a nível externo	Existe a criação de uma boa essência de imagem?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DO DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DA MARCA	
Conceito	Interpretação
Identidade da marca	Esta é singular, tanto na forma como no conteúdo?

Posicionamento	A marca possui uma identidade corporativa, que transmite uma boa mensagem para o mercado?
Exclusividade	A marca é singular e, ao mesmo tempo, impossibilita a criação de réplicas?
Patente	A marca dispõe de um registo de marca para a proteção dentro do mercado?
Identidade visual	A identidade visual da empresa traz essência da imagem da identidade e verifica-se na forma como é transmitida ao público?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DO DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL

Conceito	Interpretação
Comunicação resultante da marca	Existe uma divulgação de mercado a nível financeiro, interno e dentro da entidade?
Produtos e negócios da marca	Estes têm valor acrescentado e estão correlacionados com os valores da marca?
Ações determinadas e constantes	A empresa mantém-se coerente para a preservação de imagem?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DA PARTICIPAÇÃO DA GESTÃO DE TOPO

Conceito	Interpretação
Representante da marca	É reconhecido e apresenta um comportamento que vá de encontro à marca?
Valores do líder relacionados com o da marca	Detêm a responsabilidade geral para com a identidade?

INTERPRETAÇÃO DOS CONCEITOS DA RESPONSABILIDADE E FUNÇÕES

Conceito	Interpretação
Processo organizacional	Este engloba várias partes que desempenham diferentes funções, mas que formam um vínculo?
Gestores da marca	Os gestores de marca ajudam na gestão da desta, transmitindo valores aos colaboradores?

IV. APRESENTAÇÃO E TRATAMENTO DE RESULTADOS

O presente capítulo serve para a demonstração dos vários dados estudados sobre as marcas de *design* de vestuário de moda. As várias marcas (Chanel, Hermès, Alexandra Moura e Fátima Lopes) estão divididas por pontos, onde é descrita a informação consoante o “modelo de orientação para a marca”, como se pode verificar na tabela 2. Os vários tópicos justificam o desempenho dos diversos graus de orientação para a marca, conforme toda a informação recolhida em várias fontes.

De todo o modo, procurou-se estruturar este capítulo em quatro pontos, referentes a cada uma das marcas. Em cada ponto, referenciar-se-á a análise da respetiva marca, conforme o exposto na tabela 3.

1. Análise da Marca Chanel

• Análise do Desempenho e Atuação

Em relação à **construção da marca**, a Chanel é uma marca francesa centenária criada em 1910 por Gabrielle Chanel (também conhecida como Coco Chanel). A marca é caracterizada como uma empresa privada, especializada em criar coleções de vestuário de luxo, linhas de “*pronto-a-vestir*”, produtos de luxo e acessórios de moda. Para além disso, é reconhecida mundialmente por ser pioneira em lançar tendências de moda e beleza. Como marca, foi responsável por movimentos impactantes de liberdade no que diz respeito ao vestuário feminino durante o século XX, protagonizados pela sua fundadora. O que se verifica ainda nos dias de hoje, pois a marca ainda continua fiel à sua herança, representando os contrastes entre a modernidade e o classicismo, o luxo e a contenção, o tradicional e contemporâneo (VOGUE, 2018). Assim, todo o trabalho desenvolvido está relacionado com a sua história e com a fundadora, desempenhando continuamente a visão da elevação da mulher.

A empresa está estruturada a nível global, operando em três regiões geográficas (Américas, Ásia, Europa) (CHANEL, 2018). Contudo, como abrange uma grande área mundial, a organização criou uma sociedade estabelecida em Londres. Nesta, funcionam a maioria das funções corporativas globais da organização. Relativamente ao seu modelo de negócios, a organização opera com uma independência financeira, um forte fluxo de caixa, que sustenta um balanço consistente. Deste modo, é possível a entidade efetuar operações sem restrições financeiras, tornando provável a aptidão para uma maior tomada de decisões (CHANEL, 2018).

Apresenta a sua **gestão de marca** num relatório de um modo detalhado. No documento é perceptível que a organização seja bem assente no seu património e predisponha a sua visão naquilo que

sempre determinou a sua marca: a especialização em matérias-primas de qualidade e o *Savoir Faire* (CHANEL, 2018). A criação dos produtos Chanel passa por materiais de qualidade excepcional e matérias-primas naturais e ao mesmo tempo, as suas criações são efetuadas por artesãos especializados em diversas áreas, permitindo que os itens da marca sejam elaborados com técnicas manuais, tal como é efetuado desde a sua fundação (CHANEL, 2018). O desempenho da Chanel é, então, avaliado pelo seu legado. A marca tenciona fortalecer e preservar o seu valor. É a partir deste que determina decisões, como também define a prosperidade. Então, a mesma foca-se em 3 pilares de valor que pretende estender a longo prazo: a orientação para a criação, orientação para o ser humano e dedicação para a sustentabilidade como marca líder de luxo (CHANEL, 2018).

A marca reconhece bem o seu propósito, atendendo a que a Chanel foi criada por uma mulher considerada “única, atipicamente feminina e poderosa”; por outro lado, também compreende que, Gabrielle Chanel, influenciou o vestuário e a moda a nível mundial (CHANEL, 2018). Para isso, a marca escolhe cumprir com a visão da sua fundadora, ao servir a mulher com poder próprio (CHANEL, 2018). Deste modo, preocupa-se em desenvolver produtos que estejam relacionados com o ADN da marca e emancipação feminina. Também oferece uma experiência única para a mulher e permite que esta se expresse e se liberte, seja com um look, um perfume ou um batom (CHANEL, 2018).

A respeito da **coerência organizacional**, a Chanel cumpre com um modelo de comunicação determinado somente pela marca. Por outras palavras, a marca empenha-se em transmitir os seus símbolos (as cores branco e preto, o *tweed*, pérolas, camélias, o logotipo de dois “C´s” espelhados) envolvidos na sua exclusividade, simplicidade e elegância, que servem de identificação e diferenciação, em todas as suas estratégias. Isto é possível constatar no site, onde a marca destaca os elementos da imagem que pretende passar, como também nas publicidades e desfiles. Como exemplo do último, Virgine Viard (atual Diretora Criativa), apresentou uma coleção de pronto- a- vestir, outono/inverno em 2022/2023 homenageando a “camélia” (um dos símbolos da casa Chanel) (Máxima, 2023).

A comunicação da empresa efetua-se mundialmente através da PHD Media Worldwide, uma agência de meios do Omnicom Media Group (Marketeer, 2022). Segundo aquilo que foi analisado, neste momento, a Chanel **divulga**, continuamente, a sua marca principalmente através do seu site oficial e nas Redes Sociais: *Instagram* e *Youtube*. No primeiro, a estratégia principal é constituída pelo marketing de conteúdo e pelo *storytelling*; nesta, a marca detalha a história da criadora, dos elementos e produtos principais, levando os consumidores a envolverem-se com a marca e a entendê-la. Deste modo, a estratégia de marca firma-se num conteúdo que não está direcionado totalmente para a venda de produtos, mas para a história e legados da marca, projetados por curtas-metragens. Em tempos mais

recentes, a marca teve de se adaptar às Redes Sociais, onde continua a atuar de modo minimalista e simples, manifestando-se como símbolo de luxo. A sua maior rede de comunicação é o *Instagram*, onde dispõe de duas contas: a principal e outra exclusiva de produtos de beleza da marca (Online Tendências, 2018). No segundo, também utiliza a plataforma *Youtube*, onde participa com publicidades dos produtos, desfiles e curtas-metragens sobre a marca. O uso da estratégia online foi essencial durante a altura da pandemia (COVID-19), onde esta se empenhou continuamente em manter contacto com o consumidor, como foi o exemplo da apresentação virtual online (intitulada Sol da meia-noite) que, ao mesmo tempo lançou a coleção da marca dentro do calendário de moda e também deu a entender que a marca respeitou as medidas sociais de segurança, mostrando-se à altura dos desafios que se impunham (Camargo, 2020) . Ademais, a Chanel comunica o seu valor através de desfiles de moda e publicidades e artigos em revistas de prestígio dentro da indústria da moda.

Ao analisar estes elementos é, então, evidente que a Chanel utiliza a **marca como recurso estratégico**. A empresa opera de forma a utilizá-la como o principal ativo, de forma a criar valor para se diferenciar dentro do mercado e comunicar com o público-alvo.

Desde o início a Chanel preocupa-se em manter o mesmo desempenho e atuação, resultando numa coerência no modo de gestão da marca, obedecendo aos princípios estipulados inicialmente pela sua fundadora. A comunicação e divulgação são processados com meios únicos que elevam a marca a um alto nível.

- **Análise da Implementação**

A Chanel empenha-se no investimento interno, disponibilizando de forma explícita **estratégias únicas** relacionadas com a **identidade corporativa**. Têm sido realizados investimentos significativos em todas as atividades estabelecidas para a marca; isto é, a marca defende que a criação é o seu núcleo. Assim, a sua aposta enfatiza o fabrico e a produção.

Como o citado anteriormente, o empenho desta centra-se na boa qualidade e na fabricação artesanal dos produtos. Toda esta estratégia é referente ao património da marca, melhor dizendo, a empresa foi a primeira a reconhecer a importância do investimento e da aquisição de marcas colaborantes com técnicas únicas dentro deste tipo de mercado, tal como é o caso das *Maisons d'Art*, sendo estas um conjunto de empresas formadas por artesãos qualificados (CHANEL, 2018).

A organização também é determinada pelo comprometimento da marca de luxo, ou seja, a Chanel acredita que a sua influência dentro do mercado deve ser empregue na redução do impacto ambiental. **As estratégias** baseiam-se na diminuição das emissões de carbono nas operações diretas,

na alteração para a energia verde, no trabalho com a base de fornecedores e, por fim, no equilíbrio das emissões de carbono. Isto significa que a marca acredita na construção de um modelo sustentável dentro da moda e já começa a avançar com três investimentos, como a implantação do *LEED* nos pontos de venda, a utilização de matérias-primas recicladas e a introdução do trabalho para a reciclagem total (CHANEL, 2018).

Por outro lado, a marca também tenta implementar os seus valores sociais nas estratégias internas, estabelecendo uma **identidade social**. Isto acontece, pois pretende que os benefícios do desenvolvimento da cultura organizacional sejam um bom desempenho e bem-estar para os colaboradores. Assim, faz com que os seus espaços de trabalho usufruam de um ambiente que permita 'transformação, inspiração e colaboração' (CHANEL, 2018). Deste modo, a Chanel defende a igualdade entre homens e mulheres, o compromisso social (apoio de causas sociais), o avanço do papel das mulheres na sociedade e inclusão e igualdade (CHANEL, 2018).

A empresa evidencia a inovação como estratégia e emprega-a em várias das suas atividades, com a intenção de a manter a longo prazo. Deste modo, foram implementadas medidas de incentivo para colaborações, tais como: financiamento de parcerias com investigação académica, incentivo aos fornecedores para inovações, parcerias com *Startups* (novas empresas) e colaboradores que elaboram modelos de negócios para a criação de valor a longo prazo (CHANEL, 2018).

Para além deste tipo de estratégias internas, a Chanel diferencia-se dentro do mercado, devido à sua **estratégia de diferenciação** no procedimento online e contacto com o cliente. A empresa empenha-se na personalização da experiência do consumidor; para tal, conserva um compromisso a longo-prazo com as lojas físicas. A organização acredita que isto é uma parte importante na experiência que o cliente tem, relacionado com o sistema de luxo disponibilizado pela marca, tendo de ser continuamente "nutrido, apoiado e protegido" (CHANEL, 2018). Dentro deste delineamento, a entidade desenvolveu uma estratégia de preços, tornando-se na 1ª marca do setor a introduzir uma uniformidade de preços a nível mundial (CHANEL, 2018). O resultado confirmou-se no movimento de loja (manteve-se equilibrado) e no mercado de revenda (que diminuiu) (CHANEL, 2018). Em acréscimo, também implementa projetos com a finalidade de apoiar Paris como casa da moda (parcerias com o *Grand Palais e Palais Galliera*) (CHANEL, 2018). Numa entrevista de Phillipe Blondieux (Diretor financeiro da empresa) à Vogue Business, foi abordado que a Chanel tinha aumentado os preços das bolsas e que este tipo de 'ajuste' de preço faz parte da conduta da marca (Guilbaut, 2022).

O **valor da marca** está agregado à perceção da imagem que o cliente tem dela. A Chanel efetua estudos contínuos em todos os mercados principais para a verificação de critérios como:

conhecimento da marca, valor, força e desejabilidade. Os resultados definem as futuras decisões nas estratégicas da marca (CHANEL, 2018).

O **investimento interno** e o **envolvimento e implementação contínua** são verificados em todas as estratégias desempenhadas pela marca. Esta é bem assente nas suas perspetivas a longo prazo, todas elas envolvendo a qualidade dos seus produtos, consciência ambiental e social, tudo para um melhor comprometimento tanto interno (funcionários) como externo (consumidores) (CHANEL, 2018).

Durante o estudo das **colaborações** da Chanel, só foi possível analisar a fidelidade do colaborador a partir dos únicos dados disponibilizados pela marca, onde esta afirma criar condições (como o mencionado acima) para os seus funcionários de forma que compreendam os conceitos da Chanel e se sintam envolvidos com os mesmos. Ao mesmo tempo, a marca cria boas estratégias e direitos para as carreiras, incentivando o bem-estar do seu colaborador (CHANEL, 2018).

A Chanel põe em primeiro plano a dedicação à produção de alta qualidade; assim as estratégias e a identidade corporativa concentram-se no bom desenvolvimento da mão de obra qualificada. O valor desta e a criação de estratégias únicas (que defendem o luxo) criam mais aspiração nas vontades do cliente. Já o principal investimento está na qualidade de relação entre marca-colaborador e marca-cliente.

- **Análise da Orientação e Metas**

Para que uma marca assegure uma boa orientação e estabeleça as suas metas é necessário que disponha de uma **estratégia de branding**. A Chanel tem um longo percurso dentro do mercado; ainda assim gera, continuamente, objetivos associados à sua visão e missão. A sua missão vai além da criação e da oferta de produtos de alta qualidade que manifestem sofisticação, elegância e estilo; também abrange a ideia de uma reputação que valoriza uma excelência única nos seus processos internos e com os seus fornecedores e clientes (CHANEL, 2018). Por outro lado, tem o seu foco em promover a sustentabilidade e responsabilidade social (CHANEL, 2018). Em relação à sua visão, a Chanel tem a vantagem de ter uma estrutura sólida formada pelo seu legado; é considerada uma marca icónica e influente, que transmite inovação e liderança no setor. A sua visão é definida pela sofisticação, elegância, liberdade e o empoderamento feminino (CHANEL, 2018).

A **visão da marca** é estabelecida a partir da própria história, isto é: a Chanel continua a basear-se nas suas origens e na criadora, a alma e o espírito da casa. A marca foca-se nas mulheres, que são o principal cliente e formam 80% da força de trabalho dentro da empresa (CHANEL, 2018). A Chanel defende o empoderamento das mulheres e igualdade de género, considerando-o um passo para o

progresso global. Assim, a marca apoia organizações com fins sociais, ativas no melhoramento das condições sociais e económicas destas. Esta também intervém, simultaneamente, a nível interno procurando corresponder à sua visão a longo prazo. Então, a empresa investe em procedimentos tanto internos, como na cadeia de abastecimento. A marca criou a *Foudation Chanel*, que tem a missão de recompor condições socioeconómicas de mulheres e raparigas, e fez parceria com as Nações Unidas para defender esses mesmos valores (Foudation Chanel, 2023). Desta forma, a ideologia da visão passa a funcionar como referência na tomada de decisões da entidade.

Os **valores motivacionais e emocionais** da marca ajudam a compreender a sua ação dentro do setor. A Chanel baseia a sua atuação e os seus valores no património, enquadrando-os nas estratégias, produtos, objetivos e comunicação da marca. Sendo estes: autenticidade, intemporalidade, qualidade, exclusividade, paixão, empoderamento feminino e elegância.

Numa era em que o cliente exige uma transparência cada vez maior por parte de uma marca, a Chanel tenta ao máximo definir estratégias que ajudem o consumidor a entender o processo interno da marca. Um dos maiores **objetivos** desta está orientado para a abordagem e coordenação dos desafios da sustentabilidade (CHANEL, 2018). Como o referido anteriormente, a marca vem criando um processo de moda sustentável (CHANEL, 2018). Neste, definiu objetivos, nomeadamente:

- Redução absoluta do CO2 até 2030;
- Utilização da energia verde nas operações diretas (no local, investimento em projetos comunitários, aquisição de tarifas verdes, construção de transição energética mais inclusiva);
- Compensação das emissões criadas nas cadeias de abastecimento.

Durante todo o processo de realização de produtos para a marca, a Chanel tem como finalidade recorrer ao benefício das comunidades onde opera. Desta forma, preocupa-se com os direitos humanos na cadeia de abastecimento. O propósito está na redução dos riscos sociais que são criados nas redes e mostrar ao seu público que a atuação vai de encontro aos valores da marca (CHANEL, 2018). Uma das mais valias neste processo é o fabrico próprio dentro da empresa, o que permite o controlo. No entanto, muitos materiais advêm de outros países e de fornecedores; por isso, a Chanel para criar uma parceria, orienta-se por três componentes (CHANEL, 2018):

- Políticas e diretrizes claras entre a relação marca-consumidor;
- Introdução de processos rigorosos para a avaliação dos riscos e impactos sociais;
- Acompanhamento do desempenho, bem como o diálogo permanente, envolvimento e melhoria das ações dos fornecedores.

Apresenta-se como um empregador com **objetivos**. A nível organizacional, a marca vem promovendo um ambiente que transmita valores. A intenção é que a mesma seja direcionada para o ser humano, possibilitando a colaboração e o bem-estar (CHANEL, 2018). Assim, os seus objetivos focam-se:

- Desenvolvimento para todos (apoio aos talentos e carreiras dos colaboradores);
- Investimento na liderança (construção de uma linha de liderança mais forte e mais empenhada);
- Desempenho dos colaboradores da Chanel (criação de programas que fornecem ferramentas, recursos e apoios para a aprendizagem);
- Globalização da experiência Chanel (programa que reúne os colaboradores da marca em Paris para partilha de experiências);
- Garantia de igualdade e inclusão (criação de oportunidades para os colaboradores contribuírem e alcançarem valor);
- Avanço do papel das mulheres na sociedade.

Por outro lado, é possível assegurar que a Chanel tenha uma forte vantagem na **percepção do nome**. É uma marca onde existe facilmente uma associação do nome com os produtos e ao logotipo do dois 'C's'. A marca é composta por uma coleção de artigos originais e intemporais executados por Gabrielle Chanel; alguns destes são: o *tailleur tweed* (conjunto saia-casaco em tecido de lã), colar pérolas, sapato bicolor, saco modelo 2.55, *petite robe noir*, Chanel nº5. Estes continuam a ser os principais produtos da marca, muitas das vezes modificados durante as estações ou tendências anuais. Além destes, a marca conta com símbolos que são características únicas dela como: o preto e branco, pérolas, camélias, o leão (o signo dela e muito usado na joalharia). Os consumidores da marca e até mesmo outros indivíduos conseguem facilmente associar estes elementos à mesma e reconhecer os produtos pelos atributos únicos dela.

O **comprometimento da marca** está concentrado nas necessidades dos seus clientes. Os consumidores da Chanel aguardam que a marca lhes ofereça luxo e exclusividade; logo, sustenta estratégias que mantenham essa promessa. Inicialmente, apresentou uma estratégia diferencial, onde a experiência de compra da marca não conta com o *e-commerce*. Numa entrevista do presidente da Chanel Fashion e Chanel SAS à Vogue Business, este declara que a marca ampliou a sua atuação no online, mas a experiência termina sempre nas lojas (Guilbault, 2021). Contudo, a marca estabeleceu em 2018 uma parceria com a Farfetch Limited (plataforma de comércio online que vende marcas de roupa e acessórios de luxo), que contém uma participação minoritária na venda de produtos de vestuário

(Guilbault, 2021). Em seguida, acrescentou estratégias de marca como o aumento dos preços, para a ampliação de exclusividade e com esta surge a abertura de lojas exclusivas a clientes *VIPs* (Estevão, 2023). O responsável financeiro da Chanel defendeu numa entrevista que a preocupação da marca está na proteção dos clientes fidelizados (Estevão, 2023).

A Chanel interessa-se pela imagem de excelência ao redor da própria marca, tanto a nível interno, como externo. A sua influência é usada em causas sociais, tais como o empoderamento da mulher. O posicionamento do património como foco, assegura a determinação de decisões e objetivos. A marca é facilmente reconhecida pelos seus elementos visuais, produtos e pelo excelente acompanhamento aos clientes e à sua fidelidade.

- **Análise da Fidelidade e Relacionamentos**

A **criação de relacionamentos** foca-se nos *skateholders* da marca. Estes grupos/individuos são um elemento fundamental para a sobrevivência de qualquer marca, que podem influenciar ou serem influenciados pela prossecução dos objetivos empresariais (Mok, Shen, & Yang, 2015). A Chanel conta com os *skateholders* internos (apresentados na tabela 4).

Tabela 4- Skateholders Internos da Chanel (Fonte: Elaboração Própria)

Skateholders Internos	
Colaboradores	Designers, costureiras, vendedores, entre outros.
Gestores	Philippe Blondieux (diretor financeiro global), Virginie Viard (diretora criativa), Leena Nair (CEO), Bruno Pavlovsky (presidente), Luc Dony (diretor geral), entre outros.
Acionistas	Alain e Gérard Wertheimer.
Parceiros de negócios	Farfetch, Maisons D' Art.

Todos estes elementos estão relacionados e a organização preocupa-se em criar padrões e princípios orientados para a conduta pessoal e dos seus colaboradores; isto é, todos os seus colaboradores deverão respeitar os conceitos da marca e cumprir com os regulamentos desta (CHANEL, 2018). A mesma pretende que exista uma governação clara que defenda o direito dos trabalhadores e não permita a corrupção, branqueamento de capitais e questões de concorrência desleal (CHANEL, 2018).

Quanto às relações externas a marca reúne os que se apresentam na tabela 5, nomeadamente os seus clientes, fornecedores, concorrentes, organizações ambientais, comunidades locais, Governos

(órgãos reguladores e agências governamentais que estabelecem regras e impostos para a Chanel) e comunicação social:

Tabela 5- Stakeholders Externos da Chanel (Fonte: Elaboração Própria)

Stakeholders Externos	
Clientes	O público-alvo da marca.
Fornecedores	Empresas que fornecem matérias-primas, por exemplo: Bodin-Joyeux.
Concorrentes	Christian Dior, Louis Vuitton, Hermès.
Organizações ambientais	epe, G7 France Fashion Pact, BSR, wbcasd, University of Cambridge, Fashion For Good, Forum For The Future, Global Climate Action, International Insetting Platform, RE 100, Science Based Targets, Spice.
Comunidades Locais	Pessoas que vivem nas áreas onde a Chanel atua.
Governo	Autoridades Alfandegárias, Autoridades de Propriedade Intelectual, Comissões de Valores Mobiliários, Órgãos de saúde e segurança e Autoridades Financeiras.
Meios de comunicação social	Revistas de moda (Vogue, Chanel, etc).

Com a iniciativa de ser uma marca perceptível para os *stakeholders*, a Chanel vem disponibilizando informações sobre as suas atuações em relatórios e documentos atualizados anualmente para que as medidas determinadas por ela estejam ao alcance de qualquer pessoa (CHANEL, 2018).

Relativamente às **parcerias**, a Chanel aposta neste ponto por duas razões: a primeira existe como estratégia de criação de possíveis futuros colaboradores e evidencia a crença da marca na inovação e na criatividade. A aposta da marca no programa Chanel Culture Fund é um desses exemplos; este programa é efetuado globalmente e visa apoiar as artes e mentes inovadoras (Alexandre, 2021). Melhor dizendo, a Chanel compromete-se na criação de parcerias a longo prazo com instituições culturais (CHANEL, 2018), entre estas verificam-se:

- The National Portrait Gallery “Reframing Narratives Women in Portraiture” (Londres): Tem o objetivo de investigar e melhorar a representação das mulheres na coleção e na apresentação da galeria;
- Centre Pompidou (Paris): Exploração colaborativa entre designers, artistas e cientistas para a formação de ecologias para cidades e comunidades sustentáveis;

- Power Station of Art (Shanghai): Estabelecimento de parcerias culturais na Ásia.

Quanto à segunda, acontece num âmbito mais comunicativo da marca. A Chanel coopera com Grand Palais e Palais Galliera, enquanto estes em retorno anunciam a marca (concretização de exposições e desfiles) (CHANEL, 2018). Como também são efetuadas parcerias com celebridades, os chamados embaixadores da marca, que a divulgam em campanhas e em representações desta nos famosos “tapetes vermelhos”. Alguns dos nomes são: Whitney Peak, Timothée Chalamet e Kristen Stewart.

A **criação de fidelidade** da Chanel só é possível analisar-se a partir de notícias e documentos encontrados na internet. Segundo o Expresso, em 2020, a Chanel foi considerada, durante a pós-pandemia, a marca de luxo com melhor reputação, apresentando um número de cerca de oito mil consumidores que despenderam uma quantia de mais de 2.275 euros por ano (Nunes , 2020). Recentemente, a Vogue Business, relatou que a marca teve um registo da sua maior receita no ano 2022. Os lucros anuais aumentaram 171% estendidos por fortes vendas dos artigos da marca. Os rendimentos cresceram cerca de 49,6% em relação a 2020 (Guilbaut , 2022). No site oficial, a marca expõe um documento onde estão representados os dados financeiros declarados no ano 2021. Os resultados procedem de estudos realizados em todas as linhas de produtos da base de clientes locais da Chanel. Nestes verifica-se um aumento da receita com um valor de 46.6%, comparado com o ano de 2020 (Chanel , 2022).

O **envolvimento da Chanel a nível interno e externo** está descrito num plano disponibilizado no site da marca. A nível interno verifica-se que a entidade se esforça por promover a sua marca de forma que todos os funcionários se sintam inspirados e motivados por esta (CHANEL, 2018). Assim, efetuou parâmetros para o envolvimento a longo prazo e vem expressando-os, com a finalidade de originar uma boa gestão interna com os colaboradores (CHANEL, 2018). Essas medidas são:

- Abordagem autorreflexiva e inclusiva na cultura de liderança: investimento no reforço e propagação da cultura de liderança forte e positiva;
- Integração intencional para novos gestores: plano de integração para a compreensão da construção de relacionamentos e integração com a marca, cultura e negócio;
- Imagine Chanel Programs: plataforma de imersão cultural e instrução da marca;
- Filosofia de desenvolvimento para todos: apoios para o progresso dos talentos e carreiras dos colaboradores;
- Investimento na liderança: avaliações de executivos para compreender e entender pontos fulcrais dos talentos fundamentais.

No que se refere ao nível externo, a marca cria uma boa essência de imagem e envolvimento com o público-alvo devido a: valorização de boa qualidade, exclusividade, valor da marca, estratégias sustentáveis e estratégias para o melhoramento socioeconómico das comunidades onde atua.

O estabelecimento de uma boa relação com indivíduos ligados à marca é uma etapa importante para a Chanel; importa disponibilizar informação da atuação desta. A aposta em parcerias e programas serve para a cooperação mútua; traz benefícios na divulgação, o que acaba por acrescentar mais reputação para a marca de luxo. Também existe uma preocupação com a fidelidade (que segundo as receitas têm vindo a crescer) e com a transparência nas abordagens internas e externas.

- **Análise do Desenvolvimento e Proteção da Marca**

O **Posicionamento** da Chanel é constatado como forte e consistente. A mensagem da marca transmite-se na elegância, qualidade e distinção de todos os produtos. Para além disso, a marca continua com um procedimento focado em itens intemporais, com características únicas facilmente reconhecidas pelo público. A Chanel é produzida para um público internacional muito específico; o seu cliente procura exclusividade e alta qualidade. Por isso esta preserva os seus preços elevados. Por conseguinte, a marca prefere comunicar-se para o mercado evidenciando o luxo, a sofisticação e a inovação; as suas campanhas transmitem valores e sublinham os ideais da mesma. Uma entrevista de Bruno Pavlovsky à British Vogue é um exemplo deste tipo de posicionamento, onde reforça a ideia de inovação criativa, exclusividade e experiência de luxo (Conlon, 2016).

A Chanel é uma marca bastante estável quanto à **identidade da marca e identidade visual**. Esta é distinguida pelo seu logotipo duplo 'C's' e por uma paleta de cores que inclui tons de preto e branco, bege e dourado, bem como o prestigiado "vermelho Chanel". A **exclusividade** da marca encontra-se na singularidade do seu estilo clássico e sofisticado, definido pela fundadora e conduzido até aos dias atuais. A Chanel é inconfundível tanto nas suas linhas limpas e elegantes, como na aposta da qualidade e manufatura dos artigos. Ademais, o requinte do 'look Chanel' é uma vantagem para a marca, pois nunca passa de moda. Deste modo, constata-se que a identidade da marca é transmitida ao público, porque esta incentiva a emancipação da mulher nos seus produtos de elegância e luxo. Tudo isto é verificado na recente apresentação da marca no Hotel Monte-Carlo Beach, onde Virgine Viard demonstrou uma coleção com referências aos vários símbolos da Chanel (Bowles, 2022).

Como muitas das marcas dentro do mercado, a Chanel tem um cuidado especial com a sua propriedade intelectual (como marcas comerciais, direitos de autor e de desenhos/modelos) (Chanel, 2020). A entidade preocupa-se com a contrafação e desencadeia ações para combatê-la, tanto na venda

online, como em lojas físicas. A marca só expõe artigos em locais com vendedores autorizados. Todavia, em relação à **patente**, a Chanel detém várias marcas e artigos registados no banco de dados de marcas globais da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO). Estes registos são verificados e validados nos vários países onde a marca tem participação. Por exemplo, em França teve a última inscrição em 27 de janeiro de 2022 no Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) (World Intellectual Property Organization).

Verifica-se que o que a distingue das demais marcas é o contínuo trabalho no desenvolvimento interno e na identidade, mantendo-se fiel às origens. Todo este compromisso torna fácil de identificar e de entender o seu processo. O empenho em criar um forte posicionamento e uma proteção da marca auxiliam-na no mercado, estabelecendo-a como estável e impossível de replicar.

- **Análise do Desenvolvimento Operacional**

A Chanel é um exemplo na **comunicação resultante da marca**. A divulgação que a marca descreve a nível financeiro, de mercado e interno, parte diretamente da mesma; isto é, todos os movimentos determinados por esta a nível interno estão esclarecidos em documentos disponibilizados no site oficial para qualquer pessoa ver. Contudo, mesmo dentro da marca (como dito anteriormente) é destacada a relevância em alimentar o interesse do colaborador e, para tal, produzir facilidades dentro do ambiente social de trabalho para que as diferentes áreas da empresa se conectem, colaborem e partilhem ideias (CHANEL, 2018).

O desenvolvimento de **produtos e negócios da marca** está especialmente envolvido com os valores da mesma. Como o analisado previamente, a Chanel tem uma linha condutora que se verifica em todas as ações determinadas dentro dos negócios (a Fundação Chanel é um exemplo) e nos seus produtos que exteriorizam a sua excelente qualidade, elegância, sofisticação e elevação da mulher, tal como é possível observar na sua última coleção- Cruise da Chanel, inspirada em “raparigas de praia e desportos ativos” que atuam como uma expressão da elegância da estrela de cinema moderna (Deeny, 2023).

Após a análise das estratégias da marca, da sua história e produtos reconhecem-se as **ações determinadas e constantes**. Apesar da Chanel ser uma marca centenária, a preservação da sua imagem vai de encontro ao princípio do seu legado e reflete-se na imagem criada por Gabrielle Chanel, verificada em várias coleções apresentadas que continuam a homenagear a criadora, como a coleção Métiers d'art 2019/2020 onde foi recriada a atmosfera do apartamento de Gabrielle e especificados vários códigos da fundadora (Amaral, 2019). Neste momento, a marca avança com um modelo

sustentável e vem criando providências que justifiquem e vão de encontro aos objetivos determinados a longo prazo (CHANEL, 2018).

A Chanel preocupa-se com o desenvolvimento operacional a partir do momento em que fortalece as relações com os seus *skateholders* e põe em primeiro plano a harmonia interna da marca. Os seus valores são traspostos em todas as atividades, o que dá uma coerência organizacional à mesma.

- **Análise da Participação da Gestão de Topo**

No presente caso o maior **representante da marca** é o Diretor Criativo e o Presidente da moda Chanel. Além da marca contar com os seus proprietários Alain e Gérard Wertheimer e a sua CEO Leena Nair (eleita em 2021), são Virgine Viard (Diretora Criativa) e Bruno Pavlovsky (Presidente da moda da Chanel), os principais influentes da Chanel. A estilista francesa é diretora criativa da Chanel desde 2019; antes disso trabalhou juntamente com ex-diretor criativo da Chanel, Karl Lagerfeld. Assim, é sob aquela que recai a atenção principal das criações e da imagem da marca. Bruno Pavlovsky é o principal coordenador da Maison Chanel e também das estratégias desta. **Os seus valores são direcionados para a marca.** É ele que detém a responsabilidade da continuação de uma boa imagem da marca, ou seja, a tomada de decisões e o equilíbrio de possíveis crises empresariais, tais como a morte de Karl Lagerfeld (2019) e a inauguração do 19M (edifício especializado para artesãos) (Anghendonck, 2021).

Na Chanel são reconhecidos e associados à marca diversas pessoas com cargos importantes. Estes dirigem a marca a nível interno e externo, têm vindo a criar uma boa imagem. Os resultados são positivos a partir do momento em que ela se encontra estável dentro do mercado.

- **Análise da Responsabilidade e Funções**

O **processo organizacional** da Chanel é efetuado de maneira coerente, de forma que as diferentes equipas operacionais consigam um funcionamento harmonioso. A marca dispõe de várias funções a nível interno que vão desde os seus gestores aos fornecedores. Esta esforça-se para que haja uma transparência de metas e objetivos que abranjam todos, para transmitirem de forma igualitária a cada colaborador (CHANEL, 2018). A Chanel também incentiva a intercolaboração, promovendo um processo transparente e oferecendo formações que permitam especializar-se sobre a marca (CHANEL, 2018). Ademais, os **gestores da marca** ajudam a que se ponha em prática a orientação de valores da marca aos colaboradores (CHANEL, 2018). A Chanel preocupa-se em desenvolver uma integração intensiva para eles, promovendo: os relacionamentos, os valores, o negócio e a cultura que são os pontos mais enfatizados (CHANEL, 2018). É tudo isto que torna a marca *sui generis* e de uma grande projeção.

A formação de estratégias que ajudam ao desempenho equilibrado do trabalho interno, demonstra a preocupação da marca em dirigir equipas competentes e motivadas. A Chanel forma gestores qualificados ao ponto de estes passarem os valores da marca aos restantes colaboradores da empresa.

2. Análise da marca Hermès

• **Análise do Desempenho e Atuação**

No que se refere à **construção da marca**, a Hermès é uma casa francesa fundada em 1837, ligada ao fabrico artesanal e definida como independente e familiar (HERMÈS, 2022). A casa criada por Thierry Hermès, foi inicialmente uma oficina de arreios para cavalos que revolucionou o equipamento de equitação da época (HERMÈS, 2022). Mais tarde, a marca foi passando sucessivamente pelas várias gerações da família Hermès, seguindo com o trabalho artesanal e com o seu *savoir-faire* único (HERMÈS, 2022). Esta é reconhecida pela preservação de materiais nobres e na excelência das técnicas utilizadas para a criação de produtos intemporais e inovadores. A *maison* é especializada em produtos de luxo como: roupas, acessórios, bolsas, sapatos, perfumes, joalharia, relógios, objetos para casa e artigos de couro. Ao mesmo tempo estabelece uma relação contínua com o mundo equestre e é conectada com o estilo de vida do seu público-alvo.

A marca tem um grande alcance global, dispondo de uma rede exclusiva de 300 lojas (HERMÈS, 2022). Todavia, 222 são filiais da organização que possuem contratos de arrendamento comercial (HERMÈS, 2022). Estas devem proporcionar um funcionamento das atividades e contratos a longo prazo (HERMÈS, 2022). Contudo, o grupo Hermès também adquire edifícios para serem utilizados pela marca, onde estão estabelecidas algumas lojas (HERMÈS, 2022). A sua sede encontra-se situada em Paris, bem como a maioria das suas instalações de fabrico e escritórios em Pantin. Para além disso, também conta com um edifício comercial e escritórios em Londres. Em relação ao seu modelo de negócios, a Hermès caracteriza-se por um modelo de fabrico artesanal francês adaptado; isto é, a utilização desta abordagem auxilia na determinação das atividades, na pegada ecológica e na contribuição para a sustentabilidade (HERMÈS, 2022). É um modelo único devido a ser uma empresa familiar associada à tradição do artesanato (transmitindo competências e sustentabilidade) e à propagação de heranças reinventadas: criação, *savoir-faire*, criação e comércio, objetivos com longa duração focados no rigor e durabilidade, projeção internacional, modelo integrado- desde o fabrico até à distribuição e ao desenvolvimento ponderado com resultados sólidos (HERMÈS, 2022).

A **gestão da Hermès** é divulgada no site oficial da marca. Esta é reconhecida por se manter fiel ao modelo artesanal e aos princípios humanistas (HERMÈS, 2022). Por tal, é gerida consoante a sua visão e os seus valores. A organização independente (uma vez que a sua gestão é realizada a nível familiar) preocupa-se com a procura de materiais de boa qualidade e com a transmissão do seu *savoir-faire* excepcional (HERMÈS, 2022). Ademais, a sua visão estabelece-se num espírito empreendedor, onde reforça a criatividade, preservação e inovação o que a torna única dentro do mercado (HERMÈS, 2022). O desempenho da Hermès traduz-se em quatro proposições: criação de valor social (investimento na responsabilidade social que promove o crescimento sustentável nas áreas de atuação da marca, tal como criação de valor social e individual dos colaboradores); espírito empreendedor como parte central (coerente no seu desenvolvimento, a marca foca-se nos valores humanistas do artesanato para que a criação e a inovação sejam manifestados); na independência da *maison* (fundamentada numa estrutura sólida com acionistas familiares); as seis gerações de artesãos (empenho numa linha dupla que acompanha o trabalho artesanal na oficina e, simultaneamente, o estilo de vida do público) (HERMÈS, 2022).

Quando analisada, a **coerência organizacional** está enquadrada num vocabulário típico da marca. Melhor dizendo, em cada coleção disponibilizada, as combinações de tonalidades de cores e materiais são correspondentes aos valores da “casa”, tal como a elaboração de belos objetos, com funcionalidades úteis, contemporâneos e intemporais. Todas as produções provenientes da Hermès são criações, frutos da originalidade dos artesãos efetuados a partir do *savoir-faire*; estes cumprem com os objetivos da *maison*, concentrados no acompanhamento do quotidiano e das atividades dos clientes (como por exemplo: a conceção do cinto do relógio do golfista) (HERMÈS, 2022). Desde a sua origem, a Hermès firma-se na manufatura de objetos sob medida para o cliente, sendo que a Hermès Horizons realiza pedidos especiais (HERMÈS, 2022). Por outro lado, a marca difunde os seus símbolos na sua comunicação dentro do mercado (a cor laranja, a letra ‘H’, a carruagem e o cavalo).

A comunicação da marca é definida por uma equipa criativa interna, que desenvolve campanhas sazonais (Sherman, 2018). A Hermès ainda utiliza uma estratégia de marketing muito tradicional; ou seja, a sua **divulgação da marca** efetua-se por meio de comunicação, com um desempenho focado no sentido de humor e na humanidade e pelo *storytelling* da mesma (Sherman, 2018). A *maison* de alta-costura não contém um departamento de marketing e o seu investimento é na comunicação interna, onde a autenticidade tem como suporte a liberdade de criação (Sanlez, 2017). A divulgação de campanhas exclusivas auxilia na afirmação da noção de criatividade; como por exemplo: a experiência de uma loja aberta ao público somente por quatro dias, projetada para incitar uma ideia de exclusividade

(verificada nos produtos) e, simultaneamente, um espírito mais lúdico, inclusivo e envolvente (Sherman, 2018). O facto de a marca optar por este caminho traz vantagens como: um maior desejo e mistério (que leva o público a querer conhecer mais sobre ela e valorizá-la), estratégia da 'boca-a-boca' (incentivo na partilha de experiências positivas), sustentabilidade e exclusividade (ambas enfatizadas pela *maison* que transmite constantemente a alta qualidade e o procedimento artesanal sustentável). A **publicidade da marca** é considerada bastante silenciosa, contudo dispõe de conteúdo bastante criativo (Arthur, 2014). A adaptação ao online foi feita a partir de vários canais, que são atualizados regularmente, desde vídeos ilustrados de forma característica até às lojas virtuais *pop-up* (Arthur, 2014). O site oficial e as Redes Sociais ajudam na publicidade. O primeiro funciona como uma plataforma de venda, exibindo vários dos artigos da marca e serviços especializados desta, como também é apresentada a história, o desenvolvimento sustentável dos produtos, a gestão interna e comunicados da imprensa. Como Redes Sociais dispõe de *Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram* e *Youtube* que atualiza frequentemente dando a conhecer os produtos, a criatividade e a sua identidade ao público. Além disso, paga para anunciar a marca através de anúncios em revistas, *outdoors* e cria eventos e desfiles que ajudam a expandir-se no mercado e atualizar constantemente o seu público-alvo.

O desempenho e atuação da Hermès é assente nas origens da mesma. A construção, divulgação e gestão são bastante tradicionais, reforçando sempre a qualidade e excelência. A coerência organizacional tem vindo a ser transmitida de ano para ano.

- **Análise da Implementação**

A Hermès foca-se em **estratégias de marca** que colaboram conjuntamente com a **identidade corporativa** desta. Em primeiro lugar, a criação é determinada como centro da estratégia da entidade, ou seja, o principal objetivo da marca é a criação de itens de qualidade, efetuados para uma longa duração e, assim, poderem ser passados de geração em geração (HERMÈS, 2022). A marca tem uma atenção especial para as várias fases de elaboração dos produtos até à venda dos mesmos. Assim, esta estratégia serve-se da prezada liberdade criativa da casa, pois todos os anos a marca estabelece um tema de apresentação que serve de inspiração aos seus criadores e diretores criativos (HERMÈS, 2022). No entanto, a criatividade da marca destaca o *savoir-faire* e os processos inovadores para a elaboração de peças notáveis e modelos intemporais, sendo que a marca não desvaloriza a sua imaginação e humor (marca registada da Hermès) (HERMÈS, 2022). O segundo pilar da estratégia da Hermès corresponde ao desempenho do modelo de artesanato integrado (HERMÈS, 2022). Isto significa que a casa opera com artesãos peritos que dominam, transmitem e preservam o *savoir-faire* através de técnicas únicas e

conhecimentos profundos sobre os materiais (HERMÈS, 2022). Todavia, para a preservação do modelo de artesanato, é necessário o investimento nos materiais e técnicas de *savoir-faire*. Demais, outra das estratégias da empresa está na dinâmica de uma rede de distribuição *omnichannel* exclusiva (HERMÈS, 2022); o que significa que a atuação de “*todos os canais*” de comunicação é vinculada, de forma que a compra do consumidor resulte numa experiência homogênea (Lorenzo-Romero, Andrés-Martínez, & Mondéjar-Jiménez, 2020). Este modelo de distribuição singular fundamenta-se na rede de lojas (principalmente aquelas exploradas pela marca) e no e-commerce, permitindo o acompanhamento das tendências e a prossecução de uma relação distinta para o cliente. Na sua rede mundial de trezentas lojas, a Hermès proporciona uma experiência de compra singular ao consumidor (HERMÈS, 2022). Por outro lado, a plataforma online também auxiliou na retenção de novos clientes e no progresso dos serviços da marca. Nas lojas físicas da mesma, esta estratégia permite que as equipas comerciais criem ambientes únicos, pois entendem melhor a exigência dos seus clientes locais (HERMÈS, 2022). A independência da Hermès facilita a gestão financeira rigorosa, concedendo o autofinanciamento nos investimentos operacionais, de produção, de rede, de projetos multifuncionais e de preservação de estratégia a longo prazo (HERMÈS, 2022). Por último, a *maison* trata o crescimento responsável e valores humanistas como estratégia (HERMÈS, 2022). A ideia do grupo é acentuar nos esforços relacionados com o desempenho social e ambiental, progredindo na fidelidade e compromisso para com os colaboradores e na preservação dos recursos da organização e no impacto dos ambientes e ecossistemas (HERMÈS, 2022).

A Hermès é uma empresa com uma ampla **identidade social**, que considera os colaboradores a base do sucesso. O empreendimento da cultura e dos valores a nível interno é efetuado por uma política constante, proporcionando um diálogo social de qualidade e uma liberdade de expressão (HERMÈS, 2022). Assim, são formadas relações entre as equipas e também mediante os representantes, tornando possível uma negociação criativa (HERMÈS, 2022). Para além disso, a *maison* também executa campanhas de comunicação interna de maneira a propagar a visão da marca (HERMÈS, 2022). O desenvolvimento da Hermès está pendente da ligação da cultura e dos valores da marca para as suas equipas (HERMÈS, 2022); logo irá beneficiar na cooperação harmoniosa e na geração de laços. O Grupo integra na estratégia operacional uma gestão de criação de valor constante para os funcionários garantindo o bem-estar, a partilha do projeto empresarial e dos valores da marca, a manutenção da qualidade do diálogo social, o envolvimento dos trabalhadores em ações de solidariedade, a criação de procedimentos de partilha de valor e facilitação, incorporação e identificação dos talentos e promoção de igualdade de oportunidades e inclusão (HERMÈS, 2022).

As **estratégias de diferenciação** da Hermès instituem a originalidade dela e a posição dentro do mercado de luxo. A marca é formulada por um modelo único assente nos valores de independência, artesanato, espírito empreendedor e criatividade (HERMÈS, 2022). Posto isto, a entidade concentra-se na aplicação de estratégias distintas, que fazem com que esta se destaque entre os seus concorrentes. A nível da logística, a empresa optou por criar um modelo centralizado, permitindo a redução da pegada ambiental (HERMÈS, 2022). Adicionalmente, também incentiva à liberdade de criação, apostando na emancipação artística; por exemplo: em 2022, o tema anual determinado pela casa “Lightness”, foi a renovação das suas coleções e objetos (HERMÈS, 2022). Outra das principais estratégias de diferenciação da marca está na distribuição exclusiva, que é desempenhada em *omnichannel*, ou seja, anualmente a marca efetua duas plataformas para as apresentações e, mais tarde, os artigos expostos nas lojas são escolhidos (pelos gerentes destas) consoante o país e para os clientes que as frequentam (HERMÈS, 2022). No entanto, a Hermès procedeu às estratégias de longa duração de produtos, com o propósito que estes passem de geração em geração (HERMÈS, 2022).

O **valor da marca** está centrado nos valores de independência, no espírito empreendedor, no artesanato e na criatividade (HERMÈS, 2022). A marca é orientada pelo património e é constituída pelo *savoir-faire* criativo e inovador. Além disso, entende que a importância da criação de valor económico e progresso a longo tempo não atuam sem a constituição de responsabilidade ambiental e social.

Relativamente ao **investimento interno** e ao **envolvimento e implementação contínua** verifica-se que a marca se empenha no sistema interno e nas perspetivas a longo prazo. A Hermès é uma marca autêntica e permanece rigorosa dos seus valores implementados desde 1837. Como empresa promove constantemente a qualidade dos seus objetos e a excelência das técnicas artesanais, protegendo o seu legado (HERMÈS, 2022). Além disso, a entidade preserva e respeita os materiais nobres utilizados e paralelamente procura ocasionar um impacto diminuto na biodiversidade. A *maison* também toma providências a respeito das condições de trabalho, valorizando o equilíbrio em termos de diversidade e inclusão, cumprindo estritamente os princípios indispensáveis das Nações Unidas e da OCDE (Organização Europeia de Cooperação Económica) (HERMÈS, 2022). Os seus compromissos futuros estão correlacionados com condutas sociais, ambientais e éticas empresariais (HERMÈS, 2022).

O estudo das **colaborações** leva-nos à convicção da incerteza, pois só é possível verificar a fidelidade a partir dos resultados apresentados por um documento disponibilizado pela marca. Esta manifesta políticas exigentes para que o colaborador se sinta comprometido com ela. A Hermès posiciona o bem-estar dos seus trabalhadores como uma das principais metas da empresa e também se preocupa em responder e compreender as expectativas deles; portanto, integra questões de saúde e segurança na

sua estratégia operacional (HERMÈS, 2022). No relatório da entidade, a *maison* libera dados do funcionamento da administração da garantia de segurança no emprego. Os números demonstram que 92% dos trabalhadores detêm contratos permanentes e que os contratos a termo são efetuados somente para substituições ou atividades temporárias (HERMÈS, 2022). O grau de despedimentos anuais representa 1,53% a nível mundial e as saídas voluntárias e involuntárias, na totalidade, são de 5,99% (HERMÈS, 2022).

A implementação dos valores faz da Hermès uma marca com uma identidade única e inalterável. A constante procura pela execução de um artesanato singular e pela criatividade são o que a diferenciam de outras marcas dentro do mercado. A dedicação interna para com os seus trabalhadores e preocupação com as causas ambientais e sociais, formam resoluções a longo-prazo e fortalecem a empresa.

- **Análise da Orientação e Metas**

A Hermès detém uma **estratégia de branding** bem definida; melhor dizendo, a marca reúne uma construção baseada na missão, valores e visão. A primeira foca-se na criação de itens originais, elegantes e únicos, com o compromisso de corresponder às necessidades e desejos do consumidor (HERMÈS, 2022). A sua finalidade está na constante busca pela excelência nos vários serviços e *métiers*. A marca assenta em quatro pilares que formam os valores: a excelência na criação e fabricação de produtos de boa qualidade e durabilidade; a tradição que incrementa audácia e engenho desde a fundação, demonstrando o respeito pela história e pelo *savoir-faire*; a criatividade produtora da inovação e da singularidade na conceção de objetos e a sustentabilidade que transmite respeito pela natureza, uma das inspirações da marca (HERMÈS, 2022). A visão da Hermès está relacionada com a liderança no mercado de luxo, mantendo a excelência do *savoir-faire*, as práticas de responsabilidade social e ambiental e a comunicação ímpar.

A **visão da marca** é estabelecida sob um modelo de negócio único, que pretende trazer desempenho a longo-prazo. A Hermès estabelece-se por uma combinação da criação com a qualidade do *savoir-faire*, o que fornece um estilo original (HERMÈS, 2022). A empresa aplica procedimentos a nível interno, para desenvolver laços com o público-alvo de forma definitiva. A sua dinâmica estável consiste nas capacidades de produção investidas em todos os setores, envolvendo a procura de artigos de selaria e de couro (HERMÈS, 2022). No entanto, a marca pretende expandir os centros de especialização acrescentando oficinas, instalações de fabrico e centros de formação (HERMÈS, 2022). Todavia, também tenciona ampliar a atuação em França, especialmente em locais com elevado *savoir-*

faire (HERMÈS, 2022). A *maison*, inclusive, tem um compromisso de empregador responsável onde se destaca a função de criador de empregos e intensifica esforços no desempenho social e ambiental (HERMÈS, 2022).

Dentro do mercado de ação, a Hermès distingue-se pelos produtos de luxo exclusivos, excepcionais, fabricados com um artesanato rico. Os **valores emocionais e motivacionais** ligados aos itens são a elegância, prestígio, sofisticação e exclusividade, desde a seleção dos materiais, da produção até a apresentação dos artigos. Além disso, a marca internacional fornece a experiência de notoriedade e *status* ao cliente. O Diretor Criativo da Hermès Horologer, Philippe Delhotal, referiu numa entrevista à Vogue India que os clientes quando procuram as lojas da marca, expectam singularidade, emoção e uma história genuína, como também efetuam uma busca pela qualidade (Shah , 2023).

Além da criação de produtos de luxo exclusivos efetuados a partir de materiais *premium* e do *savoir-faire* artesanal, a Hermès apresenta **objetivos** referentes a três procedimentos que representam o papel na abordagem operacional processada atualmente pela entidade; estes estão divulgados no relatório da mesma.

Primeiramente foca-se nas pessoas utilizando as seguintes metas:

- Bem-estar e desenvolvimento (garantia do bem-estar, da saúde e segurança dos trabalhadores, proteção social e políticas de premiação ambiciosas, como também integração, igualdade, inclusão e diversidade) (HERMÈS, 2022);
- *Savoir-faire* e cultura empresarial (desenvolvimento de formações que garantam competência operacional, incentivo da transmissão do *savoir-faire* aos parceiros da marca, partilha de valores e do projeto empresarial, integração dos desafios da implementação sustentável no *savoir-faire*) (HERMÈS, 2022).

Em seguida encontram-se os objetivos para a relação da marca com o planeta:

- Eco design e economia circular (abordagens para a transformação dos produtos, prolongamento da vida dos bens e comprometimento com a construção sustentável) (HERMÈS, 2022);
- Materiais sustentáveis e fornecimento responsável (conhecer e rastrear cadeias de abastecimento, definir, partilhar e implementar as expectativas para o abastecimento sustentável) (HERMÈS, 2022);
- Bem-estar animal (definir, partilhar e implementar as expectativas para o bem-estar animal) (HERMÈS, 2022);

- Alterações climáticas (redução das emissões dos vários domínios, estudo dos riscos climáticos, redução dos impactos, compensação no carbono com o valor ambiental e social acrescentado) (HERMÈS, 2022);
- Biodiversidade (revisão dos impactos e definição de ambições com base científica, iniciativas de formação para os empregados e implementação do tema nas ações dos *métiers*, cadeias de abastecimento e sítios) (HERMÈS, 2022);

Por último, a Hermès estabeleceu finalidades para as comunidades:

- Direitos humanos e éticas (formação dos empregados para práticas éticas, luta contra as violações da ética e integridade, apoio aos parceiros para a evolução de práticas e aplicação de princípios sociais, éticos e ambientais) (HERMÈS, 2022);
- Empresa socialmente responsável (prosseguimento de uma política de desenvolvimento da indústria transformadora em França que implementa projetos nas regiões onde opera, criação de relações harmoniosas nos locais, participação e partilha de valor, aumento da partilha de valor social e ambiental e realização de ações filantrópicas) (HERMÈS, 2022).

Em relação à **perceção do nome**, é evidente que a Hermès sustenta vantagem neste requisito, ou seja, o consumidor consegue identificar quase espontaneamente o nome da marca (Hermès ou 'H'), o logotipo (carruagem com cavalo) ou o produto. Entretanto, a empresa é reconhecida por artigos originais considerados perduráveis que também definem a marca, estes são: artigos de couro, *Birkin* e *Kelly bag* 's, lenço de seda, cintos feitos de couro, sandálias *Oran*, joias e relógios. A referência a estes produtos encontra-se em várias coleções. A coleção Hermès Objects outono/inverno 2022 é o bom exemplo; nesta, a marca voltou a acentuar as bolsas exclusivas *Kelly II Sellier* e *Birkin* com pequenas alterações e os famosos lenços, com *designs* remetentes ao tema da temporada (Ho & khua, 2022). Além disso, a *maison* tem os seus símbolos que fazem parte da identidade desta, tais como: a cor laranja, cavalinho de balanço (representa a origem da marca), carruagem (remete à história da marca que foi fornecedora da corte francesa) e padrões dos tecidos "H", "Dear Jumping" e a famosa caixa laranja (embrulho).

Por ser uma marca reconhecida pelo empenho em fornecer qualidade e manter a satisfação do consumidor, a Hermès suscita um bom **comprometimento da marca**. As estratégias estão nos elevados padrões de design e de fabricação de modelos intemporais e itens excepcionais. A marca dedica-se a proporcionar serviços de excelência ao consumidor e tem a satisfação deste como indispensável; isto é, a empresa oferece um serviço de reparação de produto dando garantia de duração, reforçando o

seu conceito que os itens da marca podem ser passados de geração em geração (HERMÈS, 2022). Por outro lado, também dá importância à ética e sustentabilidade nas suas práticas de fabricação (HERMÈS, 2022).

A Hermès empenha-se em desenvolver orientação e metas. Toda a estratégia de marca completa os vários requisitos de um modelo de negócio capaz de se destacar. Além disso, a criação de objetivos a longo-prazo auxiliam na boa condução da marca e demonstram o cuidado que a mesma detém pela sua imagem, diversas vertentes do trabalho, não descorando todo envolvimento com o sistema social e ambiental.

• **Análise da Fidelidade e Relacionamentos**

Apesar da cultura discreta, a Hermès esforça-se por apresentar os seus objetivos, estratégia de desenvolvimento e ações nitidas e precisas. O seu modelo de negócio distinto está em constante mudança devido ao aumento das imposições e expectativas dos **skateholders**, modificações de relatórios (HERMÈS, 2022). Por isso a marca continua a multiplicar oportunidades que vão ajudar na explicação destes, bem como as suas ambições e dedicações dentro da área (HERMÈS, 2022). A comunicação da entidade é planeada de modo a ser transparente e harmoniosa. Assim, a interação da *maison* com os *skateholders* é realizada de várias maneiras; por isso, é empregue uma matriz que trabalha com três tipos de relações (diálogo de duas partes, colaboração e informação) e os seus contactos: público-alvo, colaboradores, escolas/universidades, fornecedores, organizações não governamentais, governos locais, associações profissionais e acionistas (representados na figura 17) (HERMÈS, 2022).



Figura 17- Representação dos *Skateholders* da Hermès (Fonte: Adaptado da Hermès)

As **parcerias** da Hermès estão segmentadas em três partes (HERMÈS, 2022). A primeira opera como auxílio às comunidades seja para a marca formar futuros trabalhadores ou apoio a coletividades artísticas ou ainda para criação de potenciais criações de emprego; isto é, a marca vem executando parcerias com:

- Escolas francesas que dão formação sobre o trabalho de artigos em couro (para a preparação de futuros trabalhadores e apoio no crescimento do setor) (HERMÈS, 2022);
- Associações como Réseau Entreprendre 93 (para geração de emprego) (HERMÈS, 2022).

Também, a Foundation d'Entrepise Hermès, uma iniciativa da marca, providência a transmissão de competências, possibilitando o ensino e atividades alargadas dentro domínio das artes (Fondation d'entreprise Hermès, 2023). Por outras palavras, apoia os artistas da comunidade, transmitindo competências a talentos emergentes.

No âmbito da biodiversidade a empresa fundou parcerias, promovendo a criação de valências para a progressão da responsabilidade ambiental (HERMÈS, 2022):

- WWF France (Le Fonds Mondial pour la Nature) (preservação dos ecossistemas, análise das cadeias de abastecimento);
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership (estudo do impacto na biodiversidade do setor indiano do couro da cabra);
- Clube B4B+ (que desenvolve e testa o Global Biodiversity Score e contribui para a biodiversidade);
- ONG'S dos terrenos: ICFA (International Committee for Future Accelerators), ONG Britânica RSPCA (para o bem-estar dos animais).

Em quarto lugar, a empresa colabora com diferentes artistas em edições limitadas e outras marcas de luxo. Como exemplo verifica-se uma cooperação efetuada em 2018 com a artista portuguesa, Bela Silva, que compôs o lenço '*La Maison des Oiseaux Parleurs*' ligando a sua arte à moda pela primeira vez (Gonçalves, 2018) e a parceria com a marca Apple, na qual a Hermès lançou a *Apple Watch Hermès*, uma coleção inspirada no património da marca, representando os seus princípios conectados com o movimento e com pôneis, ressaltando o mundo equestre (Kua, 2022).

A **criação da fidelidade** é avaliada através de documentos publicados no site oficial da marca e notícias. Numa entrevista divulgada pelo Exame, no ano 2020, durante a pandemia, houve um declínio de 2%; a receita da Hermès alcançou os 6,4 bilhões de euros, mostrando-se superior à maioria das

marcas de luxo (Cauti, 2022). A vantagem da marca é a fidelização de muitos clientes; isto é possível verificar-se pelas vendas das bolsas *Birkin* e *Kelly* que reúnem uma lista de longo tempo de espera (Cauti, 2022). Segundo a Fashion Network, numa teleconferência com o jornalista, Axel Dumas (Presidente executivo) destacou que no ano 2022 obteve resultados positivos (Ataíde, 2023). As vendas de produtos de couro e selaria aumentaram 21,3%. Como resultado do aumento da procura, a Hermès irá inaugurar duas novas lojas no ano 2023 (Ataíde, 2023). Nos resultados manifestados pela marca no final de março de 2023, constata-se um forte desempenho e resultados positivos. Existe um aumento de procura nos artigos de couro e selaria de +19% nas várias áreas geográficas, tal como a linha de pronto-a-vestir e acessórios da coleção primavera-verão 2023 (crescimento de +34%). As linhas de perfumaria e beleza tiveram crescimento de +7%; as de negócios de seda e têxteis +20% e de relógios +25%, registando assim bons resultados (HERMÈS, 2023).

O **envolvimento a nível interno e externo** da Hermès encontra-se explanado no documento disponibilizado pela marca. A gestão interna concentra-se no desenvolvimento frequente da relação entre marca-colaborador. A empresa para continuar a desfrutar dos seus resultados positivos necessitou de implementar objetivos relacionados com o colaborador. Assim, a marca apresenta as seguintes medidas (HERMÈS, 2022):

- Garantia da realização e bem-estar dos trabalhadores;
- Partilha do projeto empresarial e dos valores;
- Qualidade no diálogo social;
- Criação de mecanismos para a partilha de valor;
- Facilitar a integração e o reconhecimento dos talentos, tal como a promoção da igualdade e inclusão.

A nível externo a Hermès empenha-se na construção de uma imagem positiva para captar a atenção do público. A marca realça o seu valor e incrementa estratégias, nomeadamente a exclusividade e a qualidade excecional dos seus produtos. Além disso, atua em projetos ambientais e sociais, tais como a preservação do ambiente, do bem-estar animal e a promoção da educação (formações para a arte *savoir-faire* e artigos de couro) (HERMÈS, 2022).

A marca eleva o artesanato ao mais alto nível; portanto, é importante que incentive esta cultura direcionada à comunidade. A ligação com os seus *skateholders* e a formação de equipas já enquadradas com os valores da Hermès, facilitam a criação de uma boa fidelidade.

- **Análise do Desenvolvimento e Proteção da Marca**

A identidade corporativa da Hermès é preservada desde o ano de nascimento da marca em 1837. O seu **posicionamento** é determinado pelo procedimento desta no mercado. A marca tem sido transmitida de geração em geração; porém, permanece fiel à sua dupla estrutura que envolve o excelente trabalho artesanal e o modo de vida dos seus fiéis clientes. Assim, é descrita por espírito de criação incomparável, que vem exteriorizando um trabalho, tendo o cuidado de acompanhar as evoluções e necessidades da sociedade (HERMÈS). A marca dedica-se à oferta de um excelente serviço ao cliente e à aposta na sustentabilidade e ética, mantendo um compromisso durável com estes elementos. Axel Dumas destacou que a prioridade da marca é conservar e manter a qualidade da produção desta e não se deixar gerir por uma política de preços de marketing (Muret, 2023).

A Hermès é bastante consistente em relação à sua **identidade de marca** e **identidade visual**. O seu logotipo simples e intemporal é facilmente distinto entre as várias marcas do setor de luxo, tal como a sua paleta de cores que se estende desde o típico laranja energético, até às cores terracota. A **exclusividade** desta encontra-se na riqueza dos seus produtos e ao artesanato restrito; as suas técnicas de manufatura duradoura e vendas restritas reforçam o *status* exclusivo. A *maison* é diferenciada na atenção dos detalhes e na personalização dos produtos, efetuando cada peça singular e sublime. Deste modo, a tradição e a sofisticação são as principais referências da Hermès, como exemplo, na coleção masculina apresentada no outono-inverno 2023/2024; a identidade da marca é demonstrada através dos elementos representados na elegância ligada ao desportivo e ao estilo confiante (Deeny, 2023). O desfile destacou-se pela alfaiataria de qualidade, com tecidos nobres e sóbrios dentro da paleta de cores da marca (Deeny, 2023).

A **patente** da Hermès é indicada no documento da marca disposto no site. Neste, é referido que obedece a uma legislação francesa aplicável; a data de constituição foi realizada a 1 de junho de 1938 e a duração está determinada até 31 de dezembro 2090 (HERMÈS, 2022). A sociedade Hermès Internacional consta no Registo Comercial de Paris com o número 572 076 396, código APE 7010Z (HERMÈS, 2022). A empresa também se preocupa com a proteção de outras suas marcas, modelos, nomes de domínio e patentes; para isto, são contratadas equipas competentes que garantem a sua proteção (HERMÈS, 2022). Também desenvolve uma política de combate à contrafação, desenvolvendo medidas preventivas e coercivas (HERMÈS, 2022). A Hermès compreende a importância dos seus direitos e o quanto a contrafação pode ser perigosa; então, investiga as cadeias de criação destes produtos e certifica a supressão destas (HERMÈS, 2022).

A preservação da identidade da Hermès é o que a torna forte dentro do mercado. O trabalho em manter o artesanal e a alta qualidade desde o legado em parceria com uma criatividade única é o

principal destaque da marca. A exclusividade inigualável encontra-se no estilo, nas políticas de preços e vendas particulares. Tudo isto está seguro por providências legais de proteção do portfólio de patentes da marca.

- **Análise do Desenvolvimento Operacional**

A **comunicação resultante da marca** provém de uma relação entre a Hermès e os seus *stakeholders*. A empresa elege uma preferência tradicional no *design* e na produção de eventos, tanto privados, como abertos ao público (HERMÈS, 2022). Assim, a marca assume uma comunicação direta com os locais onde está implementada, de forma responsável, sincera e bem delineada (HERMÈS, 2022). Por outro lado, a marca também divulga resultados financeiros e os valores no site oficial, demonstrando uma absoluta transparência aos demais interessados.

Os **produtos e negócios da marca** são determinados consoante os valores da mesma. Durante o estudo dos constructos anteriores, compreende-se a linha motivacional da Hermès e o que esta pretende transparecer enquanto marca. Os seus produtos exprimem a elegância e a categoria ligada aos materiais e ao *savoir-faire*, relacionados com o tradicional. Tudo isto cumpre-se na coleção de feminina inverno apresentada para o ano de 2023, onde a marca soma a funcionalidade mais a sofisticação, não deixando de lado a qualidade (Holzmeister, 2023). Para a realização desta coleção a sua Diretora Criativa Nadège Vanhee-Cybulski, mantém a sua coerência no casual, aplicando tons de vermelho monocromático e fazendo referências aos símbolos da casa executando uma bolsa efetuada a partir de crina de cavalo (Holzmeister, 2023). Relativamente aos negócios, a *maison* faz transparecer a sua preocupação na mão de obra artesanal, nas práticas de produção sustentável e na concretização da ética empresarial. A título de exemplo, a entidade apostou em mais uma oficina com práticas sustentáveis de artigos de couro em França (Fibre2Fashion, 2023). Segundo o divulgado pela Fashion Network, a empresa francesa, pelo seu funcionamento originou mais de duzentos e oitenta empregos e ampliou o compromisso de criação sustentável de elaboração e emancipação do *savoir-faire* (Fibre2Fashion, 2023). Dentro desta oficina, serão produzidas bolsas da marca, selas e rédeas para cavalos e pequenos artigos em couro (Fibre2Fashion, 2023).

Quanto à performance da Hermès a atuação no investimento interno e externo, processa-se em **ações determinadas e constantes**. Esta apresenta um fio condutor desde as suas origens até a atualidade; por isso resiste a tendências (HERMÈS, 2022). O estilo reflete-se na personalidade e no legado da marca, para que haja uma preservação da imagem facilmente reconhecível. Além do observado nos procedimentos de gestão empresarial, as condutas de comunicação da Hermès tendem

a incluir uma mensagem que vai representar os princípios dela. A mesma é evidenciada num evento realizado este ano, onde a marca encenou um passeio surpreendente ao pôr do sol (Leitch, 2023). Do mesmo fizeram parte os colaboradores da *maison*, jornalistas e amigos da casa (Leitch, 2023). Anualmente, a entidade inaugura um tema, que serve de referência para a criatividade (Leitch, 2023). O tema de 2023 está envolto no termo 'surpreendente' (Leitch, 2023). Durante a apresentação dos temas, a empresa procura incorporá-los. Por isso, na exibição deste ano, a Hermès escolheu representar os cavalos em manobras acrobáticas e refletir a natureza com o pôr do sol e sob paisagens naturais (Leitch, 2023).

O desenvolvimento operacional da Hermès é ligado à tradição da marca, para que todas as decisões definidas sigam uma lógica e a tornem coerente.

- **Análise da Participação da Gestão de Topo**

Os **representantes da marca** são os Presidentes Executivos, nomeados pelos parceiros ativos (HERMÈS, 2022). Na Hermès a Direção executiva é composta por um ou dois Presidentes; estes, tanto podem ser sócios ativos ou indivíduos externos à empresa (HERMÈS, 2022). O termo do mandato não tem um tempo definido (HERMÈS, 2022). Neste momento a *maison* conta com dois Presidentes, Axel Dumas (que é encarregue da estratégia e gestão operacional da marca) e Henri- Louis Bauer (representante da Émile Hermès SAS, que é responsável pela visão e domínios estratégicos prioritários) (HERMÈS, 2022). Axel Dumas é descendente do fundador Thierry Hermès, lidera a empresa desde 2014 e é a principal rosto desta. Nomeado enquanto existia uma desavença familiar, conduziu a marca em batalhas legais contra o grupo LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton SE), devido a ações que este tentou adquirir (PROFILES , 2017). Este continua na luta para proteger o ideal do luxo, focando-se no resguardo da Hermès para evitar a fabricação em massa (PROFILES , 2017). Por outro lado, o CEO, Alex Dumas é descrito como empresário que exhibe romantismo e dureza, o que traz influência positiva para os negócios, pois transmite um ponto de vista diferente quando é necessário compreender e explorar (PROFILES , 2017).

A Hermès é das poucas marcas dentro deste tipo de mercado que continua como uma empresa familiar; talvez seja por isso, que dispõe de uma boa participação de topo. Alex Dumas compreende o seu património e continua a esforçar-se por gerir a empresa, reforçando os interesses da mesma.

- **Análise da Responsabilidade e Funções**

Desde 1990 que a Hermès funciona como uma sociedade, gerida por ações (HERMÈS, 2022). Portanto, este **processo organizacional** apresenta-se com o intuito de conservar a identidade, cultura da marca e sustentabilidade a longo prazo. A forma jurídica desta, é organizada com o capital dividido em ações, englobando dois sócios: Émile Hermès SAS (parceiro ativo) envolvido no funcionamento e estruturação da entidade e The Limited Partners (acionistas) que fornecem o capital para a marca (HERMÈS, 2022). A direção executiva da Hermès certifica a gestão desta a nível mundial (HERMÈS, 2022). A gerência do grupo está nas mãos dos presidentes executivos, repartida por Alex Dumas e Émile Hermès SAS (HERMÈS, 2022). No entanto, também existe uma comissão executiva que detém o papel de monitorizar a gestão operacional e estratégica do grupo, trabalhando com as principais áreas de especialização (HERMÈS, 2022). Todos estes órgãos de administração devem possibilitar a comunicação e a formação de um bom diálogo entre os vários membros, para facilitar a tomada de decisões (HERMÈS, 2022). O mesmo acontece com os **gestores da marca**. No processo de orientação, o êxito económico é partilhado com os colaboradores (a nível internacional), para criar uma partilha de valores e benefícios.

A Hermès funciona de forma estanque. O desenvolvimento de um processo organizacional ajuda a preservar o legado e a transmitir os principais ideais que funcionam como alicerces da marca.

3. Análise da Marca Alexandra Moura

- **Análise do Desempenho e Atuação**

Relativamente à **construção da marca**, a Alexandra Moura apresenta as suas coleções desde o ano 2002 (Portugal Fashion, 2023). A designer elabora peças para o público feminino e masculino e regularmente desenvolve figurino para teatro, cinema, espetáculos de dança, bem como vestuário institucional (fardamentos) (Portugal Fashion, 2023). A marca é conhecida pelas suas tendências criativas e pela forte inclinação por intercolaborações (Portugal Fashion, 2023). Também, se vem evidenciando em vários eventos e semanas de moda internacionais, contando com uma presença contínua na London Fashion Week Official Showroom e outros showrooms na Paris Fashion Week (Portugal Fashion, 2023). Foi desde a demonstração realizada para a coleção outono/inverno do ano 2019/2020 que esta participa no calendário oficial da Semana da Moda em Milão (Portugal Fashion, 2023). O seu reconhecimento surge em 2019, quando vence os Prémios de Excelência Empresarial entregues pela ModaPortugal e CENIT (Portugal Fashion, 2023).

A comercialização da marca efetua-se internacionalmente; além das vendas realizadas a nível nacional, existe uma comercialização para o Japão, Estados Unidos, Espanha e Kuwait (Osorio, 2021). Deste modo, a aquisição dos produtos pode ser realizada pelo site oficial ou revendedores nacionais e internacionais (Osorio, 2021).

A Alexandra Moura apresenta uma **gestão de marca**, conforme as suas necessidades adaptadas ao mercado. Contudo, a partir de notícias e entrevistas, verifica-se que esta detém uma natureza estabelecida derivada da “abordagem inteligente ao *design*” e “uma expressão artística única” (Osorio, 2021). A intenção é que o consumidor ao vestir as suas peças sinta independência, individualidade e vivacidade (Osorio, 2021). Além disso, a marca concentra-se numa visão refletida no *ADN*, conservando a fidelidade ao traço original que permite facilmente o reconhecimento da imagem desta (Andrade, 2020). Desenvolve um modelo sustentável preocupado com as matérias-primas utilizadas e suas origens, contando com produções responsáveis na elaboração de cada uma das peças (Osorio, 2021).

A **coerência organizacional** da Alexandra Moura é constatada na análise dos projetos da *designer* e nas entrevistas disponibilizadas pela mesma. As suas coleções são destacadas pelo contraste entre o clássico e o urbano. Toda a comunicação exercida pela marca é estruturada nas criações únicas da sua fundadora que são retratadas numa desconstrução e relação de opostos entre o “*underground* e o romântico” (Moura, 2021). Os elementos visuais característicos encontram-se na roupa ‘inacabada’, nos detalhes definidos como desfiados, pendurados e o avesso (Moura, 2021). A coleção Trust Your Vision da primavera/verão 2022 é o melhor exemplo; esta aborda os 20 anos da marca reproduzindo os vários processos experimentais e intuitivos (portugal têxtil, 2021). O principal foco foi a visão da designer, o reforço dos contrastes entre os estilos e os valores éticos e estéticos (portugal têxtil, 2021). Por outras palavras, a exibição reforçou os conceitos e a visão das noções que determinaram a marca ao longo destes anos (portugal têxtil, 2021).

A **divulgação da marca** é efetuada internacionalmente e de modo contínuo. A Alexandra Moura tende a **publicitar** os seus produtos pelo online ou, então, nos desfiles nacionais/internacionais. A marca tem uma participação ativa nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* onde vai publicando os seus projetos; também promove contas no *Twitter* e *Tumblr*; no entanto, não são regularmente atualizadas. O *Youtube* é a plataforma que a marca utiliza para disponibilizar os vídeos das coleções. As Redes Sociais estão destacadas no site oficial da marca. Este, por ser uma das principais formas de aquisição, dá a conhecer ao consumidor os produtos, coleções e as últimas colaborações.

Apesar da pesquisa dos vários pontos da apreciação do Desempenho e Atuação, não existem fundamentos necessários para afirmar que a Alexandra Moura utiliza a **marca como um recurso estratégico**, já que a empresa não dispõe de dados internos necessários para que se conclua o raciocínio. Na observação de uma consistência no percurso da marca, talvez haja uma inclinação para a prioridade do produto em vez da marca por parte da *designer*.

- **Análise da Implementação**

As **estratégias da marca** Alexandra Moura estão centradas na digitalização da mesma dentro mercado. Ela foi a primeira a lançar uma coleção no metaverso a nível nacional (Simões R. , 2023). A realidade virtual já é explorada por outras marcas internacionais deste setor, como a Hugo Boss. Todavia, Alexandra Moura decidiu implementar a conceção na coleção primavera/verão 2023, tornando executável a duplicação de um modelo exclusivo para esta plataforma (Simões R. , 2023). A utilidade desta estratégia está na aproximação com as classes mais jovens (mais conectadas com o digital e com as tendências) (Simões R. , 2023). A fundadora também declara que o compromisso da marca está em anteceder-se na vanguarda das tecnologias provenientes deste domínio, explorando inclusive a inteligência artificial (Simões R. , 2023). A marca também se afirma cada vez mais na aposta para a sustentabilidade; a produção dos itens desta já contam com o reaproveitamento de materiais reutilizados, ou até mesmo restos ou excesso de *stock* da própria marca (portugal têxtil, 2022). A edição limitada conhecida por “TOTE” é o exemplo desta estratégia em que a edição se concentra no fabrico de calças ‘cargo’ recicladas a partir de sacos de pano cru (Osorio, 2022).

A **Identidade Corporativa** da Alexandra Moura está na importância posicionada na qualidade das peças, na confeção, na origem e no cheiro (Macedo , 2018). Além disso, a marca dispõe de uma identidade única inspirada na autora, tal como, na cultura portuguesa e no sentido estético (Bento , 2021); salienta os elementos portugueses; as suas coleções advêm de temas culturalmente ricos (Bento , 2021). Entre estas a coleção *Gadidae* (primavera 2020) baseada na profissão dos pescadores de bacalhoeiros, pessoas que vivem do mar e vários tipos de pesca (Andrade, 2020). A coleção *Nu mistura* (outono/inverno 2020) é inspirada nos bairros sociais de Lisboa, na decorrência da miscigenação cultural africana na década de 1970 e a moldagem desta na cultura portuguesa (Andrade, 2020).

O **investimento interno** é perceptível devido às entrevistas feitas a Alexandra Moura encontradas em sites a seguir referenciados. Ela selecionou o público-alvo, o mesmo que adquire pelo valor da peça, o que esta transmite, a arte e a sensibilidade (Alvedar, 2018). A consciência e a qualidade, como já referido, são os principais alicerces da marca. O mercado internacional também fez com que a

esta apostasse mais na sustentabilidade e desenvolvesse novas representações em redor dela. Os colaboradores são referidos como profissionais que já têm ateliers próprios ou que vieram de outras fábricas de grandes dimensões (que faliram ou dispensaram trabalhadores) (Macedo , 2018). Porém, apesar da recolha anterior destes dados, a marca não possibilita a verificação direta de informações mais concretas sobre as operações da empresa a nível interno, deixando uma série de ambiguidades no processo de afirmação da marca.

O **valor da marca** está enquadrado com o da *designer* criadora Alexandra Moura. Esta tem um estilo único de abordar o vestuário associado à vanguarda. A sua essência vai além de estereótipos de género e do corrente uso de padrões, de tecidos texturizados e silhuetas adaptadas a formas exageradas e ousadas (NOT JUST A LABEL , 2023). Todos os produtos são uma expressão do tradicional, reinventada à visão da *designer* (NOT JUST A LABEL , 2023). Esse valor reflete-se no procedimento das suas estratégias, ou seja, a marca cria uma abordagem espirituosa para tentar diferenciar-se das diferentes marcas portuguesas no ramo do vestuário de moda.

Só foi identificada uma **estratégia de diferenciação** da marca. A Alexandra Moura valoriza o *design* português; por isso a loja no Príncipe Real incluiu no interior outras marcas nacionais, cedendo também espaço a Dino Alves e Nuno Baltazar (Andrade, 2020).

A implementação da marca Alexandra Moura é percebida nas estratégias da marca que acompanham sempre as mudanças do mercado. A identidade e o valor da marca estão bem acentuados nas ideologias da própria criadora e bem perceptíveis ao público. Contudo, existe uma falta de transparência da marca em relação à identidade social, às colaborações e ao envolvimento e implementação contínua.

- **Análise da Orientação e Metas**

No que se refere às **estratégias de Branding**, a *designer* especifica os fatores: missão, valores e visão, através de algumas entrevistas disponibilizadas na internet. A missão da marca consiste na transmissão da liberdade, na criação da moda e na cultivação desta com o público (Barnabé, 2021). Simultaneamente, é caracterizada por contrastar o romântico com o irreverente e pela sua fidelidade no percurso da marca. As interpretações desta são pessoais e a estilista tenta deixar transparecer o seu propósito que está relacionado com a partilha, desde o início da criatividade, do design, até ao produto final (Andrade, 2020). Assim, “a peça deixa de ser Alexandra Moura para passar a ser o Alexandra Moura daquele consumidor” (Andrade, 2020). Esta também demonstra os seus valores através da preocupação com a sustentabilidade e origem das matérias-primas utilizadas na realização dos itens e com o fator

humano. A fabricação dos produtos é executada a nível nacional e com uma pequena proporção, permitindo um maior controlo e rastreabilidade da cadeia de produção (Osorio, 2022). O atelier da marca e as pequenas empresas são geridas de modo responsável (Osorio, 2022). A abordagem da marca é conceitual e minimalista, as suas estampas e texturas singulares são o que a distinguem. A atenção disposta nos atributos e detalhes únicos são verificados nos cortes modernos e nos tecidos de alta qualidade. Deste modo, a **visão da marca** está centrada na alta qualidade, nos materiais sustentáveis e na ética de produção.

Os **valores emocionais estão relacionados** com a ética e sustentabilidade da Alexandra Moura. Os **motivacionais** estão associados à expressão artística única, à independência e individualidade que é passada ao consumidor, mais a projeção de uma sensação de força e singularidade das peças da marca (Osorio, 2021).

Esta desenvolve uma **percepção do nome** a partir do produto; é reconhecível pela exploração conceptual e elevação de itens sazonais e intemporais. As coleções são uma combinação de romântico e o *underground*. Além disso, a marca expõe elementos da cultura portuguesa em todas as produções, como também a construção e desconstrução (dois elementos que identificam o seu *ADM*). As maiores características estão na manipulação de materiais, dos detalhes e materiais, empenhados em criar uma diversidade de erros intencionais (estilo desconstruído) (Glam Magazine, 2023).

O **Comprometimento da marca** é um ponto fundamental para Alexandra Moura, sendo que a comunicação desta é cuidadosamente transmitida, possibilitando a coerência no procedimento da divulgação para o cliente (Gordo & Aparício, 2018). Existe um cuidado com o atendimento e conservação da linguagem da marca para o consumidor ou para o público-alvo (Gordo & Aparício, 2018). Ainda assim, preocupa-se com o cliente habitual, aquele que já se identificava com a mesma, e tenta organizar uniformidade para que este não se sinta de parte (Gordo & Aparício, 2018).

A qualidade e as interpretações originais são o que auxiliam na orientação e nas metas da Alexandra Moura e na distinção da marca. Apesar de não existirem muitos dados sobre o comprometimento da marca, repara-se que há um cuidado com a relação entre a marca-cliente. Em falta, estão os objetivos da marca que não é possível reconhecer entre a informação reunida sobre esta.

- **Análise da Fidelidade e Relacionamentos**

Como o citado anteriormente, a Alexandra Moura distingue-se pelo seu empreendimento em várias **parcerias**. Estas vão desde marcas de vestuário até ao mundo digital, como a Sanjo, Sumol, Decenio, Seamm, Duffy, entre outras. Todas as parcerias efetuadas, estão relacionadas com os conceitos

da marca; por exemplo, a colaboração com a Sumol estava conectada com a coleção primavera/verão apresentada em 2019 (inspirada nas experiências de criança da *designer*, onde o Sumol de Ananás era uma das lembranças da infância de Alexandra Moura) (Gordo & Aparício, 2018). Com a Sanjo não poderia ser diferente; a estilista reforçou a desconstrução e a tradição portuguesa com a cultura urbana em dois modelos de sapatilhas (Sousa , 2020). A cooperação entre Alexandra Moura e Decenio resultou numa junção de peças clássicas (Decenio) com uma adição da exploração da vanguarda e do urbano característico da marca dela (Ataíde, 2019).

O **envolvimento da marca a nível externo** de Alexandra Moura reflete-se na imagem transmitida para o mercado. Como o verificado durante a presente observação da marca, reconhece-se a preocupação pela qualidade, a singularidade, a sustentabilidade e a ética, a visão e o propósito desta.

Observa-se que existem parcerias elaboradas que ajudam a elevar a marca e apresentá-la, como também, uma preocupação com a reputação da Alexandra Moura a nível externo. No entanto, a marca dispõe pouca informação relativamente aos relacionamentos, à fidelidade para com os colaboradores e ao envolvimento interno, acabando por tornar inconcluso e desconforme a mensagem dela.

- **Análise do Desenvolvimento e Proteção da Marca**

O **Posicionamento** está na mensagem que Alexandra Moura denota para o setor onde atua. Esta é distinta dentro mercado português e também no internacional. A sua estratégia está na alta qualidade, exclusividade e nos artigos intemporais. A mesma acredita na excentricidade e desconsidera os estereótipos de género, indo além destes e colocando a marca num estilo mais vanguardista. Os *looks* estão ligados ao romântico e a um lado artístico da cultura portuguesa (NOT JUST A LABEL , 2023). A marca produz itens únicos para um público específico, que esta considera que tenha uma atitude de individualidade, independência e força (NOT JUST A LABEL , 2023). Ademais, trabalha para um *target* médio alto, porque o valor dos produtos, a qualidade e mão-de-obra exige que assim seja (Macedo , 2018).

A **identidade da marca e identidade visual** são dois fatores que ajudam a afirmação da Alexandra Moura entre as várias marcas do ramo. Deste modo, pode ser distinguida pelo logotipo 'Alexandra Moura' ou por um ícone das primeiras iniciais 'A' e 'M'. As características inigualáveis nas peças descontraídas e o clássico juntamente com o urbano fazem parte da **exclusividade**. A marca é distinta pela natureza coerente na linha de estilo, com uma vertente clássica e sportswear. Por isso, a identidade é exibida quando esta transmite um propósito na força interior e na noção de consciência corporal que a designer defende (Bento , 2021).

A marca tem uma **patente** registada no site World Intellectual Property Organization (WIPO). A Alexandra Moura efetivou-se no ano de 2018, ação que tem validade até à data de 28/03/2027.

O posicionamento e a identidade da Alexandra Moura estão bem caracterizados ao ponto de tornarem o *ADN* desta bem estabelecido e difícil de copiar. O cuidado com a patente contribui para o desenvolvimento e proteção da marca.

- **Análise do Desenvolvimento Operacional**

A Alexandra Moura exterioriza **ações determinadas e constantes** na preservação da imagem. Todos os produtos e parcerias que a marca empreende estão conectados ao património e têm transparecido a essência desta e até mesmo da sua fundadora. Isto constata-se na coleção outono/inverno 2023 inspirada no poema “Credo” da autora Natália Correia. Os looks que davam o pressentimento de terem saído diretamente da chuva, também dispõem a tradicional desconstrução e manuseamento de matérias-primas, detalhes e acabamentos (Glam Magazine, 2023). A linguagem contemporânea continua a ter um forte impacto, como os conceitos do clássico e sport. A relação entre o romantismo da Alexandra Moura e da interpretação do poema reforçou a nostalgia, o clássico e ‘erro’ proposital, já antes vistos na marca (Glam Magazine, 2023).

A marca manifesta uma essência constante que permite compreender o trabalho desenvolvido desde a sua fundação. Ainda assim, não apresenta indicações para que se entenda a comunicação resultante da marca e para os produtos e negócios da mesma. Isto acaba por dar menos credibilidade à marca no desenvolvimento operacional da mesma.

- **Análise da Participação da Gestão de Topo**

É perceptível que a própria Alexandra Moura seja a **representante da marca**. A proprietária é que dirige a gestão desta, bem como a visão e conceção dos produtos. A alma da marca enquadra-se nas perspetivas da sua autora e como resultado a imagem da marca é dirigida pelos valores e a personalidade da *designer* Alexandra Moura. Para tal, a tomada de decisões surge a partir da direção que a mesma pretende tomar. As entrevistas são uma forma de conseguir entender o comportamento da *designer*. A mesma afirma que quando cria não pensa só nas tendências e a estética é determinada a partir da visão que tem sobre o corpo (Bento, 2021). Por outro lado, também realça o compromisso com a ética e sustentabilidade, as matérias-primas e suas origens e as comunidades (Osorio, 2021). Além disso, é autenticada pelas distinções e honras como: Prémio Mulheres Criadoras de Cultura, Globo de Ouro na categoria de Melhor Estilista em Portugal (Osorio, 2021).

Na marca Alexandra Moura verifica-se que os **valores do líder são relacionados com os da marca**. Como é a própria criadora que determina o caminho da marca e tem responsabilidade perante a sua imagem, torna-se mais simples manter os valores em harmonia. Em outra entrevista á revista Máxima a estilista declarou que a essência pessoal estava conectada com a roupa e que era possível observar o seu 'eu' nas suas coleções (Avelar , 2018). Todavia, sendo o rosto da marca tem a responsabilidade por todas as tomadas de decisão, tanto negativas quanto positivas.

A participação progressiva da própria *designer* em todos os projetos da marca resulta num crescimento mútuo entre o líder e a mesma. As projeções efetuadas por Alexandra Moura estão relacionadas pela sua visão delineada com a da sua própria marca.

4. Análise da Marca Fátima Lopes

- **Análise do Desempenho e Atuação**

Quanto à **construção da marca**, a Fátima Lopes surgiu no ano de 1992, com a criação da primeira etiqueta e apresentação da primeira coleção no Convento do Beato (Coutinho, 2001). A marca classifica-se como criadora de produtos de alta qualidade e no 'pronto-a-vestir'. A mesma é conhecida por despertar para que a moda portuguesa começasse a ser apreciada no estrangeiro e tivesse timbre cultural, contribuindo para que a indústria portuguesa se iniciasse (Bento , 2022). A marca é reconhecida a nível internacional pelas suas coleções de vestuário. Contudo, também elabora joalharia, óculos, instrumentos para escrita, porcelanas, têxteis-lar, azulejos e cristais (Bento , 2022). A elegância, sensualidade e sofisticação são os princípios fundamentais nas peças das coleções da marca (Bento , 2022).

A presença internacional, começa com a sua apresentação em 1996 na feira '*Prêt-à-Porter*' de Paris (Coutinho, 2001). O impacto que provocaram as suas exposições permitiu a instalação de lojas na capital francesa (Coutinho, 2001). A distribuição dos seus produtos é feita para vários países europeus, América do Norte e do Sul, Ásia, África e Austrália, segundo consta no site da mesma. A sua principal sede encontra-se em Lisboa, na Avenida da Liberdade e o atelier também na capital, a duas quadras da loja principal.

A **gestão de marca** Fátima Lopes é organizada conforme a determinação da sua fundadora. A regência da marca vai de encontro à visão e ao estilo da *designer*, que se molda ao estilo feminino e às linhas geométricas e gráficas (Bento , 2022). No entanto, a diferenciação e originalidade da marca são

os pontos centrais que a mesma manifesta numa proposta de valor único (Bento , 2022). A marca contemporânea e intemporal tem uma composição dos produtos que é realizada por materiais de qualidade, sustentáveis e perduráveis, utilizando a mão de obra portuguesa para que haja um favorecimento do que é nacional (Almeida , 2022).

Da marca Fátima Lopes transparece uma **coerência organizacional**; ou seja, a mesma expõe o *ADN* e os valores desta nas várias estratégias. Deste modo, a elegância, inovação, qualidade, sustentabilidade e o empoderamento feminino destacam-se nos produtos vendidos. O estilo/design elegante e sensual de coleções modernas e refinadas fazem parte de uma identidade única de marca com uma grande projeção dentro do mercado nacional e internacional. A coleção outono/inverno 2017/2018 teve como inspiração o 'rock' de um modo sofisticado e envolto no paradigma da alta-costura feminina e elegante (Agência Lusa, 2017). Relativamente aos materiais, a Fátima Lopes preocupa-se com a utilização de matérias-primas qualificadas, a durabilidade e conforto das mesmas. A estilista acompanha todo o processo de produção. A mesma refere numa entrevista disponibilizada pela Fashion Network que todos os produtos exibidos para a coleção são do mais alto nível, produzidos e bordados à mão (Agência Lusa, 2017). A sustentabilidade também é significativa para ela; a marca tem vindo a apoiar as causas sociais e ambientais, como se pode observar na coleção primavera/verão deste ano, que foi sustentável e inclusiva (cooperação com indivíduos de diferentes idades e biótipos) (SIC Notícias , 2023).

A **Divulgação da Marca e publicidade** é realizada mediante diferentes canais. Fátima Lopes é promovida em eventos da indústria da moda, revistas, desfiles e através de celebridades. Ademais, a fim de conseguir um maior alcance a nível nacional e internacional, investe no site online e nas redes sociais. A aposta no e-commerce, auxilia na existência de uma plataforma direta para a compra (Jornal T, 2020). O site Fátima Lopes tem um aspeto moderno e elegante, que vai de encontro à identidade da marca e permite ao consumidor o acesso aos produtos (atuais e até mesmo rebaixas de preços) (Jornal T, 2020). Nesse site consta ainda a história da marca dando ênfase aos momentos mais icónicos; informação sobre o seu atelier (onde são criadas peças sob medida e vestidos de noiva); os projetos especiais da estilista; o *backstage* dos desfiles e as publicações de imprensa sobre a marca. Quanto às Redes Sociais são utilizadas o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* e o *LinkedIn*. Estas são regularmente atualizadas e muito provavelmente geridas pela *designer*, para uma atualização constante de notícias sobre a marca, novas coleções, campanhas e, até mesmo, comunicados ou informações sobre a própria autora da marca. A publicidade também pode ser vista em eventos promocionais como a comemoração

dos 30 anos de carreira da *designer*, celebrada na Tapada da Ajuda, com a conclusão de um *After Party* (Fernandes , 2022).

Após a análise dos componentes, observa-se que Fátima Lopes utiliza a **marca como recurso estratégico**. No entanto, muitas das vezes não se consegue perceber a separação da marca e da *designer*, o que acaba por confundir quem procura entender um pouco mais da identidade da marca.

- **Análise da Implementação**

As **estratégias da marca** Fátima Lopes estão conectadas com a **identidade corporativa**. Os investimentos exteriorizam a personalidade da marca e aquilo que esta pretende transparecer para o seu público-alvo. O carisma sofisticado, feminino e elegante é a principal característica a ser transmitida pela autora. Desta forma, como as várias decisões de procedimentos são estabelecidas por uma só pessoa (a *designer*) compreende-se que disponham de uma ligação bem fundamentada. A primeira estratégia está na presença internacional; esta é considerada bastante sólida, uma vez que desde 1999 faz desfiles em Paris para um mercado de luxo e concretiza duas estreias que marcaram o nome da marca e a lançaram a um nível global, sendo a primeira marca portuguesa a conseguir este feito (Bento , 2022). Em seguida, a *designer* evidencia um empenho na qualidade e no artesanal para que a marca possa ter um posicionamento no mercado de luxo; isto é, esta idealiza os seus produtos como únicos e exclusivos, para possibilitar o seu posicionamento nos grandes mercados internacionais. Numa entrevista, Fátima Lopes sublinha que a originalidade foi o mecanismo utilizado para entrar em competição com as grandes marcas do setor (MODAPORTUGAL, 2022). Ela é visionária e tem acompanhado as exigências do mercado, transpondo-as em valores para a marca, como a sustentabilidade e o compromisso social. Esta representa os dois conceitos nas suas coleções. Um dos exemplos de compromisso social foi o de colaborar entre com a Câmara do Funchal na Ilha da Madeira (de onde a *designer* é originária) e a estilista, no ano 2010, angariando fundos para o auxílio de populações necessitadas, afetadas pelo temporal que havia dizimado a Madeira nesse mesmo ano (Lusa, 2010). Outra das estratégias que a entidade tem vindo a implementar é o *franchising*. Este projeto conta com a criação de um modelo-padrão para lojas dispostas globalmente, onde poderão estar disponíveis dois modelos de negócios: um com uma linha feminina e masculina (sofisticada e casual) e outro associado às *concept stores* (lojas com espaços para moda, decoração, livros, entre outros) (Osorio, 2022).

O **investimento interno** processa-se no empenho da qualidade e consciência social e ambiental da marca Fátima Lopes. A *designer* defende que os produtos devem durar uma vida e isso

demonstra a sua precaução com o bom fabrico de artigos intemporais (que também poderão vir a ser remodelados ou otimizados) (Almeida , 2022). Todavia, a informação sobre a gestão interna da marca não se encontra disponível publicamente, nem é exposta a detalhes mais específicos.

O **valor da marca** está associado aos ideais da fundadora e responsável Fátima Lopes. O mesmo é transmitido pela criatividade (relacionada com o estudo do corpo) e o aproveitamento de com pouco tecido concretizar um arranjo artístico nas próprias peças (MODAPORTUGAL, 2022). A sensualidade dos produtos é feita de modo a suscitar uma ilusão de utilização de pouco tecido (MODAPORTUGAL, 2022). Por outro lado, a diferenciação da marca está na sua originalidade; quando se introduziu no mercado foi mais fácil a afirmação, pois promovia-a um conceito único de vestuário (MODAPORTUGAL, 2022). As criações não seguem tendências de moda e desenvolvem continuamente um estilo próprio onde o vestuário valoriza as curvas da mulher e a masculinidade do homem, sempre pensando nas várias diferenças de corpos. O valor da marca é o centro das estratégias definidas, esta ideia de libertação é o alicerce da marca.

As **estratégias de diferenciação** tornam a marca Fátima Lopes mais distinta dentro do mercado internacional e nacional. A criadora afirma que o motor da comunicação da roupa são os desfiles e o espetáculo conduzido ao redor destes; na primeira apresentação, em 1999, optou por surpreender o público com uma passarela aquática (MODAPORTUGAL, 2022). Além disso outra das estratégias impactantes foi o desfile da coleção outono-inverno de 2011, cuja marca é lembrada por ter sido a primeira a fazer um desfile na Torre Eiffel (MODAPORTUGAL, 2022). No entanto, a estratégia mais conhecida é o biquíni de diamantes de um milhão de euros; esta possibilitou que a marca fosse a mais comentada na semana da moda de Paris e ofuscou as grandes marcas (MODAPORTUGAL, 2022).

A identidade e o valor da marca implementam as estratégias pensadas, de forma que todas as atuações tenham um fundo lógico e bem fundamentado. O investimento interno empenha-se pela fabricação de qualidade; dada a escassez de elementos disponíveis publicamente não é possível conhecer a gestão interna. Outros dados, como a identidade social, o envolvimento e implementação contínua não são abordados pela marca, o que dificulta a compreensão da conduta a nível interno.

- **Análise da Orientação e Metas**

Relativamente às **estratégias de branding**, observa-se que a marca possui uma missão, bem como valores e visão através das informações disponibilizadas nas entrevistas e na mensagem veiculada pelos desfiles. A missão fundamenta-se na sofisticação e na elegância de todos os itens produzidos, procurando proporcionar exclusividade, liberdade e individualidade do estilo pessoal. Simultaneamente,

defende o feminismo, tornando-o como base do trabalho (MODAPORTUGAL, 2022). Tudo isto vai ao encontro dos valores da marca; o empoderamento feminino é um dos fatores que guia a sua conduta, tal como a criatividade, intemporalidade e inovação. Além disso, também se preocupa com condutas sustentáveis e causas sociais. A **visão da marca** tem como ponto central o estilo clássico fundindo o contemporâneo com o moderno, que elevam a autoestima dos indivíduos e, simultaneamente, auxilia-os a expressar uma personalidade. Fátima Lopes também se interessa pelo lado funcional dos seus produtos; por isso torna-os versáteis e cómodos.

A marca Fátima Lopes predispõe de **valores emocionais e motivacionais** que levam o consumidor a sentir-se relacionado com a mesma. Os emocionais refletem-se na sofisticação expressa em qualquer artigo, que transmite uma essência de glamour e luxo; também na distinção da qualidade e empenho aplicados em qualquer peça, reforçando a excelência, como também na inovação e empoderamento (engrandecendo a liberdade e confiança do indivíduo que veste a marca). Os motivacionais estão associados ao representante da marca; melhor dizendo, a marca reflete o estilo e personalidade da autora Fátima Lopes; por isso, o consumidor identificando-se com a estilista, terá uma razão de compra. A paixão e autenticidade expressa pela fundadora auxiliam a compreensão do trabalho da marca.

A marca Fátima Lopes é das mais conhecidas nacionalmente. Além disso, foi a pioneira em seguir para o mercado internacional, divulgando a sua imagem de marca e os seus produtos, construindo uma **percepção do nome**. Os itens manifestam uma sofisticação e elegância, mantendo um estilo e visão únicos. O segredo está na originalidade que não permite seguir tendências. A autora associa a sensualidade transmitida em todos os produtos, à sua naturalidade madeirense; o corpo deve estar naturalmente livre. Outra ligação da etiqueta Fátima Lopes ao produto são as formas geométricas e gráficas presentes em cada uma das coleções. A feminilidade, os decotes, rachas e transparências permitem ao consumidor identificar imediatamente o seu produto (Bento , 2022). A qualidade e o luxo dos produtos ajudam-na a tornar-se excepcional dentro do setor.

Fátima Lopes dedica-se ao **comprometimento da marca** compreendendo as exigências do mercado. Deste modo, empenha-se na qualidade de serviços e produtos disponibilizados, certificando que as criações sejam notáveis e indo de encontro às expectativas dos clientes. Para além disso, os temas de ética social e ambiental, mostram como a marca se preocupa com as comunidades; o desfile realizado nos 30 anos de carreira da fundadora, acentuou a preocupação da marca em chegar a vários tipos de clientes, pois efetuou-se em torno de corpos desiguais (Oliveira , 2022). Como serviços

especializados ao consumidor, Fátima Lopes personaliza as coleções por medidas; essa opção é providenciada no site oficial.

Fátima Lopes diferencia-se nacionalmente pelo procedimento e o estilo singular que destacam a marca em relação a outras. Os valores e visão transmitidos auxiliam no comprometimento e na projeção desta. A sensualidade e o estilo clássico facilitam a que haja uma imagem associada à marca, ajudando no reconhecimento dos produtos. Em falta, estão os objetivos que não se encontram expressos ou disponibilizados nos seus meios de comunicação ou nas bases de dados onde se recolheu a restante informação.

- **Análise da Fidelidade e Relacionamentos**

A marca realiza **parcerias** estratégicas com várias marcas nacionais e internacionais. Estas colaborações ajudam no melhoramento da imagem e aumento do alcance da mesma. Como tal, Fátima Lopes realizou parcerias com: a Swarovski, para a produção de um vestido (Cm Cultura, 2003); a TAP no lançamento de uma coleção de vestuário e acessórios apelidada Made in Portugal (Duccini, 2019); o Hotel Savoy Palace numa coleção de moda exclusiva para Savoy e a Ezziddeen Diamonds que resultou na peça mais conhecida da marca, o biquíni (MODAPORTUGAL, 2022). Por outro lado, também executa cooperações com celebridades como Lili Caneças (protagonista do desfile primavera/verão 2023) (Caras, 2023) ou até mesmo Marisa Cruz (Delas , 2017).

A **criação de Fidelidade** da marca Fátima Lopes só é abordada numa entrevista com a MODAPORTUGAL. A marca é notória quando se fala de nomeações de prémios da área da moda, chegando a ganhar várias vezes o prémio ‘Cinco Estrelas’ e ‘Marcas de Confiança’, ambos votados pelo público (MODAPORTUGAL, 2022). A criadora, em entrevista refere que existem dois tipos de gerações que acompanham a marca; uma que seguiu os trinta anos de trabalho e as novas gerações interessadas em descobrir a marca (MODAPORTUGAL, 2022). Esta dá um exemplo em concreto, no qual uma mãe e filha foram comprar um vestido de baile da Fátima Lopes. Como a mãe havia utilizado um na mesma celebração, gostaria que a filha fizesse o mesmo (MODAPORTUGAL, 2022).

No que se refere ao **envolvimento da marca a nível externo**, Fátima Lopes exhibe uma boa mensagem para o público-alvo, transmitindo uma natureza única da sua visão, missão e valores. O foco da marca está na sustentabilidade, na ética social, na qualidade e na intenção de transferir poder a quem a veste.

Uma das características de Fátima Lopes é ter parcerias com marcas nacionais e internacionais, onde o principal objetivo é criar peças de vestuário de alta qualidade. Por outro lado, a formação de

fidelidade é reconhecida a partir dos prémios recebidos ao longo dos anos e a disposição em passar uma excelente mensagem para o mercado.

Existe uma ausência de informação sobre os vários *skateholders* e da interação da marca para com estes, bem como nada se sabe sobre o envolvimento da marca a nível interno.

- **Análise do Desenvolvimento e Proteção da Marca**

Fátima Lopes detém um **posicionamento** bem definido há mais de 30 anos. A marca é pioneira em várias das suas atuações, nomeadamente: a internacionalização, a participação com um desfile na Torre Eiffel e a produção do biquíni em pedras preciosas. A partir daqui é fácil compreender que a mesma é bastante distinta dentro do mercado em que atua. O alicerce principal e fonte de originalidade está na forma como valoriza o ‘corpo feminino’ (é o estudo do corpo humano que a faz dedicar-se à sensualidade dos seus modelos); foi este estilo e visão que fizeram a marca salientar-se dentro do setor a nível internacional, permitindo a competição com as maiores marcas do mercado de luxo (MODAPORTUGAL, 2022). A mesma, é além de ousada também prioriza a qualidade, durabilidade e mão de obra portuguesa especializada, incluindo práticas sustentáveis e sociais (Almeida, 2022). O público-alvo da Fátima Lopes é formado, principalmente, por mulheres adultas que apreciam o estilo único, a feminilidade, a alta qualidade, sofisticação e elegância.

A **identidade da marca** e **identidade visual** são recursos considerados complementares e essenciais para uma entidade. Os dois atuam em conjunto para transferir a personalidade e a mensagem desta para o setor onde desempenha as suas atividades. Visualmente Fátima Lopes é designada por elementos baseados na elegância e sofisticação. O logotipo é o nome da criadora ‘Fátima Lopes’ em formato de assinatura, este frequentemente também é utilizado só com o ‘F’, recorrendo, na maioria das vezes ao preto e branco. A marca é designada pela transferência de uma aparência luxuosa, contemporânea e de *glamour*. Deste modo, é relacionada com a **exclusividade** e com carácter prestigioso. O *DNA* encontra-se nos cortes singulares gráficos e geométricos, na assimetria e por arquitetura das peças estudadas pela fundadora, com uma técnica que lembra ‘esculturas em tecido’ (MODAPORTUGAL, 2022).

A marca tem uma **patente** registada no site World Intellectual Property Organization (WIPO). A Fátima Lopes efetivou-se no ano de 2003, ação que tem validade até à data de 25/08/2030.

Finalmente tem uma atuação bem definida e os seus alicerces (a qualidade, o feminino e a elegância) são o que ajudam a reconhecer a identidade da marca e a identidade visual, estabelecendo a

exclusividade da marca Fátima Lopes. Também há o interesse com a proteção do património, por isso existe uma preocupação com a atualização da patente.

- **Análise do Desenvolvimento Operacional**

Durante o percurso da marca, Fátima Lopes vem demonstrando **ações determinadas e constantes**. Desde a primeira apresentação, procurou deixar transparecer uma imagem fora do habitual; como consequência não foi bem compreendida e visualizada dentro do mercado português (Bento , 2022). Após realizar os primeiros passos na capital da moda (Paris) é que começou a ser mais valorizada em Portugal. Essas dificuldades não a impediram de continuar a criar peças únicas e diferenciadas. Por outro lado, a capacidade visionária, personificada e criativa foi o que permitiu à marca evidenciar-se e competir com marcas de luxo internacionais. Ao longo dos anos, os atributos dela são a elegância e sensualidade, apesar de algumas coleções se destinarem mais à sofisticação (Bento , 2022). As linhas gráficas e geométricas, as transparências, os decotes, as rachas profundas e o empoderamento feminino, conservaram-se permanentemente (Bento , 2022). Como exemplo, durante a comemoração dos 30 anos da marca, a estilista inspirou-se nos ‘anos irreverentes’ para a conceção do desfile entendido como Ultra Sexy; as peças da coleção e os *looks* transparentes, com atípicas rachas e decotes, refletiram o glamour e a identidade própria (Osorio, 2022). Todavia, a autora admite que realizou peças mais comerciais, de modo que fosse de encontro a um público mais vasto.

As ações constantes da marca fazem com que haja uma coerência nas apresentações dos produtos da Fátima Lopes. A marca foca-se inteiramente no feminino e na elegância do glamour, mesmo que muitas das vezes algumas peças necessitem de ser modificadas para a comercialização; a identidade continua a evidenciar-se. Os produtos e negócios da marca e a comunicação resultante desta não são referidos em nenhuma informação encontrada, o que acaba por tornar a averiguação deste ponto incompleta.

- **Análise da Participação de Gestão de Topo**

A **representante da marca** é a sua própria fundadora Fátima Lopes, que também dá o nome à etiqueta. Portanto, é possível afirmar que os **valores do líder estão relacionados com os da marca**. A gestão de marca e determinação das estratégias, valores, identidade é efetuada pela criadora. A mesma declarou que tem participação nos projetos das lojas de venda da marca, assegurando a passagem da imagem Fátima Lopes (Bento , 2022). Esta idealização é concretizada de modo que o design esteja enquadrado com as particularidades do ‘estilo geométrico com linhas gráficas e assimetrias’ (Bento , 2022). A designer afirma a existência de um vínculo em todo o trabalho global da

marca que sustenta, que é o *ADN*, permitindo que a imagem vá muito além da roupa (Bento , 2022). Finalmente, destaca-se que tal como as suas coleções mais excêntricas, as pessoas não devem ter receio de serem criticadas pelo que vestem (MODAPORTUGAL, 2022). A ideologia que pretende passar como fundadora da marca é o direito à diferença e continuar a ser respeitada, mesmo usando peças sensuais, ousadas, mas femininas (MODAPORTUGAL, 2022). Um facto interessante é que todas as roupas que ela usa são da sua marca (MODAPORTUGAL, 2022).

Entende-se que a representante da marca e valores da mesma estão enquadrados. A estilista Fátima Lopes é a própria fundadora, o que cria uma conexão única entre marca-líder.

V. CONCLUSÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

A dissertação teve o propósito de prolongar o estudo da “orientação para a marca” aplicando-o nas empresas de vestuário de moda e averiguando se as mesmas desenvolvem estratégias direcionadas para a adoção deste “novo modelo de marketing”.

Durante a investigação, os objetivos do estudo estiveram correlacionados com a compreensão dos conceitos de marketing da orientação para a marca, para que fosse possível a criação de um modelo adequado às exigências empresariais e às condições de competitividade do mercado global, determinadas pelas mudanças sucessivas deste setor do vestuário de moda.

A principal finalidade pode aguardar um contributo inovador, propondo uma nova construção de marca a longo prazo, visando desagregar a tradicional gestão de marcas praticadas pelas empresas (focada no consumidor e nos movimentos da concorrência) e salientar a sua base intangível (missão, identidade, valores e integridade), estabelecendo a marca como recurso estratégico, de forma a haver uma proteção da identidade e obter vantagens para competir perpetuamente. Esta gestão auxilia, a nível externo na definição de uma declaração ao consumidor e anuncia o que deve ser expectável durante a atuação da mesma, ocasionando interesse no público-alvo; a nível interno origina um fortalecimento do serviço, oferta estável e de integridade.

A construção do modelo com base em metodologias já desenvolvidas por outros autores, tornou possível a seleção de elementos que formassem um modelo de orientação para a marca apropriado e ajustado às marcas que participam no setor de vestuário altamente competitivo. Assim sendo, a aplicação dos constructos (desempenho e atuação; implementação; orientação e metas; fidelidade e relacionamentos; desenvolvimento e proteção da marca; desenvolvimento operacional; participação e gestão de topo; responsabilidade e funções) possibilitou o estabelecimento de uma linha condutora para analisar as empresas selecionadas (Chanel, Hermès, Alexandra Moura e Fátima Lopes) e verifica se manifestam graus significativos de orientação para a marca.

Relativamente à marca Chanel, percebe-se que tem bons níveis de orientação para a marca. A partir da observação da tabela 2, é notável que dispõe praticamente de todos os requisitos aí apontados (36 verificados). A procura e análise efetuada para a marca transmitiram uma estruturação transparente; isto significa que a preocupação em difundir os valores da *maison* é o ponto principal da marca Chanel. A maioria dos dados recolhidos, são dispostos pela própria empresa que organiza no site oficial relatórios sobre a sua atuação (a nível interno e externo) e um *storytelling* excelente que permite compreender a definição da Chanel. É, então, perceptível que todas as decisões tomadas pela mesma, têm uma ligação

ao seu valor, resultando numa coerência organizacional extraordinária. A conexão das ações presentes e futuras com o património da marca, são o que a mantém única e inabalável. O universo Chanel é facilmente reconhecido a nível mundial, além de ser associado à alta qualidade do produto e ao luxo; os seus símbolos e estratégias formam uma reputação singular improvável de ser plagiada. A empresa utiliza a marca como recurso estratégico, fundamentando todas as ações internas e externas, desenvolvendo um compromisso social e ambiental.

Durante a análise da marca Hermès, foi evidenciado o entendimento da marca como centro de todas as estratégias, reunindo uma orientação para a mesma. A concentração do seu negócio está maioritariamente localizada em França; contudo, o alcance desta é a nível global. O modelo de negócios está associado à tradição e ao artesanal, convertendo-a em algo único. A marca Hermès é sinónimo de criatividade e alta qualidade e é isso que sempre se empenhou em a passar ao público-alvo. A criação de valor social e ambiental incorporam-se na gestão empresarial. A identidade e os valores desta são exclusivos e englobados em todos os produtos e na transmissão aos colaboradores e consumidores. Ademais, toda a informação da marca é disponibilizada num relatório completo, regularmente atualizado com informações. A maior vantagem da empresa é a independência e a condução efetuada pela própria família do criador, dando seguimento ao património definido durante a formação da marca.

Elaborando uma análise às duas marcas do mercado francês, entende-se que a atuação é realizada de um modo bastante característico, mas que, ao mesmo tempo são muito similares na compreensão de que a marca é o centro de operacionalidade de todas as estratégias. Ambas são líderes no setor de vestuário e reúnem um grande património, que reverte para a criação de tendências, não seguindo as exigências dos consumidores, antes procurando influenciá-los no produto que querem vender. No entanto, por pertencerem a um luxo tradicional detêm uma forma específica de procedimento; ou seja, a Chanel reforça a sua visão no tradicional pela continuação da venda em loja e a Hermès continua a salientar a performance sem uma equipa de marketing. As organizações focam-se numa transmissão correta dos valores da marca, empenhando-os nas equipas e fortalecendo os alicerces, para mais tarde demonstrar ao cliente que este ao consumir um produto, também absorve os princípios da marca. A preocupação com a produção de cada item, com a sustentabilidade e com as comunidades que atingem, compõem uma imagem positiva ao redor da Chanel e a Hermès.

A marca portuguesa Alexandra Moura foi a que demonstrou um nível menor de orientação para a marca (apenas 25 requisitos verificados na tabela 2). Primeiramente, a marca não disponibiliza informação alguma. A informação foi recolhida por entrevistas disponíveis recolhidas em vários websites. Apesar de ser uma marca com algum tempo no mercado e das mais conhecidas internacionalmente, é

difícil de compreender a sua atuação e se utiliza a marca como recurso estratégico. A partir dos dados recolhidos, verifica-se a falta de referências ao nível interno. Consegue-se compreender que dispõe de uma identidade muito própria e coerência a partir dos desfiles que organiza anualmente e preocupa-se com a qualidade da confeção, focando-se na sustentabilidade. A sua divulgação é auxiliada pelas parcerias que realiza e as semanas de moda internacionais.

Ainda dentro do mercado português, a marca Fátima Lopes, também possui algumas lacunas na orientação para a marca. Apesar de ser uma das marcas portuguesas com maior reconhecimento internacional, competindo com a alta moda mundial, a gestão interna da marca é algo que não é disponibilizada para o público. Contudo, a partir da recolha de informação em entrevistas, vê-se que entende a importância da marca como ponto central da estratégia. A existência de um grande foco da partilha dos valores da marca e da preocupação com a qualidade, sustentabilidade e compromisso social, tornam-na bem fundamentada e dirigida à orientação para a marca. Porém, faz uma adaptação dos seus produtos para um grau comercial, passando por cima da essência da marca para promover a condição do consumidor em primeiro lugar.

No decurso da apreciação das duas marcas dentro do mercado nacional, observou-se que estas fornecem informação sobre a administração da marca em entrevistas realizadas e, geralmente, não expõem muita informação sobre o desempenho interno, como: objetivos, gestão de topo, identidade social, envolvimento e implementação contínua. Uma vez que há uma escassez de informação, a mensagem que as marcas tentam comunicar ao mercado é insuficiente e dificulta o envolvimento do consumidor com a empresa. Por outro lado, ambas manifestam uma boa identidade, valores e coerência organizacional, pois estes são determinados pelas próprias criadoras da marca. Assim sucede com a participação de gestão de topo de Alexandra Moura e Fátima Lopes e, por isso mesmo, distinguem-se devido a serem determinadas por estas.

A investigação das quatro marcas, proporcionou verificar que a recolha de elementos do modelo de orientação para a marca de empresas de vestuário ocorreu de modo similar. Por outras palavras, a análise foi efetuada de modo semelhante de forma que não houvesse nenhum favorecimento a qualquer delas. Assim, comparando os dois mercados e as quatro empresas analisadas, é legítimo afirmar que todas são bastante notáveis. Contudo os resultados demonstram que as corporações francesas são muito mais orientadas para a marca do que as portuguesas. No entanto, também existe aqui um fator com alguma importância que é a idade das empresas, sendo que as francesas têm mais de 100 anos de existência e as portuguesas têm poucos mais de 20 a 30 anos, o que pode fazer toda a diferença em termos de consolidação da marca. Numa revisão geral, vê-se que todas prezam a alta qualidade, a

manufaturação das suas peças, o desenvolvimento social e sustentável, tanto dos produtos como das ações estipuladas. Todas as marcas tratadas foram consideradas pioneiras no procedimento. Por isso, em cada um dos mercados de atuação são facilmente identificadas e distinguidas. Também é perceptível que a Chanel e a Hermès estão melhor enquadradas na cultura da marca, pois além de a anunciar a nível externo, preocupam-se em primeiramente transmiti-la a nível interno, criando estruturas da marca fortes e inabaláveis. Por outro lado, também se deve ter em conta a diferença entre os mercados de operação (português e francês); ou seja, as oportunidades de negócio que as marcas francesas têm por existir em França (uma das capitais da moda) cria um maior potencial relativamente ao mercado português. O mercado português não contém particularmente marcas de vestuário de moda tão bem desenvolvidas. Por terem recursos escassos, muitas marcas preferem atuar no estrangeiro, aproveitando a maior experiência e mais anos de mercado. Isso faz com que internamente, as marcas portuguesas, não consigam produzir o que querem em Portugal, enfraquecendo o mercado.

Finalmente, ao contrário dos dados adquiridos para o funcionamento das marcas, uma lacuna que se gostaria de suprir era a posição dos colaboradores em relação às marcas, por não haver possibilidade do contacto pessoal, muito menos das marcas internacionais.

Chegados ao final do trabalho importa refletir sobre as condições e objetivos do mesmo. Uma das preocupações foi de analisar a orientação para a marca, como novo paradigma de utilização futura, nas empresas de vestuário e se o mesmo se adaptaria a elas. Chegou-se, pois, à conclusão que, de facto, se ajusta perfeitamente a todo esse setor das marcas de moda.

De toda a pesquisa feita ficou-se com a ideia de que o vestuário, a partir de certa época, influenciou a vida das pessoas, o que levou a que cada vez mais e mais se procurasse aperfeiçoá-lo, modificando-o permanentemente, adaptando-o ao gosto delas. Todas estas “nuances” contribuíram para o aparecimento da moda. Foi isso que se procurou explicar com este estudo de uma forma específica. Por outro lado, houve o objetivo de procurar clarificar melhor a interpretação do conceito e procedimento da moda.

Se se conseguiu ou não, o futuro o dirá. Uma coisa é certa: por parte da investigadora desta dissertação, interiorizou-se todo o conhecimento adquirido e que não foi pouco. Ficar-se-ia satisfeito que o mesmo servisse para um melhoramento futuro, quer de conhecimentos alcançados, quer da prática do vestuário. Assim, seria uma ótima conclusão.

Por isso mesmo, existe uma convicção para que alguém (quer a nível pessoal, quer empresarial) se interesse pelo mesmo e lhe dê um aproveitamento necessário e o utilize para o que lhe aprouver.

Futuramente, se mais não houver, procurar-se-á implementá-lo em empresas do ramo, que apareçam ou, pelo menos, utilizá-lo numa hipotética tese de doutoramento.

VI. BIBLIOGRAFIA

Agência Lusa. (7 de março de 2017). *Fátima Lopes apresentou a sua “maior e mais sofisticada” coleção em Paris*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 26 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lopes-apresentou-a-sua-maior-e-mais-sofisticada-colecao-em-paris,800780.html>

Alexandre, E. (21 de Julho de 2021). *Chanel lança Fundo Cultural para ajudar artistas, galerias e museus*. Obtido de Harpers Bazaar. Recuperada em 5 de março 2023, através <https://www.harpersbazaar.com/uk/culture/culture-news/a35862007/chanel-launches-culture-fund/>

Almeida, A. P. (28 de Setembro de 2022). *Fátima Lopes, da Madeira para o mundo da moda e não só*. Obtido de Expresso. Recuperada em 27 de abril 2023, através <https://expresso.pt/opiniao/2022-09-28-Fatima-Lopes-da-Madeira-para-o-mundo-da-moda-e-nao-so-5ae1208f>

Alvedar, R. S. (13 de Outubro de 2018). *Alexandra Moura: “Fazer coleções envolve um investimento não só do nosso tempo, como do nosso amor”*. Obtido de Máxima. Recuperada em 06 de abril 2023, através <https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/alexandra-moura-fazer-colecoes-envolve-um-investimento-nao-so-do-nosso-tempo-como-do-nosso-amor>

Amaral, V. (2019 de Dezembro de 2019). *Chanel regressou a casa para o desfile Métiers D'art*. Obtido de Máxima. Recuperada em 7 de março 2023, através <https://www.maxima.pt/moda/detalhe/chanel-regressou-a-casa-para-o-desfile-metiers-dart>

Amed, I., André, S., Balchandani, A., Berg, A., & Rölkens, F. (2023). *The State of Fashion 2023: Holding onto growth as global clouds gather*. The Business of Fashion, McKinsey & Company .

Andrade, S. (20 de Julho de 2020). *Project: Vogue Union | Alexandra Moura: de Lisboa, com amor*. Obtido de Vogue. Recuperada em 06 de abril 2023, através <https://www.vogue.pt/vogue-union-alexandra-moura-perfil>

Anghendonck, I. V. (08 de Janeiro de 2021). *L'avenir de la mode selon Bruno Pavlovsky, président de la mode chez Chanel*. Obtido de Le Soir. Recuperada em 5 de março 2023, através: <https://sosoir.lesoir.be/lavenir-de-la-mode-selon-bruno-pavlovsky-president-de-la-mode-chez-chanel>

Arrigo, E. (2010). Innovation and Market-Driven Management. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 67-85.

Arthur, R. (24 de Outubro de 2014). *How Hermès Is Winning With Creative Online Content*. Obtido de Forbes. Recuperada em 25 de março 2023, através

<https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2014/10/24/how-hermes-is-winning-with-creative-online-content/>

Ataíde, E. (20 de Novembro de 2019). *Decenio lança primeira peça da colaboração com Alexandra Moura*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 6 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Decenio-lanca-primeira-peca-da-colaboracao-com-alexandra-moura,1160102.html#jacquemus>

Ataíde, E. (17 de fevereiro de 2023). *Hermès: lucro líquido sobe 38% em 2022 para 3,4 bilhões de euros*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 25 de março 2023, através <https://br.fashionnetwork.com/news/Hermes-lucro-liquido-sobe-38-em-2022-para-3-4-bilhoes-de-euros,1487832.html>

Avelar, S. R. (13 de Outubro de 2018). *Alexandra Moura: "Fazer coleções envolve um investimento não só do nosso tempo, como do nosso amor"*. Obtido de Máxima. Recuperada em 06 de abril 2023, através <https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/alexandra-moura-fazer-colecoes-envolve-um-investimento-nao-so-do-nosso-tempo-como-do-nosso-amor>

Balmer, J. M., & Podnar, K. (26 de Junho de 2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 729-737.

Barnabé, P. (18 de Outubro de 2021). *Alexandra Moura: "Quis afirmar-me sem nunca ter cedido à pressão do sistema, e ser a única completamente diferente no meio de tanta coisa igual"*. Obtido de Máxima. Recuperada em 7 de abril 2023, através <https://www.maxima.pt/actual/detalhe/alexandra-moura-quis-afirmar-me-sem-nunca-ter-cedido-a-pressao-do-sistema-e-ser-a-unica-completamente-diferente-no-meio-de-tanta-coisa-igual>

Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (02 de Setembro de 2013). Brand Orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management*, 973-980.

Bento, D. (20 de Janeiro de 2021). *Alexandra Moura : Entrevista*. Obtido de PARQ. Recuperada em 7 de abril 2023, através <https://parqmag.com/wp/alexandra-moura-entrevista/>

Bento, D. (24 de Setembro de 2022). *"Nunca fui cópia de ninguém." Fátima Lopes, a irreverente, comemora 30 anos de carreira*. Obtido de NIT. Recuperada em 27 de abril 2023, através <https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lopes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira>

Bento, D. (23 de Novembro de 2022). *A nova loja de Fátima Lopes na Avenida da Liberdade é "a concretização de um sonho"*. Obtido de NiT. Recuperada em 29 de abril 2023, através

<https://www.nit.pt/compras/lojas-e-marcas/a-nova-loja-de-fatima-lobes-na-avenida-da-liberdade-e-a-concretizacao-de-um-sonho>

Bilińska-Reformat, K., & Dewalska-Opitek, A. (2021). E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics. *Procedia Computer Science* 192, 2479–2490.

Bowles, H. (5 de Maio de 2022). *Chanel Resort 2023*. Obtido de Vogue Runway. Recuperada em 7 de março 2023, através <https://www.vogue.com/fashion-shows/resort-2023/chanel>

Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International journal of retail & distribution management*, 32(8), 403-411.

Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International journal of retail & distribution management*, 32, 403-411.

Bürdek, B. E. (2010). *História, Teoria e Prática do Design de Produtos*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.

Camargo, P. (11 de Julho de 2020). *Sol da meia-noite: a apresentação virtual da Chanel*. Obtido de ELLE. Recuperada em 7 de março 2023, através <https://elle.com.br/moda/desfile-chanel-virtual-coronavirus>

Caras. (4 de Maio de 2023). *Fátima Lopes apresenta nova coleção na companhia de amigos*. Obtido de Caras. Recuperada em 29 de abril 2023, através <https://caras.pt/famosos/2023-05-04-fatima-lobes-apresenta-nova-colecao-na-companhia-de-amigos/#&gid=0&pid=1>

Cauti, C. (9 de Outubro de 2022). *Lvmh, Hermès, Prada: marcas de luxo não conhecem crise e aumentarão faturamento*. Obtido de Exame. Invest. Recuperada em 26 de março 2023, através <https://exame.com/invest/mercados/lvmh-hermes-prada-luxo-crise/>

Centobelli, P., Abbate, S., Nadeem, S. P., & Garza-Reyes, J. A. (2022). Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*.

Chanel. (24 de Maio de 2022). *Chanel Limited Financial Results for the year ended 31 december 2021*. Obtido de Chanel. Recuperada em 7 de março 2023, através <https://services.chanel.com/media/files/Press-release-2021-Results-ENG-FINAL.pdf>

Chanel. (2018). *Report to society*. Obtido de Chanel. Recuperada em 1 de março 2023, através https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

Chanel. (Junho de 2020). *Aviso legal e condições gerais de uso*. Obtido de Chanel. Recuperada em 2 de março 2023, através https://services.chanel.com/pt_PT/policies/legal#link-legal-N7b665a820362b9574475818af10bb21de508df65

Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 17-25.

Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 1012-1019.

Cillo, P., Luca, L. M., & Troilo, G. (2010). Market information approaches, product innovativeness, and firm performance: An empirical study in the fashion industry. *Research Policy*, 1242-1252.

Cm Cultura. (5 de Outubro de 2003). *Fátima Lopes 'Dança' em Paris*. Obtido de Cm Cultura. Recuperada em 20 de abril 2023, através <https://www.cmjornal.pt/cultura/detalhe/fatima-lopes-danca-em-paris>

Conlon, S. (5 de Outubro de 2016). *Charting The Future Of Chanel*. Obtido de British Vogue. Recuperada em 2 de março 2023, através <https://www.vogue.co.uk/article/bruno-pavlovksy-chanel-president-fashion-interview-see-now-buy-now-ecommerce>

Coutinho, I. (16 de julho de 2001). *Fátima Lopes: posso fazer o que me apetecer só porque sou eu*. . Recuperada em 20 de abril 2023, através Obtido de Público: <https://www.publico.pt/2001/07/16/jornal/fatima-lopes-possso-fazer-o-que-me-apetecer-so-porque-sou-eu-159900>

Crane, D. (1994). Globalization, organizational size, and innovation in the French luxury fashion industry: Production of culture theory revisited. *Poetics* 24, 393-414.

Deeny, G. (10 de Maio de 2023). *Chanel Cruise: California Dreamin' na Paramount Studios*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 23 de maio 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Chanel-cruise-california-dreamin-na-paramount-studios,1514853.html>

Deeny, G. (23 de janeiro de 2023). *Hermès: elegância sem esforço na UNESCO*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 2 de abril 2023, através <https://br.fashionnetwork.com/news/Hermes-elegancia-sem-esforco-na-unesco,1478747.html>

Delas . (03 de 04 de 2017). *Marisa Cruz brilha no regresso à passerelle de Fátima Lopes*. Obtido de Delas. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://www.delas.pt/marisa-cruz-brilha-no-regresso-a-passerelle-de-fatima-lopes/social/102498/>

Duccini, C. (8 de Abril de 2019). *A nova linha da TAP foi feita por Fátima Lopes — e está à venda para toda a gente*. Obtido de NiT. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://www.nit.pt/compras/moda/a-nova-linha-da-tap-foi-feita-por-fatima-lopes-e-esta-a-venda-para-toda-a-gente>

Estevão, I. M. (02 de Janeiro de 2023). *Chanel planeja abertura de lojas exclusivas para clientes fiéis*. Obtido de Metrôpoles. Recuperada em 2 de março 2023, através

<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/chanel-aumenta-lucros-e-planeja-abertura-de-lojas-a-clientes-fieis>

Fernandes , P. (25 de Setembro de 2022). *Fátima Lopes promoveu desfile comemorativo dos 30 anos de carreira*. Obtido de Stars Online. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://starsonline.pt/fatima-lopes-promoveu-desfile-comemorativo-dos-30-anos-de-carreira/>

Fibre2Fashion. (10 de Abril de 2023). *Hermès abre oficina sustentável de artigos de couro em França*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Hermes-abre-oficina-sustentavel-de-artigos-de-couro-em-franca,1504883.html>

Fondation Chanel. (27 de Fevereiro de 2023). *Fondation Chanel*. Obtido de Fondation Chanel. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://www.fondationchanel.org/fr.html>

Fondation d'entreprise Hermès. (2023). *Activity Report 2022*. Paris: The Fondation d'entreprise Hermès.

Freire, K. (2009). Reflexões sobre o conceito de design de experiências . *Strategic Design Research Journal* , 37-44.

Gaillard, D. S., & Visser, J. (2022). Pockets, dresses and suppression – A philosophical reflection on clothing, agency, and identity. *Technology in Society*.

Gaudenzi, B., Mola , L., & Rossignoli, C. (2021). Hitting or missing the target: Resources and capabilities for alternative e-commerce pathways in the fashion industry. *Industrial Marketing Management*, 124-136.

Gilman, C. P. (2002). *The Dress of Women: A Critical Introduction to the Symbolism and Sociology of Clothing*. United States of America: Greenwood Publishing Group, Inc.

Glam Magazine. (19 de Março de 2023). *"Credo" de Natália Correia inspira coleção de Alexandra Moura no Portugal Fashion*. Obtido de Glam Magazine Recuperada em 8 de abril 2023, através <https://glam-magazine.pt/credo-de-natalia-correia-inspira-colecao-de-alexandra-moura-no-portugal-fashion/>

Godart, F. C. (2018). Culture, structure, and the market interface: Exploring the networks of stylistic elements and houses in fashion. *Poetics*, 72-88.

Gomes de Oliveira, L., G. Miranda, F., & de Paula Dias, M. A. (January de 2022). Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive? *Cleaner Engineering and Technology*.

Gonçalves , M. (12 de Janeiro de 2018). *Bela Silva é a primeira portuguesa a desenhar um lenço para a Hermès*. Obtido de Observador. Recuperada em 23 de março 2023, através <https://observador.pt/2018/01/12/bela-silva-e-a-primeira-portuguesa-a-desenhar-um-lenco-para-a-hermes/>

Gordo, A., & Aparício, I. (13 de Outubro de 2018). *Alexandra Moura: “Hoje em dia escolhem-se manequins pelos followers e pelo alcance”*. Obtido de NIT. Recuperada em 23 de abril 2023, através <https://www.nit.pt/compras/moda/sab-alexandra-moura-hoje-dia-escolhem-manequins-pelos-followers-pelo-alcance>

Gornostaeva, G. (2023). The development of digital commerce in fashion industry: The typology of emerging designers in London. *Technological Forecasting & Social Change*.

Gromark, J. (2020). Brand orientation in action – A transformational learning intervention. *Journal of Business Research*, 412-422.

Gromark, J., & Melin, F. (16 de Novembro de 2010). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18, 894-410.

Gromark, J., & Melin, F. (02 de setembro de 2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29, 1099-1123.

Guilbault, L. (07 de Março de 2021). *Comprar Chanel online? Entenda a estratégia digital da grife- e por que ela não inclui vendas por e-commerce*. Obtido de VOGUE. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://vogue.globo.com/Vogue-Negocios/noticia/2021/03/comprar-chanel-online-entenda-estrategia-digital-da-grife-e-por-que-ela-nao-inclui-vendas-por-e-commerce.html>

Guilbaut , L. (24 de Maio de 2022). *Chanel profits skyrocket 171% on price hikes, Americas gains*. Obtido de Vogue Business. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://www.voguebusiness.com/fashion/chanel-profits-skyrocket-171-on-price-hikes-americas-gains>

Guilbaut, L. (24 de Maio de 2022). *Chanel profits skyrocket 171% on price hikes, Americans gains*. Obtido de VOGUE BUSINESS. Recuperada em 10 de abril 2023, através <https://www.voguebusiness.com/fashion/chanel-profits-skyrocket-171-on-price-hikes-americas-gains>

Hancock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2009). An Introduction to Qualitative Research. *National Institute for Health Research*, 39.

Hermès. (s.d.). *Hermès, artesãos contemporâneos desde 1837*. Obtido de Hermès. Recuperada em 21 de abril 2023, através <https://www.hermes.com/pt/en/story/271292-contemporary-artisans-since-1837/>

Hermès. (2022). *Universal Registration Document: Including the Annual Financial Report*. Paris: Hermès.

Hermès. (2023). *Quarterly information report as at the end of March 2023*. Paris.

Hermès. (s.d.). *Seis Gerações de Artesãos*. Obtido de Hermès. Recuperada em 21 de abril 2023, através <https://www.hermes.com/br/pt/content/312311-seis-geracoes-de-artesaos/>

Ho, B., & Khua, K. (28 de outubro de 2022). *Here are the best accessories from the Hermès Objects collection autumn/winter 2022*. Obtido de Vogue. Recuperada em 21 de abril 2023, através <https://vogue.sg/hermes-objects-autumn-winter-2022/>

Holzmeister, S. (6 de Março de 2023). *Hermès: funcionalidade e sofisticação para o inverno 2023*. Obtido de L'officiel. Recuperada em 27 de março 2023, através <https://www.revistalofficiel.com.br/fashion-week/hermes-inverno-2023-24>

Jornal T. (6 de Novembro de 2020). *Fátima Lopes lança loja online*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 1 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lopes-lanca-loja-online,1257723.html>

Junior, E. B., Oliveira, G. S., Santos, A. C., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 20(44), 36-51.

Karakul, M. (2008). Joint pricing and procurement of fashion products in the existence of clearance markets. *Internacional Journal of Production Economics*, 487-506.

Kastanakis, M. N., & Balabanis, G. (2014). Explaining variation in conspicuous luxury consumption: An individual differences' perspective. *Journal of Business Research*, 2147-2154.

Ko, E., & Megehee, C. M. (2012). Fashion marketing of luxury brands: Recent research issues and contributions. *Journal of Business Research*, 1395-1398.

Kort, P. M., Caulkins, J. P., Hartl, R. F., & Feichtinger, G. (2006). Brand image and brand dilution in the fashion industry. *Automatica*, 1363-1370.

Kratz, L. (2016). O processo criativo para o designer de moda. *Estudos em Design: Revista (online)*, 24(1), 169-196.

Kua, K. (15 de Dezembro de 2022). *The best Hermès accessories to style the Apple Watch Series 8*. Obtido de VOGUE. Recuperada em 21 de março 2023, através <https://vogue.sg/hermes-apple-watch/>

Leitch, L. (1 de Junho de 2023). *Wild Horses: Hermès Stages an Astonishing Ride Into the Sunset*. Obtido de Vogue. Recuperada em 21 de junho 2023, através <https://www.vogue.com/article/wild-horses-hermes-stages-an-astonishing-ride-into-the-sunset>

Lindskov, A., Sund, K. J., Dreyer, J. K., & Yu, J. (2023). The regional and temporal nature of hypercompetition. *Long Range Planning*, 56, 0024-6301.

Lipovetsky, G. (2009). *O Império do Efêmero: A moda e seu destino nas sociedades modernas*. (M. L. Machado, Trad.) São Paulo: Editora Schwarcz LTDA.

Lopes, C. R. (2023). Percursos dos estudos da história do vestuário e da moda. *Revista Práxis*, 99-125.

Lorenzo-Romero, C., Andrés-Martínez, M.-E., & Mondéjar-Jiménez, J.-A. (2020). Omnichannel in the fashion industry: A qualitative analysis from a supply-side perspective. *Heliyon*.
Lusa. (13 de Abril de 2010). *Fátima Lopes vai fazer desfile solidário*. Obtido de Diário de Notícias . Recuperada em 2 de maio 2023, através <https://www.dn.pt/cartaz/moda/fatima-lopes-vai-fazer-desfile-solidario-1543111.html>

Macedo , C. (17 de Abril de 2018). *Designer Alexandra Moura na Conversa Delas*. Obtido de Delas. Recuperada em 21 de abril 2023, através <https://www.delas.pt/designer-alexandra-moura-na-conversa-delas/moda/408835/>

Marketeer. (7 de Janeiro de 2022). *PHD é a nova agência de comunicação da Chanel a nível mundial*. Obtido de Marketeer. Recuperada em 5 de março 2023, através <https://marketeer.sapo.pt/phd-e-a-nova-agencia-de-comunicacao-da-chanel-a-nivel-mundial/>

Máxima. (07 de Março de 2023). *Chanel Homenageia Camélia, um dos símbolos da casa francesa*. Obtido de Máxima. Recuperada em 5 de março 2023, através <https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/chanel-homenageia-camelia-um-dos-simbolos-da-casa-francesa>

McDonald, M. H., Chernatony, L. d., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *Corporate marketing and service brands* , 35(3/4), 335-352.

Merk, M., & Michel, G. (2019). The dark side of salesperson brand identification in the luxury sector: When brand orientation generates management issues and negative customer perception. *Journal of Business Research*, 339-352.

Merrilees , B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 158-164.

ModaPortugal. (2022). *DESBRAVADOR. 30 Anos de Fátima Lopes Entrevista*. Obtido de ModaPortugal. Recuperada em 25 de abril 2023, através <https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lopes/>

Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*(33), 446-475.

Moura , A. (16 de 10 de 2021). Nittv. (S. Ribeiro , Entrevistador)

Muret, D. (21 de Fevereiro de 2023). *Fashion Network*. Obtido de Hermès: qual a estratégia para assegurar um "crescimento perpétuo"?. Recuperada em 23 de março 2023, através

<https://br.fashionnetwork.com/news/Hermes-qual-a-estrategia-para-assegurar-um-crescimento-perpetuo-1488346.html>

Namim , A., Soysal, G. P., & Ratchford , B. T. (2022). Alleviating demand uncertainty for seasonal goods: An analysis of attribute-based markdown policy for fashion retailers. *Journal of Business Research*, 671-681.

Not Just a Label. (2023). *Alexandra Moura*. Obtido de Not Just a Label. Recuperada em 25 de abril 2023, através <https://www.notjustalabel.com/alexandra-moura>

Nunes , C. (31 de Maio de 2020). *Covid-19 e Darwinismo. Que marcas de luxo estão a desaparecer?* Obtido de Expresso. Recuperada em 5 de março 2023, através <https://expresso.pt/sociedade/lifestyle/2020-05-31-Covid-19-e-Darwinismo.-Que-marcas-de-luxo-estao-a-desaparecer->

Online Tendências. (18 de Janeiro de 2018). *Chanel revoluciona as redes sociais* . Obtido de Online Tendências. Recuperada em 5 de março 2023, através <https://www.tendenciasonline.com.pt/actualidade/chanel-revoluciona-as-redes-sociais/>

Osorio, H. (21 de Setembro de 2021). *Alexandra Moura: “Cada ideia, cada criação, cada cliente, cada desfile, cada desafio ... são experiências únicas!”*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Alexandra-moura-cada-ideia-cada-criacao-cada-cliente-cada-desfile-cada-desafio-sao-experiencias-unicas-,1330427.html#simon-cracker>

Osorio, H. (19 de janeiro de 2022). *Alexandra Moura utiliza pela primeira vez sacos em pano cru numa primeira edição limitada de calças desconstruídas*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Alexandra-moura-utiliza-pela-primeira-vez-sacos-em-pano-cru-numa-primeira-edicao-limitada-de-calças-desconstruidas,1369635.html#msgm>

Osorio, H. (26 de Janeiro de 2022). *Fátima Lopes aposta no franchising nacional e internacional*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 26 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lobes-aposta-no-franchising-nacional-e-internacional,1372311.html>

Osorio, H. (26 de Setembro de 2022). *Fátima Lopes celebra 30.º aniversário com desfile “ultra sexy” inspirado nos anos mais irreverentes da marca*. Obtido de Fashion Network. Recuperada em 29 de abril 2023, através <https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lobes-celebra-30-%C2%BA-aniversario-com-desfile-ultra-sexy-inspirado-nos-anos-mais-irreverentes-da-marca,1442490.html#ashi-studio>

Portugal Fashion. (2023). *Alexandra Moura*. Obtido de Portugal Fashion. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://portugalfashion.com/designers/alexandra-moura/>

Portugal Têxtil. (1 de Outubro de 2021). *A visão de Alexandra Moura*. Obtido de Portugal Têxtil. Recuperada em 9 de abril 2023, através <https://portugaltextil.com/a-visao-de-alexandra-moura/>

Portugal Têxtil. (4 de Abril de 2022). *Alexandra Moura dá mundo à casa*. Obtido de Portugal Têxtil. Recuperada em 10 de abril 2023, através <https://portugaltextil.com/alexandra-moura-da-mundo-a-casa/>

Profiles. (Dezembro de 21 de 2017). *The new black: Axel Dumas leads luxury giant Hermès to record profit*. Obtido de Eupeanceo. Recuperada em 29 de março 2023, através <https://www.europeanceo.com/profiles/the-new-black-axel-dumas-leads-luxury-giant-hermes-to-record-profit/>

Ratchford, B., Soysal, G., & Zentner, A. (2022). Multichannel customer purchase behavior and long tail effects in the fashion goods market. *Journal of Retailing*.

Richardson, C. (2017). *Clothing Culture, 1350-1650 : The History of Retailing and Consumption*. Routledge.

Rosenfeld, L. B., & Timothy, P. G. (1977). Clothing as Communication. *Journal of Communication*.

Sanlez, A. (15 de Maio de 2017). *Dinheiro Vivo*. Obtido de Hermès: A marca sem departamento de marketing que inventou a lista de espera. Recuperada em 29 de março 2023, através <https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/hermes-a-marca-sem-departamento-de-marketing-que-inventou-a-lista-de-espera-12839441.html>

Shah, R. (12 de Maio de 2023). *Why are Hermès' timepieces for 2023 so timeless?* Obtido de Vogue India. Recuperada em 29 de março 2023, através <https://www.vogue.in/content/why-are-hermes-timepieces-for-2023-so-timelessandnbsp>

Shen, B., Minner, S., Chan, H.-L., & Brun, A. (2020). Logistics and supply chain management in the luxury industry. *Transportation Research Part E*.

Shen, B., Qian, R., & Choi, T.-M. (2017). Selling luxury fashion online with social influences considerations: Demand changes and supply chain coordination. *Int. J. Production Economics*, 89-99.

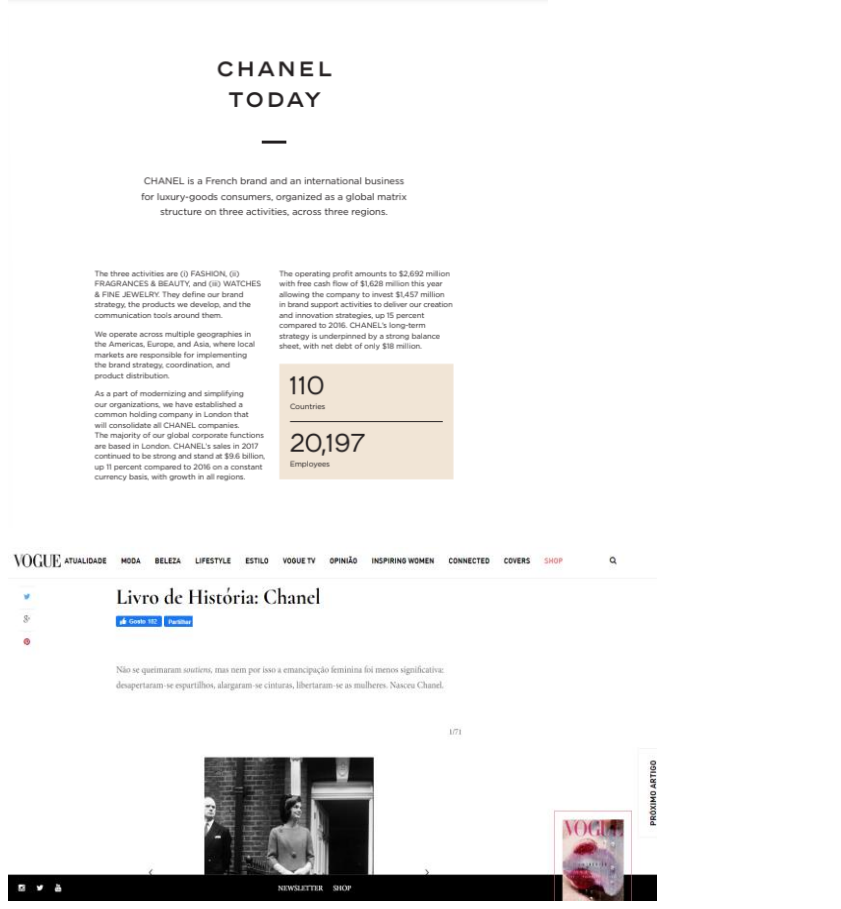
Sherman, L. (27 de Setembro de 2018). *Hermès' Anti-Marketing Marketing*. Obtido de The Business of Fashion. Recuperada em 29 de março 2023, através <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/hermes-anti-marketing-marketing/>

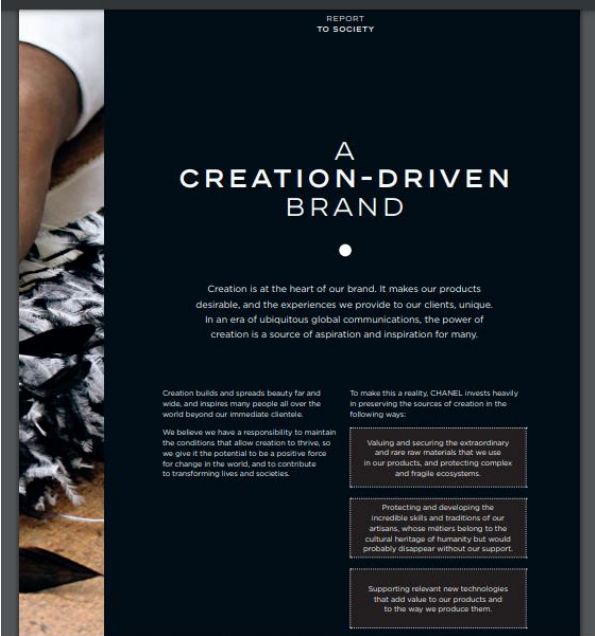
SIC Notícias. (2 de Maio de 2023). *Inclusiva e sustentável: Fátima Lopes apresenta nova coleção de verão*. Obtido de SIC Notícias. Recuperada em 24 de abril 2023, através <https://sicnoticias.pt/cultura/2023-05-02-Inclusiva-e-sustentavel-Fatima-Lopes-apresenta-nova-colecao-de-verao-a04c9bc5>

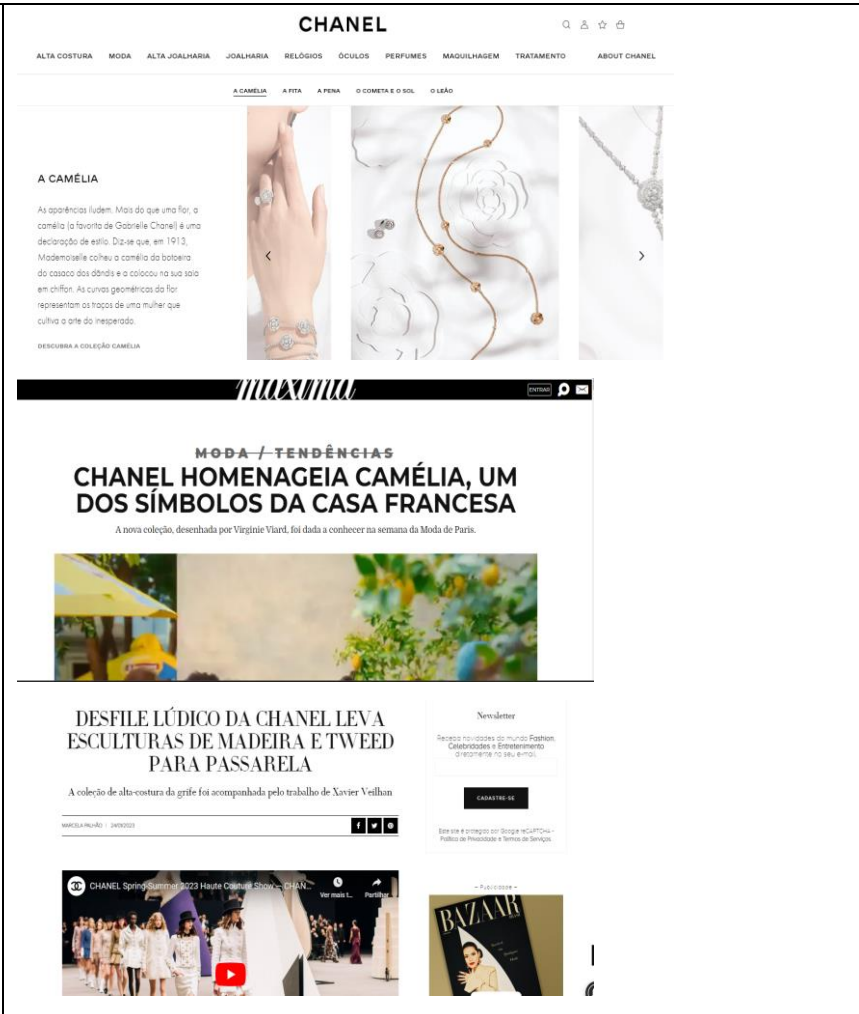
- Simões , C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communicatins: An International Journal* , 6(4), 217-224.
- Simões , R. (16 de maio de 2023). *Alexandra Moura: A primeira portuguesa a duplicar uma coleção no metaverso*. Obtido de Versa. Recuperada em 4 de abril 2023, através <https://versa.iol.pt/coolhunting/metaverso/alexandra-moura-a-primeira-portuguesa-a-duplicar-uma-colecao-no-metaverso/20230516/6462414dd34ef47b8753de83>
- Sousa , I. (16 de Outubro de 2020). *Alexandra Moura reinventa a tradição Sanjo*. Obtido de Jornal-T. Recuperada em 7 de abril 2023, através <https://jornal-t.pt/noticia/alexandra-mora-reinventa-a-tradicao-sanjo/>
- Urde, M. (1994). Brand Orientation- A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing* , 11(3), 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources . *Journal of Marketing Management*, 117-133.
- Vanacker, H., Lemieux, A.-A., & Bonnier, S. (2022). Different dimensions of durability in the luxury fashion industry: An analysis framework to conduct a literature review. *Journal of Cleaner Production*.
- Vogue. (17 de Agosto de 2018). *Vogue*. Obtido de Vogue. Recuperada em 4 de março 2023, através <https://www.vogue.pt/livro-de-historia-chanel>
- Willems , K. (2022). Brand personality appeal in retailing: Comparing fashion- and grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (23 de Outubro de 2014). An empirical study of the antecedents and consequences of brand engagement. *Marketing Intelligence & Planning* , 33(4), 575-591.
- Woodside, A. G., & Walser , M. G. (2007). Building strong brands in retailing. *Journal of Business Research*, 1-10.
- World Intellectual Property Organization. (s.d.). *Scanner de Vitalidade Chanel* . Obtido de WIPO- World Intellectual Property Organization. Recuperada em 4 de março 2023, através file:///C:/Users/cecil/Downloads/GBD-FR502022004837989_20230523.pdf
- Wren, B. (2022). Sustainable supply chain management in the fast fashion Industry: A comparative study of current efforts and best practices to address the climate crisis. *Cleaner Logistics and Supply Chain*.
- Xia , Y., Li, J., & Xia, L. (2022). Launch strategies for luxury fashion products in dual-channel distributions: Impacts of social influences. *Computers & Industrial Engineering*.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish: Second Edition*. New York: The Guilford Press.

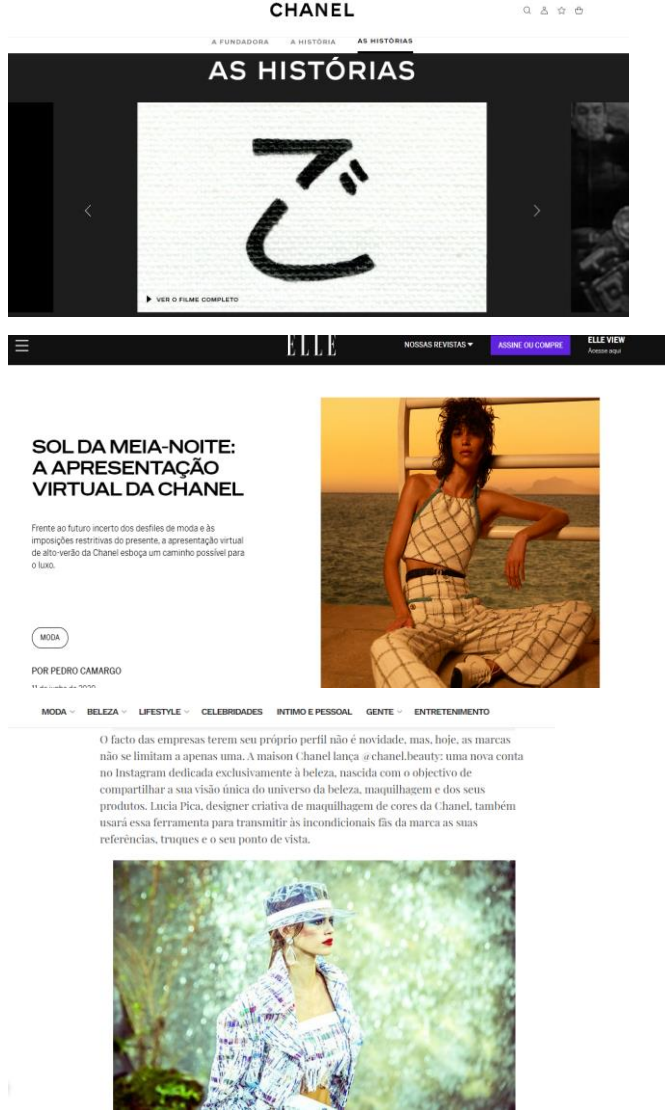
Zhang, L., & Zhao, H. (2019). Personal value vs. luxury value: What are Chinese luxury consumers shopping for when buying luxury fashion goods? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62-71.

ANEXO I – ANÁLISE DA MARCA CHANEL

DESEMPENHO E ATUAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Construção da marca</p>	 <p>The screenshot shows two pieces of evidence. The top part is a 'CHANEL TODAY' report with the following text: 'CHANEL is a French brand and an international business for luxury-goods consumers, organized as a global matrix structure on three activities, across three regions.' It lists three activities: Fashion, Fragrances & Beauty, and Watches & Fine Jewelry. It also mentions operating profit of \$2.692 million and free cash flow of \$1.628 million. A box highlights '110 Countries' and '20,197 Employees'. The bottom part is a Vogue article titled 'Livro de História: Chanel' with the text: 'Não se queixaram, suportaram, mas nem por isso a emancipação feminina foi menos significativa: despertaram-se espantilhos, alargaram-se cinturas, libertaram-se as mulheres. Nasceu Chanel.'</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p> <p>HTTPS://WWW.VOGUE.PT/LIVRO-DE-HISTORIA-CHANEL</p>	<p>24-04-2023</p>

<p>Gestão da marca</p>			<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>24-04-2023</p>
------------------------	--	--	--	-------------------

<p>Coerência organizacional</p>	 <p>The screenshot shows the Chanel website's navigation menu with categories like ALTA COSTURA, MODA, ALTA JOALHARIA, JOALHARIA, RELÓGIOS, ÓCULOS, PERFUMES, MAQUILHAGEM, TRATAMENTO, and ABOUT CHANEL. Below the menu, there are tabs for 'A CAMÉLIA', 'A FITA', 'A PENA', 'O COMETA E O SOL', and 'O LEÃO'. The main content area features a section for 'A CAMÉLIA' with a text block and images of jewelry. Below this is a banner for 'MODA / TENDÊNCIAS CHANEL HOMENAGEIA CAMÉLIA, UM DOS SÍMBOLOS DA CASA FRANCESA' with a sub-headline 'A nova coleção, desenhada por Virginie Viard, foi dada a conhecer na semana da Moda de Paris.' and a video thumbnail. Further down, there is a section for 'DESFILE LÚDICO DA CHANEL LEVA ESCULTURAS DE MADEIRA E TWEED PARA PASSARELA' with a sub-headline 'A coleção de alta-costura da grife foi acompanhada pelo trabalho de Xavier Veilhan'. At the bottom, there are social media icons and a video player for 'CHANEL Spring/Summer 2023 Haute Couture Show - CHANEL'.</p>	<p>https://www.chanel.com/pt/joalheria/simbolos-assinaturas-de-chanel/</p> <p>https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/chanel-homenageia-camelia-um-dos-simbolos-da-casa-francesa</p> <p>https://harpersbazaar.uol.com.br/moda/ desfile-ludico-da-chanel-leva-esculturas-de-madeira-e-tweed-para-passarela/</p>	<p>24-04-2023</p>
---------------------------------	---	--	-------------------

<p>Publicidade da marca</p>		<p>https://www.chanel.com/pt/about-chanel/as-historias/</p> <p>https://www.chanel.com/pt/about-chanel/as-historias/</p> <p>https://www.tendenciasonline.com.pt/actualidade/chanel-revoluciona-as-redes-sociais/</p>	<p>24-04-2023</p>
-----------------------------	---	--	-------------------

Divulgação da marca

The image shows a collage of Chanel's digital presence. At the top left is a video frame from the film 'Little Girl Blue' featuring Marion Cotillard with the subtitle 'I was excited to see how much the stories of my grandma and mother...'. To its right is a Facebook post from Chanel (chanelofficial) about the film, mentioning director Mona Achache and Cannes 2023. Below these are screenshots of the Chanel Instagram profile (chanelofficial) and a video titled 'CHANEL AND CINEMA'. The bottom section features a screenshot of the Chanel website's 'LOS ANGELES CHANEL CRUISE SHOW' and a 'VOGUE RUNWAY' gallery titled 'TODAS AS COLEÇÕES DA CHANEL' with thumbnails for 'Estância 2024', 'alta costura outono 1996', 'alta costura outono 1995', 'alta costura primavera 1993', and 'Outono 2023 Pronto-vestir'.

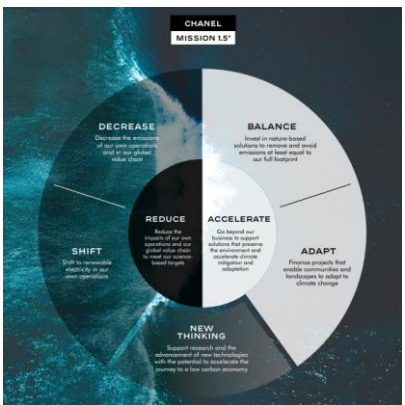
https://www.facebook.com/chanel/videos/780268060411153?locale=pt_PT


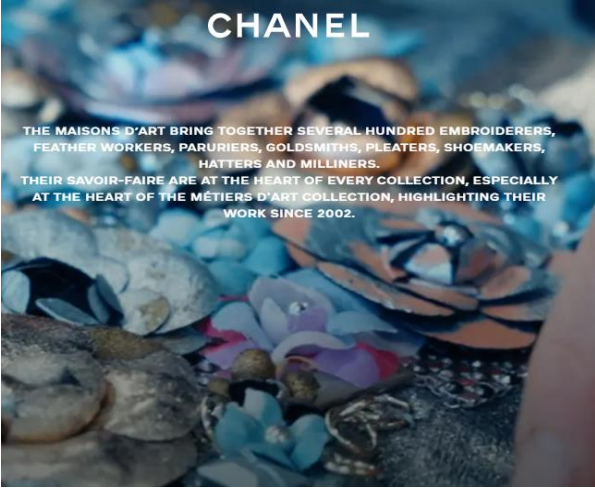
<https://www.instagram.com/chanelofficial/>

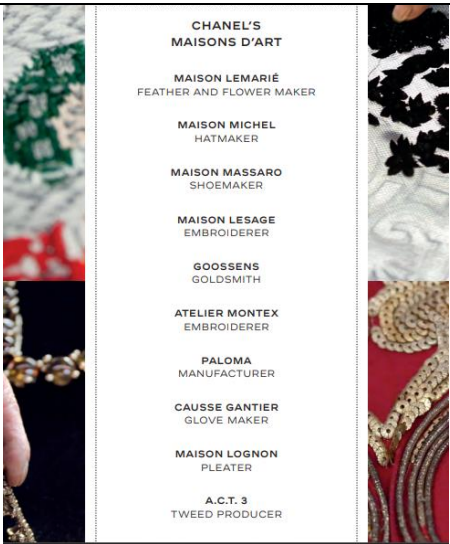
<https://www.chanel.com/pt/moda/colecao/cruise-2023-24/>

<https://www.vogue.com/fashion-shows/designer/chanel>

25-05-2023

IMPLEMENTAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Estratégia de marca</p>	 <p>CHANEL MISSION 1.5</p> <p>DECREASE Decrease the amount of our own operations' greenhouse gas emissions</p> <p>BALANCE Invest in nature-based solutions to remove and avoid emissions of greenhouse gases to our full footprint</p> <p>REDUCE Reduce the amount of our own operations' and our products' greenhouse gas emissions</p> <p>ACCELERATE Go beyond our targets to support initiatives that preserve the environment, promote innovation and adaptation</p> <p>ADAPT Finance projects that enable communities and landscapes to adapt to climate change</p> <p>SHIFT Shift to renewable energy to reduce our own CO2 emissions</p> <p>NEW THINKING Reimagine ourselves and the advancement of new technologies with the ambition of being a net-zero carbon economy</p> <p>CUTTING EMISSIONS IN OUR VALUE CHAIN</p> <p>The raw materials we use and the transportation of our finished products are the two largest contributors to our scope 3 emissions, together accounting for half our carbon footprint.</p> <p>TARGET Decrease value chain emissions by 40% (per unit sold) by 2030</p> <p>Setting high standards for our raw materials</p> <p>We never let our guard down when it comes to the quality of the raw materials that we use. We are working in collaboration with suppliers of these materials to transition to a more regenerative and low-carbon approach to agriculture.</p> <p>Our policies set out the standards we expect from our raw material suppliers. We have strong, long-standing relationships with many of our own suppliers, as well as a number of other partners in our value chain whom we work to partner with. We are working together to advance projects that improve the sustainability of our businesses - both economically and environmentally.</p> <p>All these areas of our business face the same challenge: whether we are procuring leather and textile fibres, skins and precious metals or ingredients for our fragrances and cosmetic products, we need to have a good knowledge of the approaches being used. For our core raw materials, we have a good understanding of our supply chains, all the way to the farmer's field. For others, we are working to improve traceability to enable us to support these suppliers in realising their approach to agriculture, breeding or extraction - and the processes that transform the materials for our use. This knowledge allows us to make decisions that can reduce the carbon footprint of our materials.</p> <p>As an example, leather is one of the key raw materials in our fashion collection but it is known to have a high carbon footprint. We are looking at all aspects of the leather production process to see how efficiency can be made, including sustainable breeding practices. As we exclusively use leather that is a by-product of the food industry, we need to work with all actors in this industry to try to influence change. We are also investing in research and innovation for new materials.</p> <p>LOWER CARBON SUGAR BEET</p> <p>The natural alcohol used in CHANEL fragrances is mostly derived from French sugar beet. Through our agronomical programmes, we are actively involved in helping the sector in France to increase new farming techniques that address the economic, ecological, climatic and social challenges it faces. This includes embracing regenerative approaches to farming and adopting industrial processes to build a sustainable and responsible sector. As part of this, we are supporting these farmers who are pioneers in agronomy and exploring opportunities to certify the carbon savings generated by their activities using the 'Label Farm Carbon'. This carbon certification framework generates additional financial revenue and was introduced by the French Ministry for Ecological Transition to reward agricultural practices that reduce greenhouse gas emissions at a local level.</p> <p>INSETTING: CREATING SHARED VALUE WITH SUPPLIERS</p> <p>We believe that creating shared value with our suppliers is the most effective way to guarantee a more sustainable future. We are keenly committed to farming that actively enriches soils and helps to generate biodiversity, while increasing the livelihoods of individual farmers. We support farmers' projects that promote the preservation of local ecosystems health, helping both to reduce carbon emissions and to reduce natural carbon capture and storage. This approach also contributes to necessary climate resilience, providing significant, measurable benefits to the communities that surround these farms.</p> <p>We refer to these as 'insetting projects' - in other words, carbon offset projects that are within our own value chain. Characterised by integrated socio-economic and environmental projects that help us achieve our climate ambition.</p> <p>TARGET Decrease CHANEL's scope 1 and 2 emissions by 50% by 2030 (equivalent to 66% per unit sold)</p> <p>Manufacturing and distribution</p> <p>We own a number of manufacturing and distribution sites which gives us greater freedom to explore the use of renewable energy and environmental design. Find out more about this on page 14.</p> <p>Cutting edge architecture</p> <p>We aim to comply with the most exacting certification standards for our buildings, such as LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) and HQE (Haute Qualité Environnementale). Our Fashion business is undertaking cutting-edge architecture projects at a number of sites in France.</p> <p>Ateliers de Venetoul, our leather goods manufacturing facility in Venetoul-en-Valais, is being expanded and will use photovoltaic panels to generate electricity for the highly energy-efficient building. The facilities have been designed to take full advantage of the natural light, while the structure itself integrates perfectly into its eco-system with a body of water around the facility and green spaces for periodic biodiversity. The project will also lead to additional job opportunities for the local community, with around 500 people working in the facility.</p> <p>Energy efficiency upgrades on-site underway at our distribution site in Venetoul. Built in 2013 to meet HQE standards, the renovations and on-going site expansion, both with photovoltaic panels, will increase the building's energy efficiency so that it complies with the high standards of REPOS (Réseau à Énergie Positive).</p> <p>The French certification for positive energy constructions, as well as LEED and BREEAM. We also have a REPOS-certified building in Pau, France, for the House of ACTA, a manufacturer of fabrics, specialised in the production of the famous CHANEL Tweed. ACTA is a subsidiary of energy. Photovoltaic panels were installed in 2018 and, today, these generate 40% of the electricity used onsite.</p> <p>Our boutiques</p> <p>CHANEL boutiques are a physical representation of our brand and a showcase for our approach to managing energy in our retail environment is exemplary. We are committed to building and renovating our boutiques to the highest environmental standards and to considering the impact of the furniture and fittings within them.</p> <p>Whenever we build a new boutique, or renovate an existing one, we pursue LEED certification and seek to make our buildings highly energy efficient. The first of our boutiques received LEED certification in 2012 - one of the first for the luxury sector. Since then, over 60 boutiques have been certified, with over 40 more in progress. This represents 40% of the boutiques eligible for LEED certification, a proportion that will grow over the coming years. We are also pursuing LEED certification for our new office spaces.</p> <p>ACCELERATING CHANGE</p> <p>To ensure that we are able to make the capital expenditure needed to drive down our energy use, we are introducing an internal carbon price of \$40 per tonne of CO₂, which we are using to assess all major investments. We wanted to set an ambitious price which will increase over time. This effectively acts as an incentive to develop capital projects that will help to reduce our carbon footprint.</p> <p>In 2016, we created a \$45m transition budget to kick-start or accelerate sustainability projects over five years, including climate-related activities that can push us faster and further towards our sustainable business transition. Over the past four years, the fund has supported climate projects in areas including renewable energy, sustainable retail and sourcing collaborations.</p> <p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p>	<p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p>	<p>27-04-2023</p>

<p>Identidade corporativa</p>	<p><i>A Chanel anunciou que seus Métiers d'Art operarão a partir de uma nova sede em 2020. Este é o primeiro escritório de fábrica da Chanel a abrigar mais de uma disciplina Métiers d'Art em um único local de trabalho.</i></p> <p>Atualmente localizados em partes e ao redor dos subúrbios do nordeste de Paris (Fantin e Aubervilliers), uma seleção de ateliês se mudará para a nova sede em Paris Porte d'Aubervilliers - um local entre o 19º arrondissement da Cidade da Luz e a comuna de Aubervilliers.</p> <p>O extenso projeto de construção foi atribuído ao arquiteto francês Rudy Ricciotti. Com cinco andares e dois subsolos, o estabelecimento de última geração terá uma enorme área útil de 25.500 metros quadrados.</p>  <p>Juntando talentos</p> <p>A conexão da Chanel com seus Métiers d'Art remonta às relações de trabalho promovidas por sua falecida fundadora, Gabrielle "Coco" Chanel. Em 1954, Mademoiselle Chanel contratou Robert Goossens, um mestre joalheiro, para criar as icônicas bijuterias de inspiração barroca da marca, enquanto em 1957, a parceria com o habilidoso sapateiro Massaro viu o nascimento da amada e clássica bomba bicolor da marca.</p> <p><small>Muita amba as marcas francesas são da propriedade da Chanel (Marcam foi comprada em 2000 a Cinqcent em 2005). Reassinado sob a Este site usa cookies para melhorar sua experiência. Continuar a usar o site significa que você aceita os Termos de Uso e Política de Privacidade.</small></p> 	<p>https://curatedition.com/fashion/chanel-and-its-house-of-metiers-dart-disciplines</p> <p>https://www.chanel.com/br/moda/colecao/savoir-faire-metiers-art-2022-23/</p>	<p>27-04-2023</p>
-------------------------------	---	---	-------------------



SAVOIR FAIRE



Creation at CHANEL relies on savoir faire. Throughout our history, we have set the trend for collaborating closely with artisans whose exceptional craft skills have been honed and inherited over many decades. By acquiring and investing in houses of traditional expertise, and forming partnerships, we are helping safeguard this cultural heritage in our supply chains wherever we can, preserving and developing savoir faire for future generations.

Savoir faire is one of the most vital conditions for creation at CHANEL, and an inseparable part of our cultural heritage. Our creativity is a direct result of a continuous dialogue between our in-house creators and highly skilled craft practitioners working in a range of traditional professions. Savoir faire plays a role throughout our business, and across all our activities.

Our WATCHES & FINE JEWELRY activity depends on the expertise of our traditional French jewelry workshop, the High Jewelry Vendôme Atelier. The perfumes our FRAGRANCES & BEAUTY activity creates are developed through our close association with flower growers from the historic perfume-making region of Grasse, in the South of France.

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

<p>Identidade social</p>		<p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>27-04-2023</p>
--------------------------	--	--	-------------------

**A
HUMAN-DRIVEN
COMPANY**

▲

For Gabrielle Chanel, creativity and creation were etched on a daily basis through indications, passion and work, allowing her to both achieve financial security and fulfil her personal ambition. We believe work is a source of excellence and also a fundamental means of enhancing the dignity and respect of every individual. Following the legacy of our founder, we believe in human empowerment, promoting self-fulfilment and self-determination whenever our business touches people's lives.

The right of every individual – in particular, every woman – to participate in our economy and social progress is one of our core beliefs. It is the most basic form of empowerment, and a necessary condition for our creative research to flourish. Therefore, we aim for working conditions that respect and enhance the potential of each person, both within the company and throughout our relevant supply base, where the roles are particularly well defined.

To achieve our ambition to be a human-driven company, we focus on the following efforts:

- Improving respect for human rights throughout our supply base
- Creating the conditions necessary for long-term engagement, performance and well-being of our employees at work
- Advancing the role of women in society in general

**INNOVATION – CREATING
VALUE FOR SOCIETY**

●

In a rapidly changing world, CHANEL needs to constantly anticipate society's expectations so we can develop new ideas that will help sustain our business over the long term.

Experimentation and innovation have been driving forces throughout our history. We are able to reinvent ourselves continually to adjust to change in society. Innovation for CHANEL is about harnessing that dynamic legacy so we can protect our business from the challenges tomorrow presents. We do not innovate for the sake of it; innovation needs to be at the service of creation, whether that is in relation to improving cosmetic formulas, using new materials in our FASHION creations, working

on more sustainable production processes, or creating our own watch mechanism. The aim is that our innovations bring real value to the consumer or society.

More than other luxury brands, CHANEL plays with the tension between heritage and novelty, savoir faire and innovation. This perspective is inimitable, and the paradox is typical of our brand identity.

**NATURAL RAW MATERIALS
OF EXTRAORDINARY QUALITY**

●


CHANEL's creation relies on our ability to continue to source natural ingredients and materials of exceptional and unique quality. The extreme care we take in choosing and preserving such extraordinary quality is part of our heritage.

Many of our materials come from regions with environmental and social challenges. We need to secure these materials for the long term, and we also have a responsibility to set an example. For these reasons, we invest in addressing these challenges as part of our supply-chain resilience strategy. As part of this strategy, we distinguish between strategic raw materials – "nobles matières" – and other raw materials, which are more generic commodities.

MATIÈRES NOBLES

Each of our business activities uses materials of critical importance to our creations. These "nobles matières" are the materials that make CHANEL products the iconic creations they are today. In many cases, CHANEL benefits from exceptionally close, long-standing relationships with the suppliers who provide us with the essential strategic raw materials and ingredients for our products.

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

<p>Valor da marca</p>	<p>HOW WE MEASURE BRAND EQUITY</p> <p>In order to measure brand equity, we carry out annual studies of consumer perceptions of our brand. Each study takes into account a large number of consumers across all of our key markets.</p> <p>The studies analyze brand perception according to detailed criteria such as saliency (brand awareness), value (what qualifies the brand represents for consumers), strength (to what extent the brand is loved by consumers), and desirability (to what extent the brand is "for me").</p> <p>The company has conducted brand equity studies for over 25 years. The results are analyzed in detail each year and discussed among the brand's top management, laying the foundation for our key strategic decisions.</p> <p>We have been able to make some significant investments for the long term over the last few years across all our activities.</p> <p>Upstream in the FASHION activity value chain, for example, we have invested in a number of manufacturing and production sites. These are essential for CHANEL, but also for the luxury sector as a whole, to thrive — from the footwear manufacturer Roveda in Italy to the Bodin-Joyeux tannery in France and the cashmere producer Barrie Knitwear in Scotland.</p> <p>All these production companies are part of an ecosystem, one we have created for the European luxury-fashion industry to deliver outstanding creations, but also one that enables us to ensure the long-term sustainability of specialist industries that might otherwise disappear.</p> <p>Within our FRAGRANCES & BEAUTY activity, we have built in-house creative teams and designers in Paris; integrated research and development activities in Paris, New York, and Tokyo; and fully owned production facilities north of Paris. Our focus on the long term means we can take a slower, more deliberate approach to new product development. The fragrance market is highly competitive, driven by hundreds of new product launches every year. However, we do not believe this rhythm of new product launches is sustainable for the CHANEL brand over the long term. For this reason, we introduce new fragrance products, on average, every 10 to 12 years. This ensures we have sufficient financial and human resources to build our brands over the long term. For example, we launched the new GABRIELLE CHANEL FRAGRANCE 12 years after COCO MADEMOISELLE. The result of this long-term brand vision is that we have three brands in the top five worldwide. Focusing on the long term has also meant we can deliver products that are both desirable and sustainable for our customers.</p> <p>One aspect central to the development and growth of our WATCHES & FINE JEWELRY activity has been the consolidation of all aspects of watch and jewelry making.</p> <p>Investing in our own horological manufacturing capabilities in Switzerland and an integrated fine-jewelry workshop on Place Vendôme was a strategic decision that strengthened our authenticity.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>27-04-2023</p>
<p>Estratégias de diferenciação</p>	<p>VOGUE</p> <p>EDIÇÃO DIGITAL MODA BELEZA CULTURA NEGÓCIOS SUA IDADE GENTE</p> <p>Diferencial no luxo</p> <p>Sendo uma empresa privada, a Chanel tem o luxo da independência e do tempo. Ela pode diminuir a prioridade do crescimento das vendas e das margens e manter um foco direto na desapeabilidade da marca. "Nossos produtos exigem mais", disse Bruno Pavlovsky, presidente da Chanel Fashion e Chanel SAS, ao <i>Vogue Business</i> em outubro. "Hoje, o e-commerce consiste em alguns cliques e produtos na tela. Não existe experiência. Não importa o quanto trabalheemos, não importa o quanto olhamos para o que podemos fazer, a experiência não está no nível do que queremos oferecer aos nossos clientes."</p> <p>"Não somos teimosos", ele insistiu. "Durante o lockdown, desenvolvemos muito conteúdo online para nossas equipes nas boutiques a fim de interagirem com os clientes, mas a experiência sempre acaba nas lojas. É algo sobre o qual estamos muito vigilantes e que tem funcionado muito bem. Existem alternativas ao e-commerce. O serviço é muito mais importante."</p> <p>Questionado diretamente se a Chanel venderá online se a tecnologia evoluir significativamente, Pavlovsky respondeu: "Eu não sei. Contudo, que possamos fazer o que queremos oferecer a mais significativa experiência aos nossos clientes."</p> <p>A Chanel está quase sozinha. Até a Hermès, uma casa de luxo que valoriza sua experiência tradicional de compra em loja, vende uma parte de sua oferta online. Outras são mais abertas, como a Gucci, que começou a vender em dezembro na maior plataforma de e-commerce da China, a Tmall Luxury Pavilion.</p> <p>Então, por que a Chanel é tão inflexível ao entrar moda online?</p> 	<p>https://vogue.globo.com/Vogue-Negocios/noticia/2021/03/comprar-chanel-online-entenda-estrategia-digital-da-grife-e-por-que-ela-nao-inclui-vendas-por-e-commerce.html</p>	<p>27-04-2023</p>




Brasil
Loterias: prêmio da Mega-Sena nesta quarta é de R\$ 38 milhões. Confira

Ben-Estar
Crossfit: veja se a modalidade ajuda a ganhar massa e a ficar trincado

Brasil
Homem canta parabéns com bolo sobre o próprio túmulo: "Futura casa"

Mesmo com o quarto **aumento de preços da Chanel** desde o início da pandemia, os clientes fiéis à etiqueta de luxo continuaram investindo nos produtos da grife. De acordo com informações divulgadas pela **gigante francesa**, as receitas de 2021 aumentaram 23% em relação aos níveis pré-pandemia. Agora, a *label* anunciou que irá abrir lojas específicas destinadas aos clientes VIPs, para evitar a superlotação das butikues.

A Chanel foi a banhos... dentro do Grand Palais

 Este artigo tem mais de 4 anos

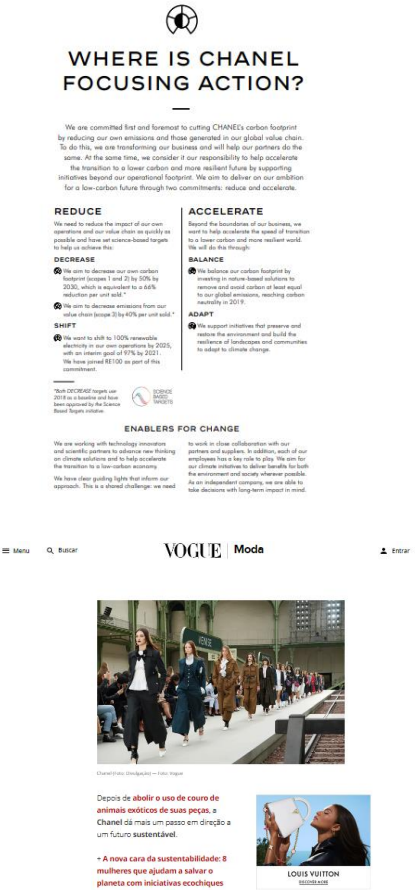
No último dia da Semana da Moda de Paris, a Chanel transformou o Grand Palais numa praia. As modelos (e Pamela Anderson) molharam os pés, num desfile que vai ficar para a história.



<https://www.metropoles.com/colunas/ilca-maria-estevao/chanel-aumenta-lucros-e-planeja-abertura-de-lojas-a-clientes-fieis>

<https://observador.pt/2018/10/02/a-chanel-foi-a-banhos-dentro-do-grand-palais/>

<p>Investimento Interno e Envolvimento e implementação contínua</p>	<p style="text-align: center;">A LONG-TERM PERSPECTIVE</p> <p style="text-align: center;">—</p> <p>CHANEL's performance is always measured not by shareholder equity, but by brand equity. Everything we do is aimed at protecting and enhancing the long-term value of the brand, independently of short-term financial results and/or market constraints. Looking at long-term brand equity is how we measure our success and how we make decisions.</p> <p>"PERFORMANCE IS NOT JUST ABOUT SHORT-TERM FINANCIAL RESULTS, BUT ABOUT LONG-TERM CREATION OF VALUE."</p> <p>— PHILIPPE BLONDIAUX GLOBAL CHIEF FINANCIAL OFFICER, CHANEL</p> <p>This long-term vision for our performance is the most important element of our business model, and is based on our complete financial independence. Being a wholly privately owned company with a strong cash flow, an extremely sound balance sheet structure, and very little debt affords us total independence in financing all of our strategic investments.</p> <p>Operating without short-term financial constraints gives us the freedom and the luxury to make the right decisions for our brand.</p> <p>Being a creation-driven brand, committed luxury leader, and a human-driven company is made possible through our long-term perspective.</p> <p>This long-term perspective gives us the ability to help drive positive change. It gives us the possibility, and the responsibility, to use the power of our creativity, our people, and our influence, to think, plan, and act with society's and the planet's long-term interests in mind, as well as our own.</p> <p>Operating in this way means we can work with suppliers over generations to ensure the resources they provide are well managed and benefit the community in its entirety. It means we can protect rare skills that may otherwise die out. It means we can invest in future energy sources that not only serve us, but also, others who need them. These and many more examples in this report show what our specific approach can enable us to achieve.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>27-04-2023</p>
<p>Colaborações</p>	<p style="text-align: center;">BEING A PURPOSEFUL EMPLOYER</p> <p style="text-align: center;">▲</p> <p>CHANEL is a family-owned company whose values are grounded in creating the conditions for people to perform at their best and feel fulfilled and confident in their work. We care deeply about our employees and strive to create a safe environment that values people's humanity and uniqueness so that they are free to bring their full selves to their work and to their life's calling.</p> <p>At CHANEL, being a purposeful and human-driven employer means being intentional, meaningful, and caring in engaging our people. Fostering environments that reflect our strong values, encouraging and enabling inclusion, and investing in work and workplaces that foster collaboration and well-being. This is critical for the long-term success of our business.</p> <p>A SELF-REFLECTIVE AND INCLUSIVE LEADERSHIP CULTURE</p> <p>Over the last few years, we have focused in enhancing and infusing a strong, positive leadership culture. In 2022, starting with the top leaders in our organization, we launched an "Active and Conscious Leadership Journey" through which we encouraged individual self-reflection and opening up to others and to the world in order to be better equipped to face the challenges of a fast-changing business context. The Active and Conscious Leadership Journey course started with the 20 most senior leaders. This was followed by the next 200, and another 400, until now, when a steady stream of 50 employees per year are taken through various iterations of the platform and training, ensuring depth and long-lasting cultural embedding. Through this Leadership Journey, hundreds of employees are optimizing their leadership and enhancing our rich culture.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>27-04-2023</p>

ORIENTAÇÃO E METAS	Evidências	Link	Data de consulta
Objetivos da marca	 <p>WHERE IS CHANEL FOCUSING ACTION?</p> <p>We are committed first and foremost to cutting CHANEL's carbon footprint by reducing our own emissions and those generated in our global value chain. To do this, we are transforming our business and will help our partners do the same. At the same time, we consider it our responsibility to help accelerate the transition to a lower carbon and more resilient future by supporting initiatives beyond our operational footprint. We aim to deliver on our ambition for a low-carbon future through two commitments: reduce and accelerate.</p> <p>REDUCE We need to reduce the impact of our own operations and our value chain as quickly as possible and have set science-based targets to help us achieve that.</p> <p>DECREASE We aim to decrease our own carbon footprint (scopes 1 and 2) by 10% by 2020, which is equivalent to a 46% reduction per unit sold.</p> <p>SHIFT We want to shift to 100% renewable electricity in our own operations by 2025, with an interim goal of 57% by 2021. We have passed 88,100 sq. meters of area commitment.</p> <p>ACCELERATE Beyond the boundaries of our business, we need to help accelerate the speed of transition to a lower carbon and more resilient world. We will do this through:</p> <p>BALANCE We believe our carbon footprint by investing in nature-based solutions to remove and avoid carbon is best equal to our global emissions, reaching carbon neutrality in 2039.</p> <p>ADAPT We support initiatives that preserve and restore the environment and build the resilience of landscapes and communities to adapt to climate change.</p> <p>ENABLERS FOR CHANGE</p> <p>We are working with technology innovation and scientific partners to advance new thinking on climate solutions and to help accelerate the transition to a low-carbon economy. We have clear guiding lights that inform our operations. This is a shared challenge, we need to work in close collaboration with our partners and suppliers. In addition, each of our employees has a role to play. We are for our climate initiatives to deliver benefits for both the environment and society wherever possible. As an independent company, we are able to take decisions with long-term impact in mind.</p> <p>Menu Q: Buscar VOGUE Moda Entrar</p> <p>Depois de abolir o uso de couro de animais exóticos de suas peças a Chanel dá mais um passo em direção a um futuro sustentável.</p> <p>A nova cara da sustentabilidade: 8 mulheres que ajudam a salvar o planeta com iniciativas ecochiques</p> <p>A grife acaba de se tornar sócia minoritária da Evolved by Nature, uma empresa eco-friendly que descobriu uma alternativa natural aos agentes químicos tóxicos usados produção de roupas, à base de proteína de seda em estado líquido.</p> <p>Entre os efeitos positivos do material natural, a tecnologia explorada pela Evolved by Nature (e parenteada pela empresa) pode reduzir os sinais de desgaste no cashmere (como aquelas bolinhas que se formam com o uso frequente) e melhorar a performance de tecidos como nylon e poliéster.</p>	<p>Chanel-Climate-Publication.pdf</p> <p>https://vogue.globo.com/moda/noticia/2019/06/chanel-compra-acoes-de-empresa-eco-friendly-e-reforca-seu-compromisso-com-um-futuro-sustentavel.ghtml</p>	27-04-2023

HUMAN RIGHTS IN OUR SUPPLY CHAIN



We are aware of the actual and potential human-rights impacts generated throughout our value chain. We are engaged in an ongoing process of human-rights due diligence, progressively taking steps to identify, prioritize, and address salient issues. In our supply base, we recognize our responsibility to make investment and purchasing decisions that support the highest standards in conformity with our corporate policies, and choose to work only with those suppliers who engage with us in this.

Our supply base consists of more than 3,000 suppliers around the world, split between what we term "direct procurement" (i.e., finished goods, components, and raw materials) and "indirect procurement" (i.e., sales, promotional and marketing materials, such as shopping bags and displays).

Our FASHION activity has over 1,400 supply-chain partners, 69 percent of which supply finished goods, and the majority of which are based in Europe (France and Italy).

Our FRAGRANCES & BEAUTY activity has over 900 suppliers, 69 percent of which provide raw materials, 27 percent supply natural raw materials of strategic importance for the brand, and we have direct access to the origin of such materials.

Our WATCHES & FINE JEWELRY activity has 34 suppliers, supplying gold, diamonds, and other precious stones. For indirect procurement of customer-related items, we have over 670 suppliers.

OUR WORKPLACES: SOCIAL WORKING ENVIRONMENTS SUPPORT NEW WAYS OF WORKING

Our physical workspaces are increasingly a driver of transformation, inspiration, and collaboration. Understanding that the physical design of our workplaces plays a critical role in the performance and well-being of our employees and in our overall organizational culture, we are investing in workspace transformation programs across CHANEL. New styles and/or expanded workspaces designed in close consultation with CHANEL employees encourage people in different areas of the business to connect, socialize, collaborate, and share ideas.

GENDER EQUALITY – A FIRST STEP WITH EDGE

To further enhance our inclusion and diversity measures, in 2016-2017 we took an important step in focusing on gender equality. As a company employing a majority of women and as a brand primarily for women, we believe it is essential that we ensure that the principles of gender equality and women's empowerment are embedded in our organization.

We therefore engaged EDGE, the leading global assessment methodology and certification standard for gender equality, to provide an initial assessment and guidance on the gender balance across our organization and to advise on the steps, which we are now taking, that will help to ensure gender equality in our pipeline development, pay practices, and fair employment policies. Enhancing inclusion and diversity is also an ongoing opportunity for CHANEL. We will continue to focus on new programs to demonstrate our appreciation for all aspects of diversity, including diversity of thought, and to further promote a more inclusive and diverse culture.

LA PLACE

In 2016, after a year of consultation and design, our team in New York opened a new workplace model designed to encourage collaboration, and explore ways in which people in different areas of the business could connect, collaborate, and share ideas while increasing visibility and interaction with senior leadership. The new open space for gathering and interaction has enabled multiple forms of assembly as well as events that inspire our employees. The "La Place" model is being replicated in other offices, including the new London management offices.

ENSURING INCLUSION AND EQUALITY

Fostering a culture of inclusion and diversity where individuals have the freedom to be themselves and equal opportunity to contribute and achieve is of essential value. We are committed to equal treatment in our organization and to continually enhancing our policies and practices that ensure safe environments free of discrimination and harassment, as well as equality of treatment and access to opportunities and promotions. We are improving in this area by incorporating inclusion and diversity in our HR talent processes, establishing management priorities, and conducting regular compliance committee reviews – all at global, regional, and market levels.

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

Estratégias de branding

OUR BRAND PURPOSE

The House of CHANEL was founded by a unique, powerful, atypically feminine soul who was propelled by her very core.

By determining her world, she influenced the world, fundamentally changing perceptions of Style for everyone.

We embrace the epic modernity of our rich heritage and fulfill its vision by serving today's self-powered woman who creates her destiny.

Our DNA is in everything we make, and elevating women, treasuring their complexities and facets, is in our DNA. Our repertoire spans the extremes that allow a woman to find and express her essence, and thus offer her the invaluable experience of a liberating transformation, whether with a dash of lipstick, a spritz of perfume or a total look.

From its inception, our House has been a seminal force in shaping the codes of fashion. By drawing on the potency of paradox, and reconceiving it in surprising, harmonious, resonant design elements, we have forged for ourselves the enduring aura of singular magnetism.



WE ARE TAKING ACTION

Climate change is one of the greatest challenges of our time. As a leader in our industry, with a unique position and focused on long-term development, we plan to address this critical issue with focused dedication.

At CHANEL, as a creation-driven company, we aim at designing highly desirable products and experiences for our clients while generating a positive impact on the environment and society. As such, sustainability is a strategic priority for CHANEL and we have ambitious goals.

CHANEL Mission 1.5^o outlines our plan to reduce our carbon emissions in the next decade and help accelerate the transition to a more sustainable world, addressing the targets set by the Paris Climate Agreement (COP21).

Alain Wertheimer, CEO

March 2020

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf

Chanel-Climate-Publication.pdf

27-04-2023

ADVANCING THE ROLE OF WOMEN IN SOCIETY



The story of CHANEL is the story of a woman. Through her entrepreneurial spirit and creativity, Gabrielle Chanel rose from humble origins to liberate herself, reinvent the codes of fashion, and influence the world. Today, women are our main customers and comprise 80 percent of our workforce.

Fondation CHANEL and other women's empowerment initiatives within the company and our supply chain are based on the profound conviction that women are agents of positive change in the world. Advancing the role of women in society is a key lens through which we look at everything we do: from our brand purpose to our employee-engagement policies and through our approach to supply-chain issues. As signatories of the United Nations Women Empowerment Principles, we are committed to driving these initiatives not only within the company, but also, more broadly in society through Fondation CHANEL. It was built on Mademoiselle Chanel's legacy that CHANEL created its first philanthropic foundation based in France, the Fondation d'Entreprise CHANEL, in 2011, with the initial mission to improve social and economic conditions for women and adolescent girls. In 2016, our philanthropic entity was renamed Fondation CHANEL. It expanded its operations globally to the U.S.A. and Europe, while also strengthening its support to numerous social purpose organizations (SPOs) in developing countries and in East Asia.

CHANEL AND THE WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

CHANEL signed the Women Empowerment Principles (WEPs), a partnership initiative of the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) and the United Nations Global Compact, for the first time in 2015. The WEPs provide a set of considerations to help the private sector focus on key elements integral to promoting gender equality in the workplace, marketplace, and communities. To date, CHANEL has primarily focused on applying the WEPs to the workplace and its own workforce. Over the next year, we plan to integrate a gender lens more systematically into our sourcing policies, programs, metrics, and overall reporting. To help us advance both the thinking and practice of how companies can achieve progress for women globally and successfully apply the WEPs, CHANEL joined BSR's Business Action for Women (BAW) collaborative initiative. Together with other major corporations, CHANEL is involved in two of the BAW working-group clusters, mainly to advance women in the supply chain and to empower women to lead on climate resilience.

62

CHANEL



ALTA COSTURA MODA ALTA JOALHERIA JOIA FINA RELOGIOS OCULOS FRAGRANCIA INVENTAR CUIDADOS COM A PELE SOBRE A CHANEL



A FUNDAÇÃO CHANEL ESTÁ COMPROMETIDA COM MULHERES E MENINAS ADOLESCENTES

Desde 2011 a Fundação CHANEL trabalha em sintonia com seus parceiros sem fins lucrativos para criar condições para que mulheres e meninas sejam livres para moldar seu próprio destino.

Por meio de suporte especializado plurianual, a Fondation CHANEL adapta estratégias globais às realidades locais, oferecendo recursos personalizados, conectando canais críticos e ampliando soluções lideradas pela comunidade.


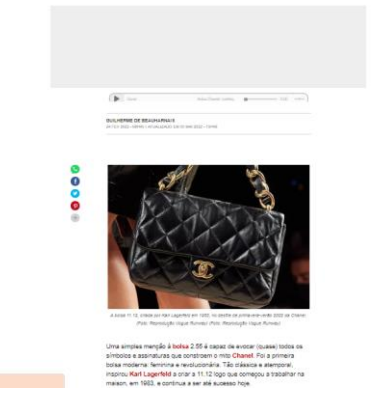
DESCOBRIR

https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf


Visão da marca

27-04-2023

<https://www.chanel.com/us/fondation-chanel/>

<p>Valores emocionais e motivacionais</p>	 <p>Bolsas de marcas como Chanel, Prada e Louis Vuitton são símbolo de status e até de pertencimento</p>	<p>https://www.metrosoles.com/colunas/ilcama-ria-estevao/confira-onde-estao-os-maiores-consumidores-de-bolsas-de-luxo</p>	<p>27-04-2023</p>
<p>Perceção do nome</p>	 <p>Uma simples menção à bolsa 2.55 é capaz de evocar (outras) todas as silhuetas e assinaturas que constroem o mito Chanel. Foi a primeira bolsa moderna, feminina e revolucionária. Tão clássica e atemporal quanto Karl Lagerfeld a criou a 11.12.1955 que conseguiu a trabalhar na maison, em 1983, e contribuir a ser um sucesso hoje.</p> <p>Com detalhes inusitados, vimos os clássicos pequenos casacos pretos com o botão de lado, fatos que se tornaram vestidos assimétricos, e até inspiração trazida de um fato rosa em tweed criado por Gabrielle Chanel em 1960 que foi agora tingido com negro, azul e rosa e traduzido em inúmeras peças, dos fatos aos vestidos fluidos multicoloridos. Estes looks foram sempre acompanhado pelas carteiras mais icônicas da casa, como a 2.55 ou a 11.12; assim como a tendência das carteiras miniatura. Não faltaram os casacos retos, em caxemira preta, com cintos feitos com longas fitas de chiffon bordadas, lantejoulas e correntes. Entre o clássico preto e dourado, os verdadeiros tons chave foram o rosa, pêssego e framboesa. No desfile estiveram presentes algumas embaixadoras da Chanel como Kristen Stewart, Lily Rose-Depp, Penélope Cruz e Yara Shahidi, além das amigas da casa Sofia Coppola, Marion Cotillard e Carole Bouquet.</p>	<p>https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/02/bolsa-chanel-conheca-historia-dos-iconicos-modelos-255-e-1112.html</p> <p>https://www.maxima.pt/moda/detalhe/chanel-regressou-a-casa-para-o-desfile-metiers-dart</p>	<p>27-04-2023</p>

<p>Comprometimento da marca</p>	<p>A Chanel está quase sozinha. Até a Hermès, uma casa de luxo que valoriza sua experiência tradicional de compra em loja, vende uma parte de sua oferta online. Outras são mais abertas, como a Gucci, que começou a vender em dezembro na maior plataforma de e-commerce da China, a Tmall Luxury Pavilion.</p> <p>Então, por que a Chanel é tão inflexível ao evitar moda online? "Muito poucas marcas podem se dar ao luxo de ignorar o e-commerce... mas a visão da Chanel é que você deve ter o diferencial no espaço de luxo", diz Rambourg, a comparando ao afastamento da Bottega Veneta da rede social. "Desde que a Bottega Veneta anunciou essa mudança, as especulações a respeito da marca nunca foram tão intensas. Eles preferem abordar o mercado por meios diferentes. Isso permite que eles promovam a ideia de que não estão no pacote."</p> <p>A Chanel está sempre experimentando o digital. Nos últimos anos, isso incluiu uma parceria com a Farfetch, na qual assumiu uma participação minoritária em 2018, para desenvolver iniciativas digitais a fim de melhorar a experiência do cliente nas lojas; uma loja pop-up para a linha de joias Coco Crush no Net-a-Porter em 2015; uma conversa virtual sobre estilo com Sofia Coppola para seus principais clientes durante a pandemia; um serviço de concierge de cinco estrelas que oferece entrega em domicílio; e um esforço contínuo nas redes sociais que incluiu redes chinesas como a Little Red Book (Red), a WeChat e a Weibo.</p> <p>Na corrida para a exclusividade, a <i>label</i> também pretende abrir butikues separadas com acesso privado aos clientes VIPs, os que mais investem em mercadorias da etiqueta. Até o início de 2023, a Chanel pretende dar início ao projeto, começando por endereços fixos em cidades asiáticas.</p> 	<p>https://vogue.globo.com/Vogue-Negocios/noticia/2021/03/comprar-chanel-online-entenda-estrategia-digital-da-grife-e-por-que-ela-nao-inclui-vendas-por-e-commerce.html</p>	<p>27-04-2023</p>
---------------------------------	---	--	-------------------

FIDELIDADE E RELACIONAMENTOS	Evidências	Link	Data de consulta
Criação de relacionamentos	<p>"Mademoiselle Chanel, Karl e agora Virginie sempre trabalharam lado a lado com todos esses artesãos diferentes. Quando você vem ao nosso estúdio Chanel, eles estão sempre presentes, e sempre estiveram. Principalmente na Chanel, onde fazemos 10 coleções por ano. Vale lembrar que a Chanel foi a primeira empresa a estabelecer uma parceria como essa, décadas atrás, ao trabalhar com Lesage, Massaro, Hurel ou Goossens. Estes artesãos por sua vez trabalharam com muitos costureiros e diretores artísticos. Esta é a chave para sua longevidade: adaptar-se a diferentes visões da moda. Coco Chanel foi a primeira estilista a iniciar essas parcerias porque não tinha outra escolha. Para Karl também era óbvio. Virginie nunca começa uma coleção sem um diálogo com todas essas pessoas".</p> <p>Nomeado pelo seu <i>arrondissement e métiers</i>, o 19M é um centro de 25.000 metros quadrados concebido pelo arquiteto Rudy Ricciotti, que reúne 600 profissionais – desde bordadeiras (Lesage) e fabricantes de botas (Massaro), até chapeleiros (Maison Michel), fabricantes de pregas (Logon) e fornecedores de penas (Lemarié), numa constelação verdadeiramente única de competências e <i>savoir-faire</i>. Os seus cinco pisos arejados são rematados por tentáculos de metal branco, sugerindo tiras gigantes de fio.</p> 	<p>https://br.fashionnetwork.com/news/Bruno-pavlovsky-da-chanel-preve-forte-crescimento-em-2022,1359579.html</p> <p>https://www.vogue.com/fashion-shows/designer/chanel</p>	28-04-2023

Parcerias

FASHION NETWORK

NEGÓCIOS DISTRIBUIÇÃO DESFILES CRIAÇÃO COMUNICAÇÃO INDÚSTRIA INOVAÇÕES COLEÇÃO PERSONALIDADES EVI

Chanel vai investir 25 milhões de euros na restauração do Grand Palais, em Paris

BRUNO PARFOSKY, presidente de moda da Chanel, anunciou que a marca contribuirá com 25 milhões de euros para a restauração e renovação do Grand Palais, símbolo de herança arquitetónica em Paris desde a sua criação, mas também revisita dos muitos desfiles de moda da Chanel desde 2005.

BAZAR FASHION BEAUTY CULTURE SUSTAINABILITY BRIDES **SUBSCRIBE** NEWSLETTE

Chanel launches Culture Fund to help artists, galleries and museums

The luxury fashion house unveils a broad programme to boost the arts

BY **ELLA ALEXANDER** / UPDATED: 21 JULY 2021

Chanel has launched a series of initiatives to help pioneering artists in a post-pandemic world. Through the Chanel Culture Fund, the brand will introduce the Chanel Next Prize to support 10 individual creators across the arts, as well as partnering with international cultural institutions to create new programmes highlighting creative thinking.

The Chanel Next Prize will celebrate 10 artists in music, dance, performance and the visual arts who are "radically redefining their fields". Each winner will receive €100,000 to further their career, plus

VOGUE | Beleza

Chanel anuncia Whitney Peak como a nova garota-propaganda de Coco Mademoiselle

A atriz faz história como a primeira embaixadora negra de uma fragrância da maison. Em conversa exclusiva com a Vogue Brasil, ela fala sobre a parceria com a marca e a sua relação com o universo da perfumaria


Per Beleza Vogue



<https://pt.fashionnetwork.com/news/chanel-vai-investir-25-milhoes-de-euros-na-restauracao-do-grand-palais-em-paris,947858.html>



<https://www.harpersbazaar.com/uk/culture/culture-news/a35862007/chanel-launches-culture-fund/>


28-04-2023

<https://vogue.globo.com/beleza/noticia/2023/03/chanel-anuncia-whitney-peak-como-a-nova-garota-propaganda-de-coco-mademoiselle.ghtml>

<p>Criação de fidelidade</p>	<p>CHANEL</p> <p>CHANEL LIMITED FINANCIAL RESULTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2021</p> <p>London, 24 May 2022</p> <p>KEY FINANCIAL HIGHLIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> 2021 financial results driven by strong demand across all product lines from its local client base, underlining the desirability of Chanel's creations. Revenues of \$18.6 billion, up 49.6% versus 2020 and 22.9% versus 2019 on a comparable basis at constant currency. Operating profit of \$5,481 million, an increase of 170.6% compared to 2020 and 87.5% compared to 2019. Positive net cash balance at the end of the year, reflecting Chanel's strong performance and financial discipline. Investment of \$1,795 million in brand support activities, up 32% despite the challenges of organizing in-person client events throughout the year. Capital expenditure at \$758 million, representing 4.6% of sales. Free cash flow of \$4,549 million. <p>Philippe Blondiaux, Global Chief Financial Officer, commented:</p> <p>"This very strong financial performance reflects the strength and uniqueness of the CHANEL brand focused on creation and sustained commitment to enhance our savoir-faire, while transforming our business model to have a positive impact and achieve our sustainability ambitions. The passion and engagement of our teams around the world is a key pillar of this success."</p> <p>Despite the challenging backdrop in 2021, our results highlighted remarkable customer demand particularly from our local client base, driven by the dedication and creativity of our teams to bring our clients' dreams to life through unique experiences.</p> <p>2022 will be another year of significant investment to support the long-term health of the CHANEL brand and to deliver our sustainability ambition, whether in our people, continued focus on quality, customer experience, our boutiques, or in our supply chain transformation."</p> <p>KEY 2021 OPERATIONAL HIGHLIGHTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Chanel sales reached record highs in 2021 across all product categories despite the Covid pandemic impacting our Retail and Travel retail businesses, particularly in the first part of the year. Fashion showed strong results driven by double-digit growth in all product lines. Leather goods and 	<p>https://services.chanel.com/media/files/Press-release-2021-Results-ENG-FINAL.pdf</p>	<p>28-04-2023</p>
<p>Envolvimento da marca a nível interno</p>	<p>EMBEDDING PERSONAL LEADERSHIP IN PERFORMANCE DRIVERS</p> <p>At CHANEL, we focus equally on four performance drivers: Brand Performance, Client Engagement, Leadership & People Strength, and Financial Health. How we lead and treat our people is equal in consideration to brand and business as a driver of performance. Placing this equal value on Leadership & People Strength is a defining factor in who we are as a company and brand. People matter at CHANEL, and we demonstrate our commitment to their long-term engagement, development, and well-being in our codified behaviors, measurements, and supportive tools to help people optimize their strengths.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>28-04-2023</p>
<p>Envolvimento da marca a nível externo</p>	 <p>The image shows a screenshot of a Vogue article. The headline reads: "Chanel compra ações de empresa eco-friendly e reforça seu compromisso com um futuro sustentável". Below the headline, there is a sub-headline: "A grife acaba de investir em uma empresa que vem pesquisando as propriedades da proteína de seda para substituir agulhas químicas tóxicas na indústria têxtil". There is also a small image of a fashion show runway.</p>	<p>https://vogue.globo.com/moda/noticia/2022/02/bolsa-chanel-conheca-historia-dos-iconecos-modelos-255-e-1112.html</p>	<p>27-04-2023</p>

DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DA MARCA	Evidências	Link	Data de consulta
Identidade da marca	<p>MODA ▾ BEM-ESTAR ▾ BELEZA ▾ PROJETO ▾ ESCAPAR ▾ COMIDA ▾ RELÓGIOS ▾ MOBILIDADE ▾ PESSOAS ▾ SOGREEN ▾</p>  <p>O ano em que Gabrielle também oferece embaixadores consideráveis: Cara Delevingne, Kristen Stewart, Caroline de Maigret e Pharrell Williams, serão os rostos da campanha publicitária. E isso não é tudo...</p> <p>Chanel também anuncia o lançamento do perfume Gabrielle que a casa vai revelar no outono de 2017: um novo perfume feminino, é bem raro! Não havia nenhum desde o lançamento de Chance em 2013. Com uma forte referência ao ADN da casa de luxo, é portanto uma fragrância muito aguardada que lhe apresentamos!</p> <p>acorda humor</p> <p>MINHA Bélgica onde e o bloq</p> <p>COMID Bruxel: restaur fecha d as port.</p> <p>COMID Aqui es preferi japone: emagrc</p> <p>PARCEIROS</p>	<p>https://sosoir.lesoir.be/chanel-lanee-gabrielle</p>	28-04-2023
Posicionamento	<p>BRITISH VOGUE</p> <p>O modelo de negócios criativos da marca é fundamental para tudo o que Pavlovsky, que está na Chanel há 23 anos, fala. Se considera imperioso que a marca continue a melhorar o seu posicionamento no mercado de luxo, reconhecendo que "é cada vez mais exigente à medida que o mundo muda, os clientes mudam, os concorrentes são fortes", é a consistência da inovação criativa essa é a chave para o sucesso da marca.</p> <p>"No final das contas, quando nossos clientes saem com nossos produtos, eles precisam sentir a diferença entre um produto Chanel e um produto não Chanel. Isso para mim é importante", disse. "No momento, estamos indo bem."</p> 	<p>https://www.vogue.co.uk/article/bruno-pavlovsky-chanel-president-fashion-interview-see-now-buy-now-ecommerce</p>	28-04-2023

<p>Exclusividade</p>	 <p>Um dia antes de apresentar sua coleção de resorts Chanel em uma passarela de areia cortando as pedras do Hotel Monte-Carlo Beach, a diretora artística da marca, Virginie Viard, estava em um clima nostálgico. Enquanto enfeitava suas modelos com joias pingando golfinhos dourados e conchas do mar - e o "Sac Monaco" no bloco de cores vermelho e branco da bandeira monegasca - no espaço cavernoso do salão Art Déco ao lado da piscina do hotel, Viard relembrou muitos momentos felizes passou com Karl Lagerfeld no principado minúsculo e endinheirado, onde manteve um apartamento e alugou a extraordinária villa Belle Époque La Vigie. Foi nos terraços desta villa que Viard se lembrou de Lagerfeld fotografando Linda e Christy nas icônicas jaquetas de mergulho de lantejoulas de sua coleção de primavera de 1991. "Isso foi muito engraçado", ela lembrou, "eu adoro La Vigie.</p> <p>Foram essas lembranças da princesa Caroline e sua igualmente bela filha, a princesa Charlotte (a vários de cujos aniversários e casamentos Viard compareceu, e que se sentou no show ao lado do rapper francês Abd al Malik e do outro lado do pontão do rapper sul-coreano G-Dragon) que infundiu o espírito da coleção, bem como uma visão lúdica do que mais Monte Carlo significa para o designer - "o cassino, as garotas de Helmut Newton, as</p>	<p>https://www.vogue.com/fashion-shows/resort-2023/chanel</p>	<p>28-04-2023</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
<p>Patente</p>	 <p>WIPO WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION</p> <p>SCANNER DE VITALIDADE CHANEL</p> <p>MARCA REGISTRADA - INPI (França)</p> <table border="1"> <tr> <td>001</td> <td>Nome de invenção</td> <td>002</td> <td>Nome de depósito</td> </tr> <tr> <td>002</td> <td>001</td> <td>003</td> <td>002</td> </tr> <tr> <td>003</td> <td>001</td> <td>004</td> <td>003</td> </tr> <tr> <td>004</td> <td>001</td> <td>005</td> <td>004</td> </tr> <tr> <td>005</td> <td>001</td> <td>006</td> <td>005</td> </tr> <tr> <td>006</td> <td>001</td> <td>007</td> <td>006</td> </tr> <tr> <td>007</td> <td>001</td> <td>008</td> <td>007</td> </tr> <tr> <td>008</td> <td>001</td> <td>009</td> <td>008</td> </tr> <tr> <td>009</td> <td>001</td> <td>010</td> <td>009</td> </tr> <tr> <td>010</td> <td>001</td> <td>011</td> <td>010</td> </tr> <tr> <td>011</td> <td>001</td> <td>012</td> <td>011</td> </tr> <tr> <td>012</td> <td>001</td> <td>013</td> <td>012</td> </tr> <tr> <td>013</td> <td>001</td> <td>014</td> <td>013</td> </tr> <tr> <td>014</td> <td>001</td> <td>015</td> <td>014</td> </tr> <tr> <td>015</td> <td>001</td> <td>016</td> <td>015</td> </tr> <tr> <td>016</td> <td>001</td> <td>017</td> <td>016</td> </tr> <tr> <td>017</td> <td>001</td> <td>018</td> <td>017</td> </tr> <tr> <td>018</td> <td>001</td> <td>019</td> <td>018</td> </tr> <tr> <td>019</td> <td>001</td> <td>020</td> <td>019</td> </tr> <tr> <td>020</td> <td>001</td> <td>021</td> <td>020</td> </tr> <tr> <td>021</td> <td>001</td> <td>022</td> <td>021</td> </tr> <tr> <td>022</td> <td>001</td> <td>023</td> <td>022</td> </tr> <tr> <td>023</td> <td>001</td> <td>024</td> <td>023</td> </tr> <tr> <td>024</td> <td>001</td> <td>025</td> <td>024</td> </tr> <tr> <td>025</td> <td>001</td> <td>026</td> <td>025</td> </tr> <tr> <td>026</td> <td>001</td> <td>027</td> <td>026</td> </tr> <tr> <td>027</td> <td>001</td> <td>028</td> <td>027</td> </tr> <tr> <td>028</td> <td>001</td> <td>029</td> <td>028</td> </tr> <tr> <td>029</td> <td>001</td> <td>030</td> <td>029</td> </tr> <tr> <td>030</td> <td>001</td> <td>031</td> <td>030</td> </tr> <tr> <td>031</td> <td>001</td> <td>032</td> <td>031</td> </tr> <tr> <td>032</td> <td>001</td> <td>033</td> <td>032</td> </tr> <tr> <td>033</td> <td>001</td> <td>034</td> <td>033</td> </tr> <tr> <td>034</td> <td>001</td> <td>035</td> <td>034</td> </tr> <tr> <td>035</td> <td>001</td> <td>036</td> <td>035</td> </tr> <tr> <td>036</td> <td>001</td> <td>037</td> <td>036</td> </tr> <tr> <td>037</td> <td>001</td> <td>038</td> <td>037</td> </tr> <tr> <td>038</td> <td>001</td> <td>039</td> <td>038</td> </tr> <tr> <td>039</td> <td>001</td> <td>040</td> <td>039</td> </tr> <tr> <td>040</td> <td>001</td> <td>041</td> <td>040</td> </tr> <tr> <td>041</td> <td>001</td> <td>042</td> <td>041</td> </tr> <tr> <td>042</td> <td>001</td> <td>043</td> <td>042</td> </tr> <tr> <td>043</td> <td>001</td> <td>044</td> <td>043</td> </tr> <tr> <td>044</td> <td>001</td> <td>045</td> <td>044</td> </tr> <tr> <td>045</td> <td>001</td> <td>046</td> <td>045</td> </tr> <tr> <td>046</td> <td>001</td> <td>047</td> <td>046</td> </tr> <tr> <td>047</td> <td>001</td> <td>048</td> <td>047</td> </tr> <tr> <td>048</td> <td>001</td> <td>049</td> <td>048</td> </tr> <tr> <td>049</td> <td>001</td> <td>050</td> <td>049</td> </tr> <tr> <td>050</td> <td>001</td> <td>051</td> <td>050</td> </tr> <tr> <td>051</td> <td>001</td> <td>052</td> <td>051</td> </tr> <tr> <td>052</td> <td>001</td> <td>053</td> <td>052</td> </tr> <tr> <td>053</td> <td>001</td> <td>054</td> <td>053</td> </tr> <tr> <td>054</td> <td>001</td> <td>055</td> <td>054</td> </tr> <tr> <td>055</td> <td>001</td> <td>056</td> <td>055</td> </tr> <tr> <td>056</td> <td>001</td> <td>057</td> <td>056</td> </tr> <tr> <td>057</td> <td>001</td> <td>058</td> <td>057</td> </tr> <tr> <td>058</td> <td>001</td> <td>059</td> <td>058</td> </tr> <tr> <td>059</td> <td>001</td> <td>060</td> <td>059</td> </tr> <tr> <td>060</td> <td>001</td> <td>061</td> <td>060</td> </tr> <tr> <td>061</td> <td>001</td> <td>062</td> <td>061</td> </tr> <tr> <td>062</td> <td>001</td> <td>063</td> <td>062</td> </tr> <tr> <td>063</td> <td>001</td> <td>064</td> <td>063</td> </tr> <tr> <td>064</td> <td>001</td> <td>065</td> <td>064</td> </tr> <tr> <td>065</td> <td>001</td> <td>066</td> <td>065</td> </tr> <tr> <td>066</td> <td>001</td> <td>067</td> <td>066</td> </tr> <tr> <td>067</td> <td>001</td> <td>068</td> <td>067</td> </tr> <tr> <td>068</td> <td>001</td> <td>069</td> <td>068</td> </tr> <tr> <td>069</td> <td>001</td> <td>070</td> <td>069</td> </tr> <tr> <td>070</td> <td>001</td> <td>071</td> <td>070</td> </tr> <tr> <td>071</td> <td>001</td> <td>072</td> <td>071</td> </tr> <tr> <td>072</td> <td>001</td> <td>073</td> <td>072</td> </tr> <tr> <td>073</td> <td>001</td> <td>074</td> <td>073</td> </tr> <tr> <td>074</td> <td>001</td> <td>075</td> <td>074</td> </tr> <tr> <td>075</td> <td>001</td> <td>076</td> <td>075</td> </tr> <tr> <td>076</td> <td>001</td> <td>077</td> <td>076</td> </tr> <tr> <td>077</td> <td>001</td> <td>078</td> <td>077</td> </tr> <tr> <td>078</td> <td>001</td> <td>079</td> <td>078</td> </tr> <tr> <td>079</td> <td>001</td> <td>080</td> <td>079</td> </tr> <tr> <td>080</td> <td>001</td> <td>081</td> <td>080</td> </tr> <tr> <td>081</td> <td>001</td> <td>082</td> <td>081</td> </tr> <tr> <td>082</td> <td>001</td> <td>083</td> <td>082</td> </tr> <tr> <td>083</td> <td>001</td> <td>084</td> <td>083</td> </tr> <tr> <td>084</td> <td>001</td> <td>085</td> <td>084</td> </tr> <tr> <td>085</td> <td>001</td> <td>086</td> <td>085</td> </tr> <tr> <td>086</td> <td>001</td> <td>087</td> <td>086</td> </tr> <tr> <td>087</td> <td>001</td> <td>088</td> <td>087</td> </tr> <tr> <td>088</td> <td>001</td> <td>089</td> <td>088</td> </tr> <tr> <td>089</td> <td>001</td> <td>090</td> <td>089</td> </tr> <tr> <td>090</td> <td>001</td> <td>091</td> <td>090</td> </tr> <tr> <td>091</td> <td>001</td> <td>092</td> <td>091</td> </tr> <tr> <td>092</td> <td>001</td> <td>093</td> <td>092</td> </tr> <tr> <td>093</td> <td>001</td> <td>094</td> <td>093</td> </tr> <tr> <td>094</td> <td>001</td> <td>095</td> <td>094</td> </tr> <tr> <td>095</td> <td>001</td> <td>096</td> <td>095</td> </tr> <tr> <td>096</td> <td>001</td> <td>097</td> <td>096</td> </tr> <tr> <td>097</td> <td>001</td> <td>098</td> <td>097</td> </tr> <tr> <td>098</td> <td>001</td> <td>099</td> <td>098</td> </tr> <tr> <td>099</td> <td>001</td> <td>100</td> <td>099</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>001</td> <td>101</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>101</td> <td>001</td> <td>102</td> <td>101</td> </tr> <tr> <td>102</td> <td>001</td> <td>103</td> <td>102</td> </tr> <tr> <td>103</td> <td>001</td> <td>104</td> <td>103</td> </tr> <tr> <td>104</td> <td>001</td> <td>105</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>105</td> <td>001</td> <td>106</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>106</td> <td>001</td> <td>107</td> <td>106</td> </tr> <tr> <td>107</td> <td>001</td> <td>108</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>108</td> <td>001</td> <td>109</td> <td>108</td> </tr> <tr> <td>109</td> <td>001</td> <td>110</td> <td>109</td> </tr> <tr> <td>110</td> <td>001</td> <td>111</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>111</td> <td>001</td> <td>112</td> <td>111</td> </tr> <tr> <td>112</td> <td>001</td> <td>113</td> <td>112</td> </tr> <tr> <td>113</td> <td>001</td> <td>114</td> <td>113</td> </tr> <tr> <td>114</td> <td>001</td> <td>115</td> <td>114</td> </tr> <tr> <td>115</td> <td>001</td> <td>116</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>116</td> <td>001</td> <td>117</td> <td>116</td> </tr> <tr> <td>117</td> <td>001</td> <td>118</td> <td>117</td> </tr> <tr> <td>118</td> <td>001</td> <td>119</td> <td>118</td> </tr> <tr> <td>119</td> <td>001</td> <td>120</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>120</td> <td>001</td> <td>121</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>121</td> <td>001</td> <td>122</td> <td>121</td> </tr> <tr> <td>122</td> <td>001</td> <td>123</td> <td>122</td> </tr> <tr> <td>123</td> <td>001</td> <td>124</td> <td>123</td> </tr> <tr> <td>124</td> <td>001</td> <td>125</td> <td>124</td> </tr> <tr> <td>125</td> <td>001</td> <td>126</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>126</td> <td>001</td> <td>127</td> <td>126</td> </tr> <tr> <td>127</td> <td>001</td> <td>128</td> <td>127</td> </tr> <tr> <td>128</td> <td>001</td> <td>129</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>129</td> <td>001</td> <td>130</td> <td>129</td> </tr> <tr> <td>130</td> <td>001</td> <td>131</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>131</td> <td>001</td> <td>132</td> <td>131</td> </tr> <tr> <td>132</td> <td>001</td> <td>133</td> <td>132</td> </tr> <tr> <td>133</td> <td>001</td> <td>134</td> <td>133</td> </tr> <tr> <td>134</td> <td>001</td> <td>135</td> <td>134</td> </tr> <tr> <td>135</td> <td>001</td> <td>136</td> <td>135</td> </tr> <tr> <td>136</td> <td>001</td> <td>137</td> <td>136</td> </tr> <tr> <td>137</td> <td>001</td> <td>138</td> <td>137</td> </tr> <tr> <td>138</td> <td>001</td> <td>139</td> <td>138</td> </tr> <tr> <td>139</td> <td>001</td> <td>140</td> <td>139</td> </tr> <tr> <td>140</td> <td>001</td> <td>141</td> <td>140</td> </tr> <tr> <td>141</td> <td>001</td> <td>142</td> <td>141</td> </tr> <tr> <td>142</td> <td>001</td> <td>143</td> <td>142</td> </tr> <tr> <td>143</td> <td>001</td> <td>144</td> <td>143</td> </tr> <tr> <td>144</td> <td>001</td> <td>145</td> <td>144</td> </tr> <tr> <td>145</td> <td>001</td> <td>146</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>146</td> <td>001</td> <td>147</td> <td>146</td> </tr> <tr> <td>147</td> <td>001</td> <td>148</td> <td>147</td> </tr> <tr> <td>148</td> <td>001</td> <td>149</td> <td>148</td> </tr> <tr> <td>149</td> <td>001</td> <td>150</td> <td>149</td> </tr> <tr> <td>150</td> <td>001</td> <td>151</td> <td>150</td> </tr> <tr> <td>151</td> <td>001</td> <td>152</td> <td>151</td> </tr> <tr> <td>152</td> <td>001</td> <td>153</td> <td>152</td> </tr> <tr> <td>153</td> <td>001</td> <td>154</td> <td>153</td> </tr> <tr> <td>154</td> <td>001</td> <td>155</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>155</td> <td>001</td> <td>156</td> <td>155</td> </tr> <tr> <td>156</td> <td>001</td> <td>157</td> <td>156</td> </tr> <tr> <td>157</td> <td>001</td> <td>158</td> <td>157</td> </tr> <tr> <td>158</td> <td>001</td> <td>159</td> <td>158</td> </tr> <tr> <td>159</td> <td>001</td> <td>160</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>160</td> <td>001</td> <td>161</td> <td>160</td> </tr> <tr> <td>161</td> <td>001</td> <td>162</td> <td>161</td> </tr> <tr> <td>162</td> <td>001</td> <td>163</td> <td>162</td> </tr> <tr> <td>163</td> <td>001</td> <td>164</td> <td>163</td> </tr> <tr> <td>164</td> <td>001</td> <td>165</td> <td>164</td> </tr> <tr> <td>165</td> <td>001</td> <td>166</td> <td>165</td> </tr> <tr> <td>166</td> <td>001</td> <td>167</td> <td>166</td> </tr> <tr> <td>167</td> <td>001</td> <td>168</td> <td>167</td> </tr> <tr> <td>168</td> <td>001</td> <td>169</td> <td>168</td> </tr> <tr> <td>169</td> <td>001</td> <td>170</td> <td>169</td> </tr> <tr> <td>170</td> <td>001</td> <td>171</td> <td>170</td> </tr> <tr> <td>171</td> <td>001</td> <td>172</td> <td>171</td> </tr> <tr> <td>172</td> <td>001</td> <td>173</td> <td>172</td> </tr> <tr> <td>173</td> <td>001</td> <td>174</td> <td>173</td> </tr> <tr> <td>174</td> <td>001</td> <td>175</td> <td>174</td> </tr> <tr> <td>175</td> <td>001</td> <td>176</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>176</td> <td>001</td> <td>177</td> <td>176</td> </tr> <tr> <td>177</td> <td>001</td> <td>178</td> <td>177</td> </tr> <tr> <td>178</td> <td>001</td> <td>179</td> <td>178</td> </tr> <tr> <td>179</td> <td>001</td> <td>180</td> <td>179</td> </tr> <tr> <td>180</td> <td>001</td> <td>181</td> <td>180</td> </tr> <tr> <td>181</td> <td>001</td> <td>182</td> <td>181</td> </tr> <tr> <td>182</td> <td>001</td> <td>183</td> <td>182</td> </tr> <tr> <td>183</td> <td>001</td> <td>184</td> <td>183</td> </tr> <tr> <td>184</td> <td>001</td> <td>185</td> <td>184</td> </tr> <tr> <td>185</td> <td>001</td> <td>186</td> <td>185</td> </tr> <tr> <td>186</td> <td>001</td> <td>187</td> <td>186</td> </tr> <tr> <td>187</td> <td>001</td> <td>188</td> <td>187</td> </tr> <tr> <td>188</td> <td>001</td> <td>189</td> <td>188</td> </tr> <tr> <td>189</td> <td>001</td> <td>190</td> <td>189</td> </tr> <tr> <td>190</td> <td>001</td> <td>191</td> <td>190</td> </tr> <tr> <td>191</td> <td>001</td> <td>192</td> <td>191</td> </tr> <tr> <td>192</td> <td>001</td> <td>193</td> <td>192</td> </tr> <tr> <td>193</td> <td>001</td> <td>194</td> <td>193</td> </tr> <tr> <td>194</td> <td>001</td> <td>195</td> <td>194</td> </tr> <tr> <td>195</td> <td>001</td> <td>196</td> <td>195</td> </tr> <tr> <td>196</td> <td>001</td> <td>197</td> <td>196</td> </tr> <tr> <td>197</td> <td>001</td> <td>198</td> <td>197</td> </tr> <tr> <td>198</td> <td>001</td> <td>199</td> <td>198</td> </tr> <tr> <td>199</td> <td>001</td> <td>200</td> <td>199</td> </tr> <tr> <td>200</td> <td>001</td> <td>201</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>201</td> <td>001</td> <td>202</td> <td>201</td> </tr> <tr> <td>202</td> <td>001</td> <td>203</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>203</td> <td>001</td> <td>204</td> <td>203</td> </tr> <tr> <td>204</td> <td>001</td> <td>205</td> <td>204</td> </tr> <tr> <td>205</td> <td>001</td> <td>206</td> <td>205</td> </tr> <tr> <td>206</td> <td>001</td> <td>207</td> <td>206</td> </tr> <tr> <td>207</td> <td>001</td> <td>208</td> <td>207</td> </tr> <tr> <td>208</td> <td>001</td> <td>209</td> <td>208</td> </tr> <tr> <td>209</td> <td>001</td> <td>210</td> <td>209</td> </tr> <tr> <td>210</td> <td>001</td> <td>211</td> <td>210</td> </tr> <tr> <td>211</td> <td>001</td> <td>212</td> <td>211</td> </tr> <tr> <td>212</td> <td>001</td> <td>213</td> <td>212</td> </tr> <tr> <td>213</td> <td>001</td> <td>214</td> <td>213</td> </tr> <tr> <td>214</td> <td>001</td> <td>215</td> <td>214</td> </tr> <tr> <td>215</td> <td>001</td> <td>216</td> <td>215</td> </tr> <tr> <td>216</td> <td>001</td> <td>217</td> <td>216</td> </tr> <tr> <td>217</td> <td>001</td> <td>218</td> <td>217</td> </tr> <tr> <td>218</td> <td>001</td> <td>219</td> <td>218</td> </tr> <tr> <td>219</td> <td>001</td> <td>220</td> <td>219</td> </tr> <tr> <td>220</td> <td>001</td> <td>221</td> <td>220</td> </tr> <tr> <td>221</td> <td>001</td> <td>222</td> <td>221</td> </tr> <tr> <td>222</td> <td>001</td> <td>223</td> <td>222</td> </tr> <tr> <td>223</td> <td>001</td> <td>224</td> <td>223</td> </tr> <tr> <td>224</td> <td>001</td> <td>225</td> <td>224</td> </tr> <tr> <td>225</td> <td>001</td> <td>226</td> <td>225</td> </tr> <tr> <td>226</td> <td>001</td> <td>227</td> <td>226</td> </tr> <tr> <td>227</td> <td>001</td> <td>228</td> <td>227</td> </tr> <tr> <td>228</td> <td>001</td> <td>229</td> <td>228</td> </tr> <tr> <td>229</td> <td>001</td> <td>230</td> <td>229</td> </tr> <tr> <td>230</td> <td>001</td> <td>231</td> <td>230</td> </tr> <tr> <td>231</td> <td>001</td> <td>232</td> <td>231</td> </tr> <tr> <td>232</td> <td>001</td> <td>233</td> <td>232</td> </tr> <tr> <td>233</td> <td>001</td> <td>234</td> <td>233</td> </tr> <tr> <td>234</td> <td>001</td> <td>235</td> <td>234</td> </tr> <tr> <td>235</td> <td>001</td> <td>236</td> <td>235</td> </tr> <tr> <td>236</td> <td>001</td> <td>237</td> <td>236</td> </tr> <tr> <td>237</td> <td>001</td> <td>238</td> <td>237</td> </tr> <tr> <td>238</td> <td>001</td> <td>239</td> <td>238</td> </tr> <tr> <td>239</td> <td>001</td> <td>240</td> <td>239</td> </tr> <tr> <td>240</td> <td>001</td> <td>241</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td>241</td> <td>001</td> <td>242</td> <td>241</td> </tr> <tr> <td>242</td> <td>001</td> <td>243</td> <td>242</td> </tr> <tr> <td>243</td> <td>001</td> <td>244</td> <td>243</td> </tr> <tr> <td>244</td> <td>001</td> <td>245</td> <td>244</td> </tr> <tr> <td>245</td> <td>001</td> <td>246</td> <td>245</td> </tr> <tr> <td>246</td> <td>001</td> <td>247</td> <td>246</td> </tr> <tr> <td>247</td> <td>001</td> <td>248</td> <td>247</td> </tr> <tr> <td>248</td> <td>001</td> <td>249</td> <td>248</td> </tr> <tr> <td>249</td> <td>001</td> <td>250</td> <td>249</td> </tr> <tr> <td>250</td> <td>001</td> <td>251</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>251</td> <td>001</td> <td>252</td> <td>251</td> </tr> <tr> <td>252</td> <td>001</td> <td>253</td> <td>252</td> </tr> <tr> <td>253</td> <td>001</td> <td>254</td> <td>253</td> </tr> <tr> <td>254</td> <td>001</td> <td>255</td> <td>254</td> </tr> <tr> <td>255</td> <td>001</td> <td>256</td> <td>255</td> </tr> <tr> <td>256</td> <td>001</td> <td>257</td> <td>256</td> </tr> <tr> <td>257</td> <td>001</td> <td>258</td> <td>257</td> </tr> <tr> <td>258</td> <td>001</td> <td>259</td> <td>258</td> </tr> <tr> <td>259</td> <td>001</td> <td>260</td> <td>259</td> </tr> <tr> <td>260</td> <td>001</td> <td>261</td> <td>260</td> </tr> <tr> <td>261</td> <td>001</td> <td>262</td> <td>261</td> </tr> <tr> <td>262</td> <td>001</td> <td>263</td> <td>262</td> </tr> <tr> <td>263</td> <td>001</td> <td>264</td> <td>263</td> </tr> <tr> <td>264</td> <td>001</td> <td>265</td> <td>264</td> </tr> <tr> <td>265</td> <td>001</td> <td>266</td> <td>265</td> </tr> <tr> <td>266</td> <td>001</td> <td>267</td> <td>266</td> </tr> <tr> <td>267</td> <td>001</td> <td>268</td> <td>267</td> </tr> <tr> <td>268</td> <td>001</td> <td>269</td> <td>268</td> </tr> <tr> <td>269</td> <td>001</td> <td>270</td> <td>269</td> </tr> <tr> <td>270</td> <td>001</td> <td>271</td> <td>270</td> </tr> <tr> <td>271</td> <td>001</td> </tr></table>	001	Nome de invenção	002	Nome de depósito	002	001	003	002	003	001	004	003	004	001	005	004	005	001	006	005	006	001	007	006	007	001	008	007	008	001	009	008	009	001	010	009	010	001	011	010	011	001	012	011	012	001	013	012	013	001	014	013	014	001	015	014	015	001	016	015	016	001	017	016	017	001	018	017	018	001	019	018	019	001	020	019	020	001	021	020	021	001	022	021	022	001	023	022	023	001	024	023	024	001	025	024	025	001	026	025	026	001	027	026	027	001	028	027	028	001	029	028	029	001	030	029	030	001	031	030	031	001	032	031	032	001	033	032	033	001	034	033	034	001	035	034	035	001	036	035	036	001	037	036	037	001	038	037	038	001	039	038	039	001	040	039	040	001	041	040	041	001	042	041	042	001	043	042	043	001	044	043	044	001	045	044	045	001	046	045	046	001	047	046	047	001	048	047	048	001	049	048	049	001	050	049	050	001	051	050	051	001	052	051	052	001	053	052	053	001	054	053	054	001	055	054	055	001	056	055	056	001	057	056	057	001	058	057	058	001	059	058	059	001	060	059	060	001	061	060	061	001	062	061	062	001	063	062	063	001	064	063	064	001	065	064	065	001	066	065	066	001	067	066	067	001	068	067	068	001	069	068	069	001	070	069	070	001	071	070	071	001	072	071	072	001	073	072	073	001	074	073	074	001	075	074	075	001	076	075	076	001	077	076	077	001	078	077	078	001	079	078	079	001	080	079	080	001	081	080	081	001	082	081	082	001	083	082	083	001	084	083	084	001	085	084	085	001	086	085	086	001	087	086	087	001	088	087	088	001	089	088	089	001	090	089	090	001	091	090	091	001	092	091	092	001	093	092	093	001	094	093	094	001	095	094	095	001	096	095	096	001	097	096	097	001	098	097	098	001	099	098	099	001	100	099	100	001	101	100	101	001	102	101	102	001	103	102	103	001	104	103	104	001	105	104	105	001	106	105	106	001	107	106	107	001	108	107	108	001	109	108	109	001	110	109	110	001	111	110	111	001	112	111	112	001	113	112	113	001	114	113	114	001	115	114	115	001	116	115	116	001	117	116	117	001	118	117	118	001	119	118	119	001	120	119	120	001	121	120	121	001	122	121	122	001	123	122	123	001	124	123	124	001	125	124	125	001	126	125	126	001	127	126	127	001	128	127	128	001	129	128	129	001	130	129	130	001	131	130	131	001	132	131	132	001	133	132	133	001	134	133	134	001	135	134	135	001	136	135	136	001	137	136	137	001	138	137	138	001	139	138	139	001	140	139	140	001	141	140	141	001	142	141	142	001	143	142	143	001	144	143	144	001	145	144	145	001	146	145	146	001	147	146	147	001	148	147	148	001	149	148	149	001	150	149	150	001	151	150	151	001	152	151	152	001	153	152	153	001	154	153	154	001	155	154	155	001	156	155	156	001	157	156	157	001	158	157	158	001	159	158	159	001	160	159	160	001	161	160	161	001	162	161	162	001	163	162	163	001	164	163	164	001	165	164	165	001	166	165	166	001	167	166	167	001	168	167	168	001	169	168	169	001	170	169	170	001	171	170	171	001	172	171	172	001	173	172	173	001	174	173	174	001	175	174	175	001	176	175	176	001	177	176	177	001	178	177	178	001	179	178	179	001	180	179	180	001	181	180	181	001	182	181	182	001	183	182	183	001	184	183	184	001	185	184	185	001	186	185	186	001	187	186	187	001	188	187	188	001	189	188	189	001	190	189	190	001	191	190	191	001	192	191	192	001	193	192	193	001	194	193	194	001	195	194	195	001	196	195	196	001	197	196	197	001	198	197	198	001	199	198	199	001	200	199	200	001	201	200	201	001	202	201	202	001	203	202	203	001	204	203	204	001	205	204	205	001	206	205	206	001	207	206	207	001	208	207	208	001	209	208	209	001	210	209	210	001	211	210	211	001	212	211	212	001	213	212	213	001	214	213	214	001	215	214	215	001	216	215	216	001	217	216	217	001	218	217	218	001	219	218	219	001	220	219	220	001	221	220	221	001	222	221	222	001	223	222	223	001	224	223	224	001	225	224	225	001	226	225	226	001	227	226	227	001	228	227	228	001	229	228	229	001	230	229	230	001	231	230	231	001	232	231	232	001	233	232	233	001	234	233	234	001	235	234	235	001	236	235	236	001	237	236	237	001	238	237	238	001	239	238	239	001	240	239	240	001	241	240	241	001	242	241	242	001	243	242	243	001	244	243	244	001	245	244	245	001	246	245	246	001	247	246	247	001	248	247	248	001	249	248	249	001	250	249	250	001	251	250	251	001	252	251	252	001	253	252	253	001	254	253	254	001	255	254	255	001	256	255	256	001	257	256	257	001	258	257	258	001	259	258	259	001	260	259	260	001	261	260	261	001	262	261	262	001	263	262	263	001	264	263	264	001	265	264	265	001	266	265	266	001	267	266	267	001	268	267	268	001	269	268	269	001	270	269	270	001	271	270	271	001
001	Nome de invenção	002	Nome de depósito																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
002	001	003	002																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
003	001	004	003																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
004	001	005	004																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
005	001	006	005																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
006	001	007	006																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
007	001	008	007																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
008	001	009	008																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
009	001	010	009																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
010	001	011	010																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
011	001	012	011																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
012	001	013	012																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
013	001	014	013																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
014	001	015	014																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
015	001	016	015																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
016	001	017	016																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
017	001	018	017																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
018	001	019	018																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
019	001	020	019																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
020	001	021	020																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
021	001	022	021																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
022	001	023	022																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
023	001	024	023																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
024	001	025	024																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
025	001	026	025																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
026	001	027	026																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
027	001	028	027																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
028	001	029	028																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
029	001	030	029																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
030	001	031	030																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
031	001	032	031																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
032	001	033	032																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
033	001	034	033																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
034	001	035	034																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
035	001	036	035																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
036	001	037	036																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
037	001	038	037																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
038	001	039	038																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
039	001	040	039																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
040	001	041	040																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
041	001	042	041																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
042	001	043	042																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
043	001	044	043																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
044	001	045	044																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
045	001	046	045																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
046	001	047	046																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
047	001	048	047																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
048	001	049	048																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
049	001	050	049																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
050	001	051	050																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
051	001	052	051																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
052	001	053	052																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
053	001	054	053																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
054	001	055	054																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
055	001	056	055																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
056	001	057	056																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
057	001	058	057																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
058	001	059	058																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
059	001	060	059																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
060	001	061	060																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
061	001	062	061																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
062	001	063	062																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
063	001	064	063																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
064	001	065	064																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
065	001	066	065																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
066	001	067	066																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
067	001	068	067																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
068	001	069	068																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
069	001	070	069																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
070	001	071	070																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
071	001	072	071																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
072	001	073	072																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
073	001	074	073																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
074	001	075	074																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
075	001	076	075																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
076	001	077	076																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
077	001	078	077																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
078	001	079	078																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
079	001	080	079																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
080	001	081	080																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
081	001	082	081																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
082	001	083	082																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
083	001	084	083																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
084	001	085	084																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
085	001	086	085																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
086	001	087	086																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
087	001	088	087																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
088	001	089	088																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
089	001	090	089																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
090	001	091	090																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
091	001	092	091																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
092	001	093	092																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
093	001	094	093																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
094	001	095	094																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
095	001	096	095																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
096	001	097	096																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
097	001	098	097																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
098	001	099	098																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
099	001	100	099																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
100	001	101	100																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
101	001	102	101																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
102	001	103	102																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
103	001	104	103																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
104	001	105	104																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
105	001	106	105																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
106	001	107	106																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
107	001	108	107																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
108	001	109	108																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
109	001	110	109																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
110	001	111	110																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
111	001	112	111																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
112	001	113	112																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
113	001	114	113																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
114	001	115	114																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
115	001	116	115																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
116	001	117	116																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
117	001	118	117																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
118	001	119	118																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
119	001	120	119																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
120	001	121	120																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
121	001	122	121																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
122	001	123	122																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
123	001	124	123																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
124	001	125	124																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
125	001	126	125																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
126	001	127	126																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
127	001	128	127																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
128	001	129	128																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
129	001	130	129																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
130	001	131	130																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
131	001	132	131																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
132	001	133	132																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
133	001	134	133																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
134	001	135	134																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
135	001	136	135																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
136	001	137	136																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
137	001	138	137																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
138	001	139	138																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
139	001	140	139																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
140	001	141	140																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
141	001	142	141																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
142	001	143	142																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
143	001	144	143																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
144	001	145	144																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
145	001	146	145																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
146	001	147	146																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
147	001	148	147																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
148	001	149	148																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
149	001	150	149																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
150	001	151	150																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
151	001	152	151																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
152	001	153	152																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
153	001	154	153																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
154	001	155	154																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
155	001	156	155																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
156	001	157	156																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
157	001	158	157																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
158	001	159	158																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
159	001	160	159																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
160	001	161	160																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
161	001	162	161																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
162	001	163	162																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
163	001	164	163																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
164	001	165	164																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
165	001	166	165																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
166	001	167	166																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
167	001	168	167																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
168	001	169	168																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
169	001	170	169																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
170	001	171	170																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
171	001	172	171																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
172	001	173	172																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
173	001	174	173																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
174	001	175	174																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
175	001	176	175																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
176	001	177	176																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
177	001	178	177																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
178	001	179	178																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
179	001	180	179																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
180	001	181	180																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
181	001	182	181																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
182	001	183	182																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
183	001	184	183																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
184	001	185	184																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
185	001	186	185																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
186	001	187	186																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
187	001	188	187																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
188	001	189	188																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
189	001	190	189																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
190	001	191	190																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
191	001	192	191																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
192	001	193	192																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
193	001	194	193																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
194	001	195	194																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
195	001	196	195																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
196	001	197	196																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
197	001	198	197																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
198	001	199	198																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
199	001	200	199																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
200	001	201	200																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
201	001	202	201																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
202	001	203	202																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
203	001	204	203																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
204	001	205	204																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
205	001	206	205																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
206	001	207	206																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
207	001	208	207																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
208	001	209	208																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
209	001	210	209																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
210	001	211	210																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
211	001	212	211																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
212	001	213	212																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
213	001	214	213																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
214	001	215	214																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
215	001	216	215																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
216	001	217	216																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
217	001	218	217																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
218	001	219	218																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
219	001	220	219																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
220	001	221	220																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
221	001	222	221																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
222	001	223	222																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
223	001	224	223																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
224	001	225	224																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
225	001	226	225																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
226	001	227	226																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
227	001	228	227																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
228	001	229	228																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
229	001	230	229																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
230	001	231	230																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
231	001	232	231																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
232	001	233	232																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
233	001	234	233																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
234	001	235	234																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
235	001	236	235																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
236	001	237	236																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
237	001	238	237																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
238	001	239	238																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
239	001	240	239																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
240	001	241	240																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
241	001	242	241																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
242	001	243	242																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
243	001	244	243																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
244	001	245	244																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
245	001	246	245																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
246	001	247	246																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
247	001	248	247																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
248	001	249	248																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
249	001	250	249																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
250	001	251	250																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
251	001	252	251																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
252	001	253	252																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
253	001	254	253																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
254	001	255	254																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
255	001	256	255																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
256	001	257	256																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
257	001	258	257																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
258	001	259	258																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
259	001	260	259																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
260	001	261	260																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
261	001	262	261																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
262	001	263	262																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
263	001	264	263																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
264	001	265	264																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
265	001	266	265																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
266	001	267	266																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
267	001	268	267																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
268	001	269	268																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
269	001	270	269																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
270	001	271	270																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
271	001																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL	Evidências	Link	Data de consulta
Comunicação resultante da marca	<p>PERFORMANCE AT CHANEL: PEOPLE AT THEIR BEST Reflecting our brand purpose, which emphasizes empowerment, our Design Your Impact philosophy intends for our people to be on a continual path of self-development, and supports them in taking responsibility for their growth while contributing to the business.</p> <p>Our process for managing performance is based on conversations with managers and provides tools, resources, and support to people on how to achieve as well as what to achieve. We thereby strive to keep our people motivated and growing in a transparent, fair, and developmental process that supports people in being their best, individually and collectively, and ensures everyone is moving in the same direction.</p> <p>EMBEDDING PERSONAL LEADERSHIP IN PERFORMANCE DRIVERS At CHANEL, we focus equally on four performance drivers: Brand Performance, Client Engagement, Leadership & People Strength, and Financial Health. How we lead and treat our people is equal in consideration to brand and business as a driver of performance. Placing this equal value on Leadership & People Strength is a defining factor in who we are as a company and brand. People matter at CHANEL, and we demonstrate our commitment to their long-term engagement, development, and well-being in our codified behaviors, measurements, and supportive tools to help people optimize their strengths.</p> <p>GLOBALIZING THE CHANEL FASHION RETAIL EXPERIENCE The Retail Excellence Program brings together employees engaged in our retail matters from around the world to Paris — our heart of creation — to participate in a rich learning experience on all aspects of our FASHION business. The experience combines the following elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visits to our ateliers to learn from CHANEL artisans about their exceptional know-how. • Exposure to FASHION leaders to hear about our business strategies and priorities. • Expert-led sessions on how to deliver exceptional service to our clients, with a strong emphasis on the human touch, which we strive to preserve in everything we do. <p>In the program, our employees also connect with each other, share experiences, and engage in reciprocal learning, all of which helps to build stronger relationships and enhance their development. Altogether, the Retail Excellence Program deepens passion for the brand and company and provides opportunity for development and global community building.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	08-05-2023
Produtos e negócios da marca	 <p>The screenshot shows a webpage from Fashion Network with the article title "Chanel Cruise: California Dreamin' na Paramount Studios". The text below the title reads: "O abundante e eterno otimismo da Califórnia impregnou quase todos os looks da última coleção Cruise da Chanel, apresentada numa terça-feira fria (9 de maio), no interior da meca do cinema moderno, a Paramount Picture Studios." Below the text is a dark image of a Chanel store interior with a sign that says "CHANEL".</p>	<p>https://pt.fashionnetwork.com/news/Chanel-cruise-california-dreamin-na-paramount-studios,1514853.html</p>	08-05-2023

Ações determinadas e constantes	 <p>MODA CHANEL REGRESSOU A CASA PARA O DESFILE MÉTIERS D'ART O último desfile da casa francesa, uma homenagem ao minucioso trabalho dos seus ateliês, foi uma viagem à Paris de Coco Chanel, evocando os símbolos da sua história.</p>	https://www.maxima.pt/moda/detalhe/chanel-regressou-a-casa-para-o-desfile-metiers-dart	08-05-2023
---------------------------------	--	---	------------

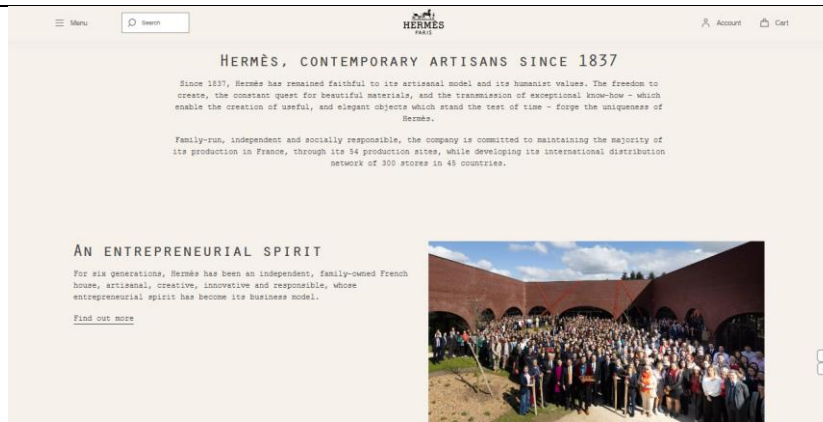
PARTICIPAÇÃO DE GESTÃO DE TOPO	Evidências	Link	Data de consulta
Representante da marca	 <p>MODA • BEM-ESTAR • BELEZA • PROJETO • ESCAPAR • COMIDA • RELOGIOS • MOBILIDADE • PESSOAS • SOGREEN</p> <p>O futuro da moda segundo Bruno Pavlovsky, presidente de moda da Chanel</p>	https://sosoir.lesoir.be/lavenir-de-la-mode-selon-bruno-pavlovsky-president-de-la-mode-chez-chanel	08-05-2023
Valores do líder relacionamentos com o da marca			

RESPONSABILIDADE E FUNÇÕES	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Processo organizacional</p>	<p style="text-align: center;">CSR GOVERNANCE</p> <p style="text-align: center;">—</p> <p>CHANEL's CSR governance and operating model ensures that engagement on CSR issues become part of the daily activities of every employee, and that CSR is ingrained in decision-making at the senior-leadership level and fully integrated in the company's overall business process.</p> <p>The key challenge in ensuring a transition toward a sustainable business model is to engage a profound change of culture, not only at top management, but also, and more importantly, across the whole employee base. The successful implementation of CHANEL's overall CSR road map must not be only in the hands of experts; it is possible only through the empowerment of each and every individual in the company.</p> <p>Inspired by these principles, we have organized our governance on three aspects:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A strategic approach and corporate framework endorsed by top management. • A coherent operating model that empowers teams in each activity and market. • An Innovation and Sustainable Development Fund, which acts as an acceleration mechanism toward a sustainable business model. <p>STRATEGIC APPROACH AND CORPORATE FRAMEWORK</p> <p>CHANEL's CSR strategy is led by the Corporate CSR team, which is in charge of defining the vision of the brand for societal and environmental impact, ensuring commitments to engage different operational teams, and defining a global plan of action as well as a set of operational guidelines.</p> <p>The Corporate CSR team reports directly to the CEO. All key decisions concerning the brand commitments and their implementation are decided at top-management level.</p> <p>The team is composed of experts in the fields of sourcing, climate, and circular economy. They aim for consistency and coherence in the approach we take across the business. Specific teams of CSR experts exist in each activity, and in the other corporate functions, to implement operational CSR plans.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>08-05-2023</p>
<p>Gestores da marca</p>	<p>COHERENT OPERATING MODEL ROAD MAPS</p> <p>We translate our vision and CSR framework into operational strategies through "road maps" for each activity and each major market. These road maps are designed to be local, and define the timing, level of deployment, and resources needed to implement what is outlined in the global framework.</p> <p>DEDICATED CSR TEAMS</p> <p>In each activity there are expert teams in charge of defining and implementing the CSR road maps. In the same way, CSR teams are in place in each major market.</p> <p>AMBASSADORS NETWORK</p> <p>We have a network of over 140 CSR Ambassadors representing different functions and skills at both activity and market levels. These ambassadors act as champions of CSR within their respective functions, and help establish and implement operational road maps for CSR activities.</p> <p>AN INNOVATION AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT FUND</p> <p>We believe that one of the key conditions for a successful implementation of our CSR road map is to ensure that initiatives can be identified and driven by the operational teams with a high level of autonomy.</p> <p>What is important in this context is to remove the administrative obstacles that would make the adoption of new business practices too slow and cumbersome.</p> <p>In order to accelerate the adoption of our CSR road map, we have created an Innovation and Sustainable Development Fund dedicated to financing initiatives, proposed by operational teams.</p> <p>Established in 2016, the Fund finances activities across the business that have a positive social or environmental impact, while enabling us to reimagine how we innovate for sustainability. It allows us to support projects without bureaucracy or existing budget constraints, and accelerates our sustainability plans.</p> <p>The fund is financed through an internal carbon tax based on our global carbon footprint.</p> <p>During 2017, the fund invested in 19 projects to increase sustainable innovation, drive sustainable sourcing, and facilitate business reengineering.</p> <p>A high-level committee, composed of the CEO, the CFO, the three activity presidents, and the global heads of HR, Innovation, and CSR, validates our key CSR policies and commitments, monitors if our improvements are in line with our commitments, and oversees the Innovation and Sustainable Development Fund.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>08-05-2023</p>

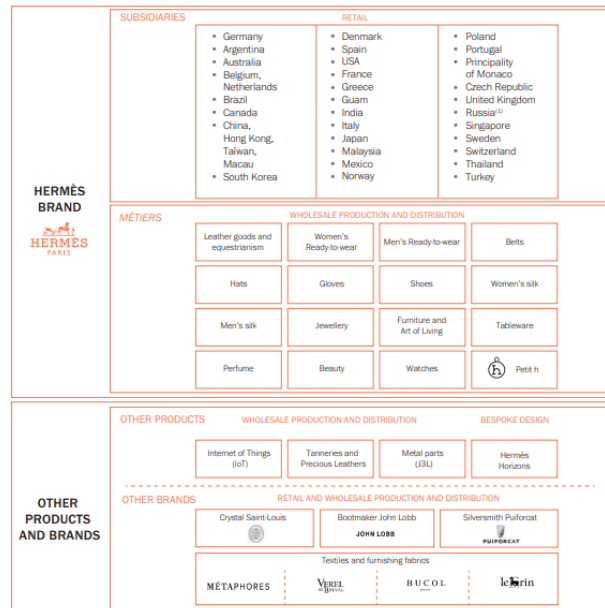
RESPONSABILIDADE E FUNÇÕES	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Processo Organizacional e Gestores da marca</p>	<p style="text-align: center;">TO SOCIETY</p> <p style="text-align: center;">CSR GOVERNANCE</p> <p style="text-align: center;">—</p> <p>CHANEL's CSR governance and operating model ensures that engagement on CSR issues become part of the daily activities of every employee, and that CSR is ingrained in decision-making at the senior-leadership level and fully integrated in the company's overall business process.</p> <p>The key challenge in ensuring a transition toward a sustainable business model is to engage a profound change of culture, not only at top management, but also, and more importantly, across the whole employee base. The successful implementation of CHANEL's overall CSR road map must not be only in the hands of experts; it is possible only through the empowerment of each and every individual in the company.</p> <p>Inspired by these principles, we have organized our governance on three aspects:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A strategic approach and corporate framework endorsed by top management. • A coherent operating model that empowers teams in each activity and market. • An Innovation and Sustainable Development Fund, which acts as an acceleration mechanism toward a sustainable business model. <p>STRATEGIC APPROACH AND CORPORATE FRAMEWORK</p> <p>CSR strategy is led by the Corporate CSR Team, which is in charge of defining the vision of the brand for societal and environmental impact, proposing commitments to engage different operational teams, and defining a global plan of action as well as a set of operational guidelines.</p> <p>The Corporate CSR team reports directly to the CEO. All key decisions concerning the brand commitments and their implementation are decided at top-management level.</p> <p>The team is composed of experts in the fields of sourcing, climate, and circular economy. They aim for consistency and coherence in the approach we take across the business. Specific teams of CSR experts exist in each activity, and in the other corporate functions, to implement operational CSR plans.</p>	<p>https://services.chanel.com/i18n/en_US/pdf/Report_to_Society.pdf</p>	<p>08-05-2023</p>

<p>Gestão da marca</p>	<p>1.10 OUTLOOK <small>AFR</small></p> <p>On the strength of its unique business model, based on its values of independence, entrepreneurial spirit, craftsmanship and creativity, Hermès has shown its solidity, with particularly robust results in 2022. Sales growth was remarkable in all geographical areas, with strong performance by the House in international markets. Leather Goods continued to grow, while all métiers grew strongly, reflecting the desirability of the creations among its customers. Hermès, firmly rooted and inspired by its heritage, is enriched by its creative freedom and innovation, and its attachment to savoir-faire. Firmly believing that there can be no creation of economic value and long term development without creation of social and societal value and without environmental responsibility, Hermès is committed to leaving a positive footprint on the world.</p> <p>Strengthened by the ongoing dialogue between creation and excellence in savoir-faire, the House will continue to blossom, affirming the uniqueness of its style. The year 2023 will be marked by the development of new collections based on the most beautiful materials and an abundant creativity. Among the new products, the Parfums and Beauty métiers will launch Un Jardin à Cythère, the House's seventh garden fragrance, as well as unveiling the fifth chapter of the Beauty story, highlighting the eyes, in the fall. Watches will continue to roll out its HOB line, flourishing since its launch in 2021, as well as its latest complication, Arceau Le temps voyageur, and will present its new products at the Watches & Wonders trade show in Geneva. As part of Milan Design Week, Hermès will unveil the new collections of the Home universe with a focus on furniture items, such as the Contour d'Hermès sofa or the Anouk d'Hermès chair. The Saut Hermès service will be launched this year. Bags with equestrian origins, the Apoin, in Bardonia Faubourg calfskin, and Petite Course, in box leather, concentrating the House's craftsmanship savoir-faire, will enrich the leather goods collections. This year, Jewellery will highlight the emblematic Chaîne d'Hercule in an event revealing new creations using this link.</p> <p>The integrated and exclusive distribution network will continue to strengthen its omnichannel offer, with particular attention on accelerating the digitisation of sales and developing services to continue to nurture ties with its particularly loyal local customers. The qualitative development of the store network will continue in 2023, with plans to open, expand or renovate stores in Chengdu and Beijing (Parisiada (mainland China), Naples, Aspen and Chicago (United States), and Bordeaux (France). Priority will be given to expansions and renovations, in some 20 branches around the world. The House will continue its digital strategy, via an increasingly broad range of online products and services, with the aim of increasing traffic and attracting new customers.</p> <p>In view of the House's particularly strong momentum, the development of production capacities will continue across all métiers, and in particular in silk, with the planned new printing line at the Paris-Sainte textile site near Lyon, in Jewellery and in Home. The strong demand in Leather Goods & Saddlery will be supported by the ramp-up of the new sites in the nine centres of expertise spread across the country, with their manufacturing facilities, workshops and training centres. With more than 4,700 leather goods craftspeople in France today, the Group will continue its objective of opening an</p> <p>average of one new production unit per year, representing around 300 new employees. Hermès will inaugurate two new leather goods workshops in 2023, one in Louviers in the Eure region, and the other in Sarreboisse in the Ardennes. The leather goods workshop projects in Rom (Puy-de-Dôme), Ussat-d'Espagnac (Charente) and Loupes (Gironde) will continue. Hermès will strengthen its integration in France in regions with high manufacturing savoir-faire and develop employment and training. The House's other métiers will continue to use their extensive savoir-faire to design and create exceptional objects.</p> <p>True to its commitment as a responsible employer, with the creation of 4,300 jobs over three years, of which more than 60% in France, Hermès will continue its multi-local and multimeter job creation dynamic in 2023. The Group will step up its efforts in terms of social, societal and environmental performance. Hermès will pursue its commitment to the development of its employees, inclusion and diversity. The enhancement and transmission of savoir-faire will remain at the heart of the priorities of the métiers, with, in particular, the opening of the in-house apprentice training centres (CFA) dedicated to the leather goods métiers. Following the opening of the Ardennes division, the École Hermès des savoir-faire will be gradually introduced to all the regional Leather Goods divisions. The control of supply chains, which ensures the quality of our materials, will be strengthened by the continued implementation of "C2IR briefs", distributed to all our partners. They bring together in one place the Group's requirements in terms of traceability, certification, carbon trajectory, reduction of water consumption and respect for human rights.</p> <p>The House's commitments to fighting climate change and the preservation of biodiversity will remain at the forefront. With the development of eco-design strategies for all métiers and the construction of an internal tool to make life cycle analyses systematic, the Group will continue its efforts to encourage the sparing use of resources and waste management. More broadly, the Group's actions in favour of biodiversity will be strengthened with the launch of projects promoting local regeneration, more in-depth impact analyses using the GBS (Global Biodiversity Score) method, and with the launch of specific studies and technical partnerships.</p> <p>In line with its climate change commitments, the Hermès Group will continue its actions in accordance with its objectives, approved by the Science Based Target initiative (SBTi), to reduce scopes 1 and 2 emissions by 50.4% in absolute value and scope 3 emissions by 58.1% in intensity, over the 2018-2030 period. The particularly demanding responsible construction framework will continue to be rolled out for new real estate projects. At the same time, Hermès will increase its contribution to the implementation of carbon offset systems consistent with a net zero carbon target in 2050, supported by Livelihoods' long-term projects. Hermès will strengthen its role as a socially responsible company alongside its suppliers, which it will continue to support and with the communities in which it operates, whether through site openings, job creation, the development of vocational training centres for its craftsmanship métiers, and contributions to the social and cultural life of the regions.</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>
------------------------	---	---	-------------------

Coerência organizacional



Hermès, contemporary artisans since 1837 |
Hermès Portugal (hermes.com)



^[1] Stores temporarily closed.

15-05-2023

Hermès - 2022 Universal Registration
Document (hermes.com)

Publicidade da marca


The image shows a screenshot of a Forbes article and an Instagram profile. The Forbes article is titled "Como a Hermès está ganhando com conteúdo online criativo" (How Hermès is winning with creative online content) by Rachel Arthur, dated October 24, 2014. The article mentions Hermès' ranking in Forbes' list of 100 most innovative companies and its record-breaking sales. Below the article is the Instagram profile for @hermes, showing 2733 posts and 13.1M followers. The profile features a grid of creative content, including a video of a woman playing a stringed instrument. At the bottom of the screenshot is a video player for "Hermès | Terre d'Hermès" with the text "THE STRENGTH OF THE ORIGINS" and a video of a perfume bottle on sand.

<https://www.forbes.com/sites/rachelarthur/2014/10/24/how-hermes-is-winning-with-creative-online-content/>

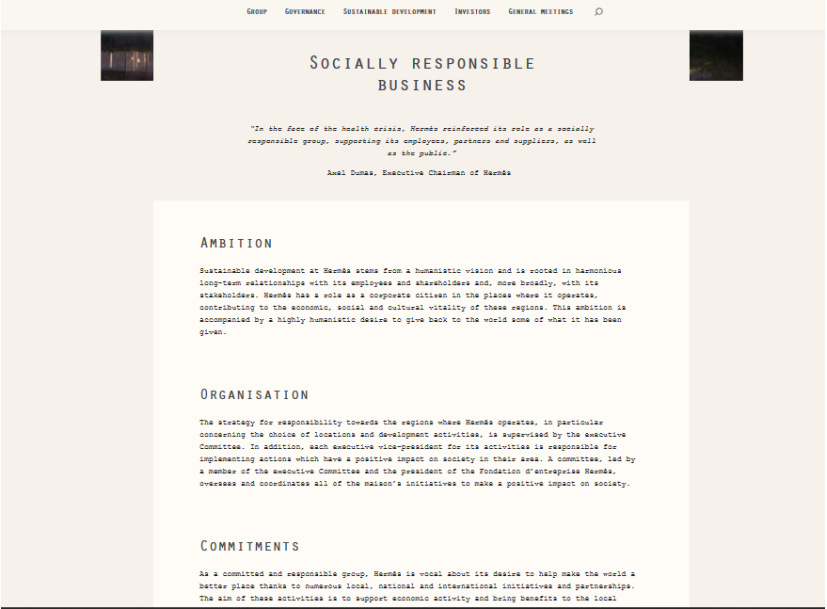
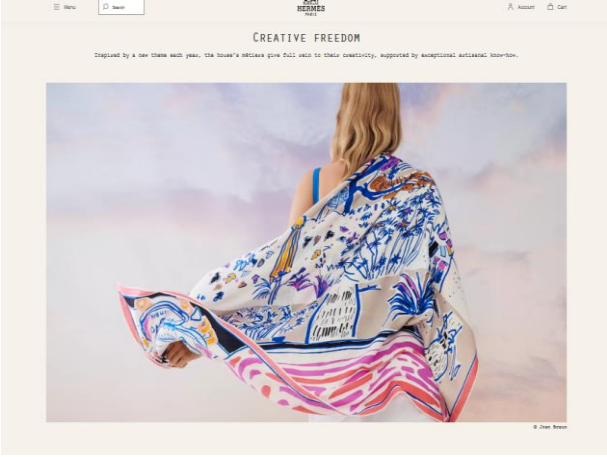
Hermès (@hermes) • fotos e vídeos do Instagram

Hermès | Terre d'Hermès - YouTube /

15-05-2023

<p>Divulgação da marca</p>	 <p>The image shows two screenshots of news articles. The top screenshot is from Business of Fashion (BOF) with the headline "Marketing anti-marketing da Hermès" and a sub-headline "A gigante francesa do luxo construiu um negócio de US\$ 6 bilhões sem um departamento de marketing." Below the headline is a photograph of a Hermès boutique interior with various colorful scarves and handbags on display. The bottom screenshot is from Dinheiro Vivo with the headline "Hermès: A marca sem departamento de marketing que inventou a lista de espera" and a sub-headline "Cerca de 85% da produção da Hermès é levada a cabo em França, que é também o país que concentra 50% das vendas." Below this is a photograph of a man speaking at a podium during a Deloitte event, with a large Hermès logo in the background.</p>	<p>https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/hermes-anti-marketing-marketing/</p> <p>https://www.dinheirovivo.pt/marketing-pub/hermes-a-marca-sem-departamento-de-marketing-que-inventou-a-lista-de-espera-12839441.html</p>	<p>15-05-2023</p>
----------------------------	--	---	-------------------

IMPLEMENTAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
Estratégia de marca	<p>1.3 STRATEGY</p> <p>Hermès is an independent company backed by family shareholders. Its strategy is based on three pillars: creation, craftsmanship and an exclusive distribution network.</p> <p>Since 1837, the Group has remained true to its values of freedom, demanding craftsmanship <i>savoir-faire</i>, authenticity and responsible growth. Its integrated craftsmanship business model places quality and sustainability at the centre.</p> <p>CREATION AT THE CORE OF HERMÈS' STRATEGY</p> <p>Hermès creates and manufactures quality objects designed to last, to be passed on from one generation to the next, and to be repaired. This approach requires these issues to be taken into account at every stage, from design to sales.</p> <p>Hermès' strategy is based on creative freedom. Each year, a theme inspires creators and Artistic Directors. Driven by a history spanning nearly 200 years, during which the House has continued to develop with audacity and ingenuity, Hermès paid homage to the theme of lightness in 2022. Never lacking depth, it is a source of creative vitality and nurtures Hermès' positive and resilient mindset.</p> <p>High standards in design and manufacturing encourage the creation of objects that aim to surprise and amaze customers. This creativity, revolving around traditional <i>savoir-faire</i>, is coupled with innovative processes to revisit timeless models and create exceptional pieces, without departing from Hermès' trademark humour and imaginative flair. The unbelted creativity fourishes in each métier, as reflected in the numerous scarf designs printed every year. It is then expressed through over 50,000 references, developed around a unique identity and a style blending exceptional quality, innovation, surprise, elegance and simplicity. In 2022, it was expressed in particular with the fourth chapter of the Beauty story, Hermès Plein Air, the new Haute Bijouterie collection, Les Jeux de l'ombre, and the Home universe, with the new Soleil d'Hermès tableware.</p> <p>Hermès' mission is to create unique and original objects to elegantly satisfy the needs and desires of its customers. Its goal is the pursuit of excellence, in each of its métiers and services.</p> <p>PERFORMANCE OF THE INTEGRATED CRAFTSMANSHIP MODEL</p> <p>Hermès leverages its craftsmanship division, the second pillar of its strategy, with nearly 7,000 craftspeople in France. Backed by a history shaped by six generations, Hermès moves with the times, but always respecting tradition, transmission and innovation.</p> <p>The House works alongside those who master, preserve and transmit craftsmanship <i>savoir-faire</i> through their knowledge of materials and their exceptional techniques. Each new leather goods workshop is an architectural project in its own right, enabling around 300 jobs to be created and promoting a pleasant working environment on a human scale.</p> <p>Hermès boosts its investments every year to expand its production capacity and satisfy its 16 métiers.</p> <p>The House ensures that it continually nurtures improvements in the gestures and <i>savoir-faire</i> of its craftspeople. Faithful to its commitments to education and transmission of skills, Hermès opened a new expertise training centre (CEA), which awards a State diploma in leather goods. In 2022, the House also launched the École des artisans de la vente in Paris.</p> <p>To ensure the durability of this craftsmanship model, the House takes particular care to secure its supplies of materials. Vertical integration, through partnerships and acquisitions, supports the development strategy, with regards to materials as well as techniques and <i>savoir-faire</i>. More than 55% of production is integrated and 76% is located in France.</p> <p>The vertical integration and sustainable relationships with its partners ensure traceability of its supply chains and reinforce the House's responsible development strategy with regard to materials, techniques and <i>savoir-faire</i>.</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>
Identidade corporativa	<p>1 PRESENTATION OF THE GROUP AND ITS RESULTS STRATEGY</p> <p>1.3 STRATEGY</p> <p>Hermès is an independent company backed by family shareholders. Its strategy is based on three pillars: creation, craftsmanship and an exclusive distribution network.</p> <p>Since 1837, the Group has remained true to its values of freedom, demanding craftsmanship <i>savoir-faire</i>, authenticity and responsible growth. Its integrated craftsmanship business model places quality and sustainability at the centre.</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>

		<p>A contributive business Hermès Finance (hermes.com)</p>	
<p>Valor da marca</p>		<p>Creative freedom Hermès USA (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>

	<p>Throughout its history, Hermès has followed its vocation as a creator of objects. Research and innovation in the finest materials, along with the transmission and updating of exceptional know-how are what drive the artistic direction, led by Pierre-Thomas Dumas. The 12 Hermès métiers work in a climate of creative freedom, guided each year by a theme that inspires the entire House.</p> <p>For each collection, the vocabulary of shapes, the palette of colours, and the combinations of materials are revisited and renewed according to the values of the House: creating beautiful, useful, contemporary yet timeless objects. The ability of materials and the rigour of craftsmanship result in sustainable objects that can be passed down through the years.</p> <p>The creations are the fruit of their creators' creativity and of their artisans' exceptional know-how, and they achieve the House's goal, namely to accompany customers in their everyday lives, across a diverse range of activities. Creating and crafting unique objects have been central to the story of Hermès since its origins, and today, Hermès continues to undertake special orders to meet customers' desire to own.</p> <p>From harnesses to accessories for the automobile revolution, from the golfer's half-watch to the Hermès Apple Watch, Hermès' creativity will be guided in 2023 by the theme of entertainment, which beautifully blends art and surprise.</p> 		
<p>Estratégias de diferenciação</p>	<p>THE DYNAMICS OF AN EXCLUSIVE OMNICHANNEL DISTRIBUTION NETWORK</p> <p>Hermès' own distribution model is based on a network of stores, most of which are operated directly, and innovative e-commerce sales sites, making it possible to respond to rapid changes in demand and maintain a privileged relationship with customers.</p> <p>The exclusive distribution network consists primarily of branches run by the Group around the Hermès brand. Each of the 300 stores across the world offers a personalised selection of objects, to exceed the specific expectations of its customers and offer a distinct purchasing experience in each and every store. Each store enables its customers to explore and discover the most beautiful products, and extends the House's lustre worldwide.</p> <p>The importance of e-commerce is continuing to grow, alongside the physical network. For the past seven years, Hermès has made the strategic choice of ramping up online sales, with the successful rollout of its proprietary platform worldwide, the attraction and retention of new customers, and the development of services. This strategy supports the House's customers and accelerates the digitisation of uses. This digital flagship is designed like any Hermès store with its spirit of fantasy, authenticity and diversity. Its windows, its products, its services and its stories are gathered in a single virtual place.</p> <p>Customers are placed at the core of the omnichannel network, so as to best meet their expectations and offer them a unique experience. Around the world, Hermès stores are veritable "homes for Hermès objects", offering customers a unique experience, complementary to its website hermes.com. This offer is backed by innovative services aimed at welcoming and serving customers in the best possible manner at all times. The House also hosts special occasions, revolving around events in the world, and dynamic and animated set designs. Its unique and responsible communication ensures that it stands out, while nurturing the link with its customers, by giving prominence to multi-local expression.</p> <p>AN ENTREPRENEURIAL SPIRIT AND INDEPENDENCE</p> <p>The entrepreneurial spirit has been at the heart of Maison Hermès since its creation. It is illustrated by its abundant creativity, a capacity for constant innovation, new métiers, new production units and store openings.</p> <p>This strategy offers store managers freedom of purchase, to meet the specific needs of their customers. Two podiums are organised every year to present the fall-winter and spring-summer collections. These bring together all store and country managers, managers of the different métiers, as well as designers, to present all collections to the sales teams, who are thus responsible for compiling their own collections and making their store unique, with a special mix of products. This freedom means that in each country the Group's customers are presented with a diversified and unique mix of products resulting from this flurry of creativity, blending emblematic products and the House's new references, chosen, to best meet local expectations and dedicated to the elegance of its customers.</p> <p>In order to continue this strategy, Hermès asserts its independence, underpinned by a strong family-based shareholding structure, committed to retaining most of its production in France and preserving its culture.</p> <p>This independence, and the House's strict financial management, allow it to self-finance operational investments, both in production capacities and the network, as well as cross-functional projects, and to preserve its long-term strategy.</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>

HERMÈS, EXCEPTIONAL OBJECTS DESIGNED TO LAST

OUR SINGULAR HERITAGE

Creative heritage
 Originally a harness workshop, Hermès has revolutionised riding equipment. Driven by creative freedom, the House knows and reverts to timeless models.

Materials heritage
 Hermès uses, respects and preserves the most noble materials, secures its supplies and seeks to limit their impact on biodiversity.

Savoir-faire heritage
 Hermès develops and protects its often unique craftsmanship savoir-faire. The excellence of the craftsmanship techniques is passed on through a proactive internal training policy.

Retail heritage
 Hermès takes a unique approach to developing its distribution network and digital flagship. Its artistic and poetic spirit permeates the creativity of stores and window displays.

1. Creative freedom
 The signature sketch, innovate and revisit the House's models with the greatest artistic freedom. Around an annual theme, "lightness" in 2022, the artistic department proposes and creates the collections and objects.

2. Development
 Close cooperation between our creative teams and developers ensures that original ideas become a reality. The step is crucial in defining the manufacturing processes that ensure the customization, quality, innovation and durability for a virtuous life cycle.

3. Logistics
 Merely manufactured in France, the products are sent to one of the Group's logistics platforms, where they are checked, packaged and stored before being distributed to the sales network. The choice of a certified logistics provider makes it possible to optimize flows, find and implement transportation solutions in order to control the carbon impact and reduce the environmental footprint.

8. Eco-responsible distribution
 While its products are made in France, they are distributed worldwide. These sales in our stores have been supplemented by e-commerce since 2022, in order to provide an omnichannel offering. Hermès France is a leading member of its network concerning the enhancement of its stores and special attention is paid to their social and ecological footprint.

3. Exceptional materials
 The use of materials is governed from creation to production, with careful use of only the essential resources encouraged in order to avoid unnecessary waste and surplus materials and to take the end of life of objects into account. Hermès manufactures high-quality products, mainly from renewable natural resources, the most emblematic of which are leather, silk and cashmere. The Group does not compromise, whether on the intrinsic quality of the materials or their procurement (environmental footprint, biodiversity and consideration of animal welfare).

4. Integrated vertical model
 The vertical integration and sustainable manufacturing with its partners ensure the quality of its supply chain and reinforce the House's responsible development strategy with regard to materials, tailors and savoir-faire.

6. Purchasing freedom
 Frequent auctions, Hermès is strongly committed to the principle of going purchasing freedom to its retail subsidiaries and stores. Store managers choose the products to propose to their customers. The offer is varied and relevant, the ecological footprint controlled and waste reduced.

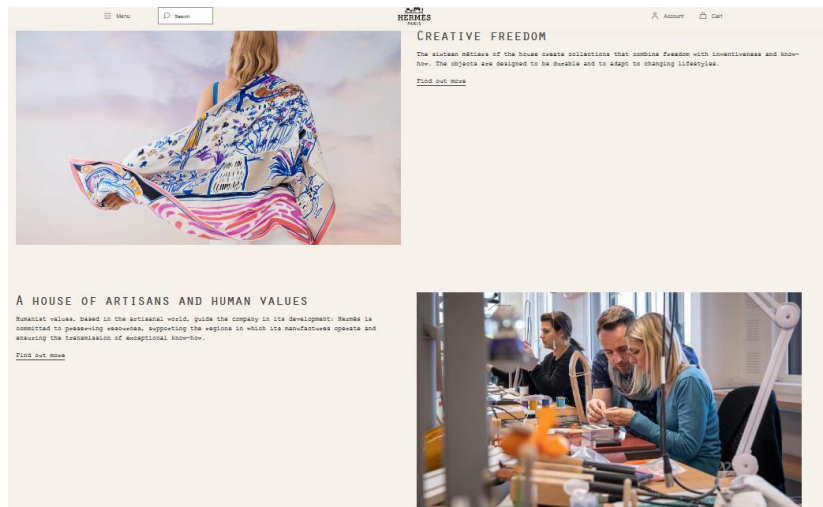
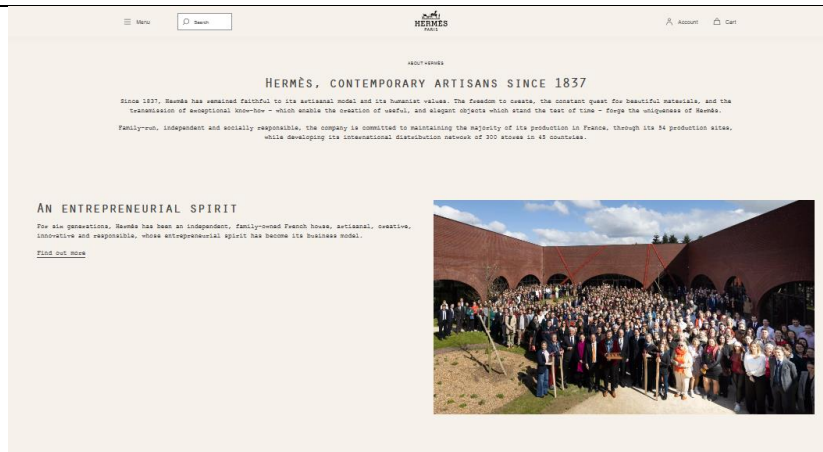
9. Responsible communication and transparency
 CSR communication is a major focus, with the aim of making the strategy and actions in this area more transparent. It takes the form of actions to improve external communication, dialogues with stakeholders and the public, the press and influencers, investors and financial analysts. In a pro-active approach, responses are provided to external requests.

10. Long-lasting objects
 Hermès objects stand the test of time and are passed on from one generation to the next. They are cared for, repaired or renewed thanks to the savoir-faire of craftsmen. At the same time, the makers are working on ways to reuse and improve the circularity of materials and finished objects with the aim of recycling, reusing and finding new uses.

11. Protected end-of-life
 Although the craftsmanship model is, by design, a factor in the saving and optimal use of materials, work is being carried out to anticipate the end-of-life of objects. The makers and subsidiaries innovate and work on concrete projects which aim to extend the life of products and reuse waste of materials, in particular through donations and circularity reuse, recycling, etc. In France, from 2 January 2022, Hermès is subject to the AGEC law (Preventing Waste and the Circular Economy) which aims to prohibit the destruction of most products in the textile, household items, shoes and furniture markets.

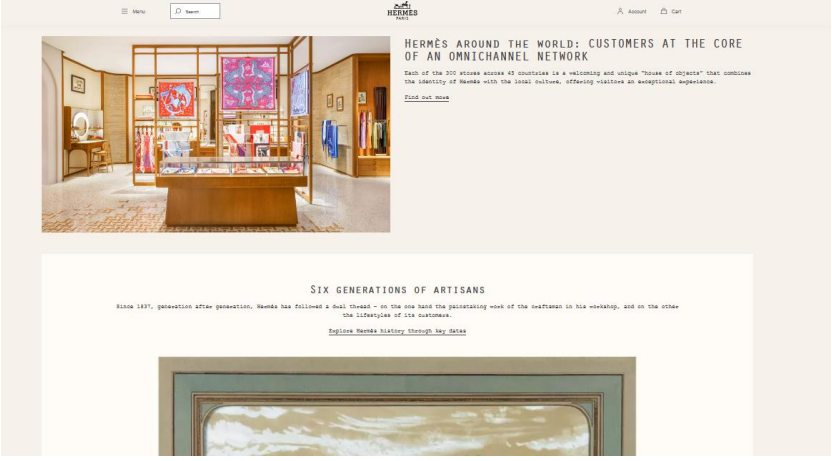
Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)

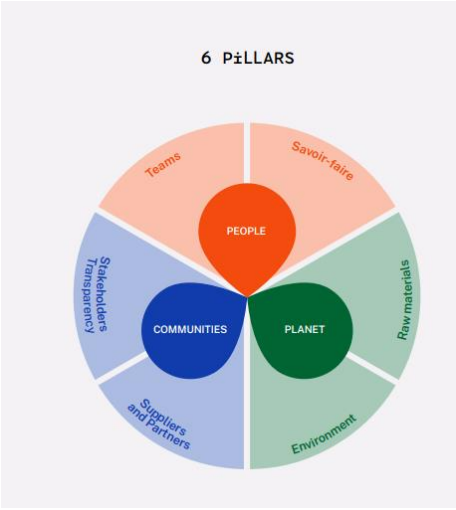
Investimento Interno
e
Envolvimento e
implementação
contínua



Hermès, contemporary artisans since 1837 |
Hermès USA (hermes.com)

15-05-2023

			
<p>Colaborações</p>	<p>2.2 PEOPLE: TEAMS</p> <p>Hermès' sustainable development is based on the fulfillment and well-being of its teams, as part of a corporate project that has placed people at the heart of its values since 1837. More broadly, Hermès nurtures the richness of its human capital and contributes to major societal challenges through proactive initiatives in the areas of ethics, diversity, equality among its employees, consideration of disability and, more generally, respect for human rights.</p> <p>Introduction</p> <p>Hermès sets very high standards in terms of working conditions and these are essential to enable employees to thrive, to give meaning to their actions and to help them constantly evolve by renewing knowledge and practices throughout their careers.</p> <p>Beyond the fundamental issues of health and safety at work, this also involves putting in place the best management practices and working environments conducive to the well-being of each and every person on the manufacturing sites, in the stores and offices, to "create beauty in beauty", as Mr Jean-Louis Duhaese used to say.</p> <p>Hermès' economic successes are regularly shared in different forms and the contribution made by employees to the House's development, whatever their role, is acknowledged through various profit-sharing mechanisms in order to involve them in the corporate project over the long term. The inclusion in 2019 of a CSR criterion in the variable compensation of the Executive Chairman makes it possible to assess on an annual basis the achievement of the three indices comprised, including a criterion relating to gender equality (see § 3.8.1.2.4 and 3.8.2.1.2). The level of achievement is assessed by the OIG/CSR Committee.</p> <p>In a context of sustained growth in the workforce, it is increasingly important to create links between employees and maintain the House's culture; this is the reason behind the networking operations that were strengthened in 2022.</p> <p>Diversity, equity and inclusion are also key factors in the Group's success. Given the variety of roles, the profiles of its employees and the various geographical locations, these subjects are treated as Hermès' fundamentals. They therefore need to be addressed daily, and the Group's ambitions relating to diversity and inclusion issues were strengthened in 2022.</p> <p>In 2022, the Group made progress on important societal issues, with the aim of making a long-term difference through steady improvements with a significant impact. Among these, the selected elements below are particularly illustrative of the year for this sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalisation of the rollout of a global maternity policy with compensation maintained, and gradual implementation of a Group paternity policy (launched in France in 2022) • Launch of prevention programmes in mental health and strengthening of prevention programmes relating to psychosocial risks; • Rollout of the e-learning module on harassment for all managers in France before entering it worldwide; • 850 managers were trained in inclusion thanks to the Alterego programme, and 27 Diversity & Inclusion ambassadors covering 100% of the global workforce; • Launch of the On the Wings of Hermès philanthropic programme involving more than 182 employees; • Exceptional bonus of €14,000 in respect of 2022 for eligible employees throughout the Group (following a bonus of €3,000 for 2021); • top 3 for two Human Impact Awards (employment in France & employment of people with disabilities), inclusion in the Financial Times ranking of diversity leaders. 	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>15-05-2023</p>

ORIENTAÇÃO E METAS	Evidências	Link	Data de consulta
Objetivos da marca	 <p>The diagram, titled "6 PILLARS", illustrates a sustainable development framework. It features three central pillars: PEOPLE (orange), PLANET (green), and COMMUNITIES (blue). Surrounding these are six sub-pillars: Teams (orange), Savoir-faire (orange), Raw materials (green), Environment (green), Suppliers and Partners (blue), and Stakeholders Transparency (blue).</p>	sustainable-development-strategic-framework_eng.pdf (hermes.com)	16-05-2023

A FRENCH MODEL OF CRAFTSMANSHIP THAT IS SUSTAINABLE AND CREATES VALUE

OUR ROOTS AND VALUES

An independent creative House since 1837, guided by the characteristics of craftsmanship. An integrated model of French manufacturing. A humanistic management of employees. A wide product offering of useful and long-lasting objects. A socially responsible company that is generous with the world.

UNIQUE HERITAGE




A FRENCH HOUSE WITH A GLOBAL REACH



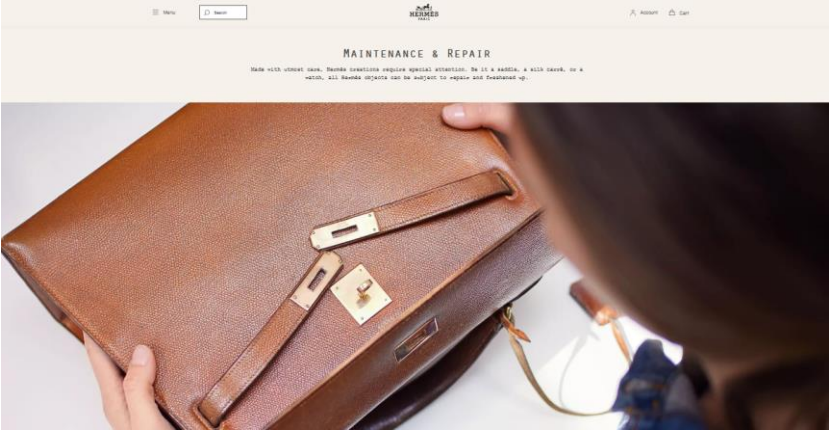
Estratégias de branding

untitled (hermes.com)

16-05-2023

<p>Visão da marca</p>	<p style="text-align: center;">A house that creates social value</p> <p>As a responsible company, Hermès demonstrates its attachment to creating social value that promotes sustainable growth both in France and abroad. This is manifested collectively by job creation. In 2022, 2,100 people joined the company, including almost 1,400 in France.</p> <p>Social value is also created at an individual level, with annual profit-sharing and incentive schemes benefiting all staff, as well as through free share plans. Hermès thus demonstrates its commitment to sharing the fruits of its growth with the man and woman who embody the house's entrepreneurial spirit through their work.</p> <p style="text-align: center;">An entrepreneurial spirit at the heart of Hermès</p> <p>Since 1837, an entrepreneurial spirit has guided Hermès in all aspects of its development. Embodying the humanist values of craftsmanship, it is demonstrated in its freedom and abundance of creation and constant capacity for innovation, combined with exceptional know-how, new manufactures and store openings, in synergy with local cultures.</p> <p>In 2020, the group launched a new métier - Beauty - in perfect harmony with the house's values, combining high standards with ethics and aesthetics, taking a sustainable approach with a choice of noble materials and refillable objects.</p> <p>In close proximity to their customers, store directors also actively demonstrate this entrepreneurial spirit, exercising the freedom they are given to compose the selection of objects offered in their store. This approach enables the specific requirements of customers in each area to be met with a distinct purchasing experience. The offer is extended to the hermes.com online store, which is being rolled out worldwide.</p> <p>This entrepreneurial spirit is also embodied in the house's fundamentals explored in the Hermès Métiers cycle of exhibitions inaugurated in 2017. Harnessing the Roots revisited the house's equestrian roots, Rouge Hermès presented Hermès' attachment to this emblematic colour and its range of shades, and In Motion was dedicated to the art of movement. The fourth chapter, entitled One upon a bag and presented in 2021, retraces the history of bags in a périple of know-how and creation through the ages and generations.</p>	<p>An entrepreneurial spirit Hermès USA (hermes.com)</p>	<p>16-05-2023</p>
<p>Valores emocionais e motivacionais</p>	<p style="text-align: center;">VOGUE INDIA</p> <p style="text-align: center;">FASHION BEAUTY VOGUE CLOSET CULTURE HOROSCOPE WEDDING WARDROBE VIDEO</p>  <p style="text-align: center;">FASHION</p> <h3 style="text-align: center;">Why are Hermès' timepieces for 2023 so timeless?</h3> <p style="text-align: center;">Vogue speaks exclusively with Hermès horologist's creative director Philippe DelBotol to find out more</p> <p style="text-align: center;">BY BISHMA SHAH 12 MAY 2023</p>	<p>Why are Hermès' timepieces for 2023 so timeless? Vogue India</p>	<p>16-05-2023</p>

<p>Percepção do nome</p>		<p>Hermès' Objects collection (vogue.sg)</p> <p>Hermès (@hermes) Instagram</p>	<p>20-05-2023</p>
--------------------------	--	--	-------------------

<p>Comprometimento da marca</p>	<p>OBJECTIVES</p> <p>The métiers carry out life cycle analyses on their products in order to identify specific areas for improvement and develop eco-design.</p> <p>ECO-DESIGN IS AN INTEGRAL PART OF THE COMPANY'S ARTISANAL MANUFACTURING MODEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> Materials come from natural and renewable sources and are taken with consideration for the resource's potential for regeneration. The company's historical preference for natural fibres avoids the use of non-renewable petroleum-based fibres. The analysis of supply chains and certifications ensures best practice. Hermès teams have always worked on the design of aesthetic, high quality objects that have very long lives. The Life Cycle Analysis (LCA) method supports this responsible design approach through more standardised and quantified calculations, and provides a complementary scientific perspective. 100% of the most emblematic items to be covered by a life cycle analysis by 2025. Minimising production waste is a primary concern for the métiers. Each métier works to continuously improve the use of these rare and precious materials. The production process is controlled, with 100% of French sites supplied with green electricity and waste handled according to the strictest regulations. Priority is given to the use of local transport and the use of maritime or rail transport rather than air transport whenever possible. More environmentally friendly packaging, with the elimination of single-use plastics from packaging by 2025, FSC-certified paper and cardboard and the use of water-based ink and recyclable materials. In the tradition of saddlers, Hermès objects are designed to last and be repaired, thanks to their technical design and manufacturing methods that emphasise robustness and long-term use. The strategy of allowing shop managers freedom when purchasing for their stores, by being as close as possible to their customers, means there is a very low number of unsold products. Hermès has set itself the objective of not destroying any new products intended for sale, particularly for clothing, by 2022. 	<p>Eco-design Hermès Finance (hermes.com)</p> <p>Hermès products repair and restoration Hermès USA (hermes.com)</p>	<p>20-05-2023</p>
---------------------------------	---	---	-------------------

FIDELIDADE E RELACIONAMENTOS	Evidências	Link	Data de consulta																																																																																																																																																																		
Criação de relacionamentos	<p>COMMUNITIES</p> <p>STAKEHOLDERS AND TRANSPARENCY</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>SDG</th> <th>Objective</th> <th>Indicators</th> <th>2022 Results</th> <th>Change 2021/2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">PURSUE A MANUFACTURING DEVELOPMENT POLICY IN FRANCE BY JOINTLY DEVELOPING PROJECTS WITH THE REGIONS WHERE IT OPERATES</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Maintain a high level of commitment in terms of production in France</td> <td>Share of production in France</td> <td>76% of objects are produced in France</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Number of production sites in France and number of new sites established in France</td> <td>54 production and training sites in France</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Contribute to develop new production sites in France</td> <td>Number of regions in which the Group has established sites</td> <td>In 11 of the 13 French regions (including more for production and training sites)</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Number of new employees in France</td> <td>6,263 new employees in France over five years</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td colspan="5">DEVELOP HARMONIOUS RELATIONSHIPS WITH LOCAL STAKEHOLDERS</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td rowspan="2">Implement stakeholder relations action plans in each host region</td> <td>Partnerships with local employment centres to promote local employment</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Number of local events with local authorities, local institutions, associations, etc.</td> <td>Participation in Réseau Entreprendre 93</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Support for the "Des territoires aux Grandes Ecoles" initiative</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">GIVING BACK TO THE WORLD & WHAT IT GIVES TO THE GROUP</td> </tr> <tr> <td></td> <td rowspan="2">Ensure value is shared</td> <td>Group tax rate</td> <td>28.2% Group consolidated tax rate</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Group income tax expense in millions of euros</td> <td>€1,305 million in consolidated income tax expense</td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td rowspan="2">Establish the necessary conditions for the creation of works of art, transmission of savoir-faire, protection of the environment and encouragement of solidarity actions</td> <td>Foundation budget by mandate</td> <td>€40 million budget for the Fondation of enterprise (over five years 2018-2023)</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td></td> <td>External evaluation</td> <td>3rd in the Carrières Corporate Foundation ranking (benchmark vs. revenue, 2018 study)</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td rowspan="2">Strong commitments from the entire Group to local sponsorship initiatives</td> <td>At least one sponsorship or social and solidarity action per year and per country</td> <td>See table § 2.7.2.1.2</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Number of solidarity projects set up</td> <td>Nearly 200 solidarity projects around the world</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td rowspan="2">Develop global philanthropic actions</td> <td>Projects led by the Group</td> <td>Continuation of the effects of donations to the APHP (Paris public hospital system) in France (2020 and 2021)</td> <td>new indicator</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Livelihoods project</td> <td>Group donations to assist Ukrainian refugees</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2.2 million people impacted by Livelihoods projects worldwide</td> <td>↗</td> </tr> </tbody> </table> <p>COMMUNITIES</p> <p>STAKEHOLDERS AND TRANSPARENCY</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>SDG</th> <th>Objective</th> <th>Indicators</th> <th>2022 Results</th> <th>Change 2021/2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">CONTRIBUTE TO DISCUSSIONS BY CIVIL SOCIETY OR ACADEMIC RESEARCH EFFORTS BY PARTICIPATING IN MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td rowspan="2">Establish partnerships with educational establishments, chairs, etc.</td> <td>Number of partnerships with educational establishments, chairs, etc.</td> <td>30 partner educational establishments</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Contribution of partnerships with the Sciences Po Paris Sustainable Development Chair and with the PSE "Opening up science to the economy" Chair</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">PARTICIPATE IN ADVOCACY ACTIONS FOR DIFFERENT PRODUCTION METHODS (CRAFTSMANSHIP, LESS INTENSIVE AGRICULTURE, LOCAL INTEGRATION)</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td rowspan="2">Contribute to initiatives and coalitions</td> <td>UNIFCCC</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Contribution to an action in each of our value chains</td> <td>Ac&Nature International Fashion Pact ICFA LPPS SACRCS CIVR</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">DEVELOP A CONSTRUCTIVE AND TRANSPARENT DIALOGUE WITH ALL OF THE COMPANY'S STAKEHOLDERS</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Be transparent about our non-financial performance</td> <td>Number of non-financial assessments</td> <td>9 main non-financial assessments</td> <td>↔</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td rowspan="2">Achieve the highest rating category in each assessment</td> <td>CDP climate inclusion on A List</td> <td></td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td></td> <td>MSCI from A in 2021 to AA in 2022</td> <td></td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>VE from C1 to B5 "Advanced"</td> <td></td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Sustainalytics #1 company in the sector</td> <td></td> <td>↗</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>Be transparent about the strategic actions taken by the Company and the results obtained</td> <td>Number of CSR documents shared on Hermès corporate website</td> <td>13 documents published in addition to the annual report on the Hermès Finance website</td> <td>↔</td> </tr> </tbody> </table>	SDG	Objective	Indicators	2022 Results	Change 2021/2022	PURSUE A MANUFACTURING DEVELOPMENT POLICY IN FRANCE BY JOINTLY DEVELOPING PROJECTS WITH THE REGIONS WHERE IT OPERATES					8	Maintain a high level of commitment in terms of production in France	Share of production in France	76% of objects are produced in France	↔			Number of production sites in France and number of new sites established in France	54 production and training sites in France	↗	11	Contribute to develop new production sites in France	Number of regions in which the Group has established sites	In 11 of the 13 French regions (including more for production and training sites)	↔			Number of new employees in France	6,263 new employees in France over five years	↗	DEVELOP HARMONIOUS RELATIONSHIPS WITH LOCAL STAKEHOLDERS					8	Implement stakeholder relations action plans in each host region	Partnerships with local employment centres to promote local employment			11	Number of local events with local authorities, local institutions, associations, etc.	Participation in Réseau Entreprendre 93				Support for the "Des territoires aux Grandes Ecoles" initiative			GIVING BACK TO THE WORLD & WHAT IT GIVES TO THE GROUP						Ensure value is shared	Group tax rate	28.2% Group consolidated tax rate			Group income tax expense in millions of euros	€1,305 million in consolidated income tax expense	↗	1	Establish the necessary conditions for the creation of works of art, transmission of savoir-faire, protection of the environment and encouragement of solidarity actions	Foundation budget by mandate	€40 million budget for the Fondation of enterprise (over five years 2018-2023)	↔		External evaluation	3rd in the Carrières Corporate Foundation ranking (benchmark vs. revenue, 2018 study)	↔	3	Strong commitments from the entire Group to local sponsorship initiatives	At least one sponsorship or social and solidarity action per year and per country	See table § 2.7.2.1.2	↔		Number of solidarity projects set up	Nearly 200 solidarity projects around the world	↔	11	Develop global philanthropic actions	Projects led by the Group	Continuation of the effects of donations to the APHP (Paris public hospital system) in France (2020 and 2021)	new indicator		Livelihoods project	Group donations to assist Ukrainian refugees					2.2 million people impacted by Livelihoods projects worldwide	↗	SDG	Objective	Indicators	2022 Results	Change 2021/2022	CONTRIBUTE TO DISCUSSIONS BY CIVIL SOCIETY OR ACADEMIC RESEARCH EFFORTS BY PARTICIPATING IN MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES					8	Establish partnerships with educational establishments, chairs, etc.	Number of partnerships with educational establishments, chairs, etc.	30 partner educational establishments	↔			Contribution of partnerships with the Sciences Po Paris Sustainable Development Chair and with the PSE "Opening up science to the economy" Chair		PARTICIPATE IN ADVOCACY ACTIONS FOR DIFFERENT PRODUCTION METHODS (CRAFTSMANSHIP, LESS INTENSIVE AGRICULTURE, LOCAL INTEGRATION)					17	Contribute to initiatives and coalitions	UNIFCCC				Contribution to an action in each of our value chains	Ac&Nature International Fashion Pact ICFA LPPS SACRCS CIVR		DEVELOP A CONSTRUCTIVE AND TRANSPARENT DIALOGUE WITH ALL OF THE COMPANY'S STAKEHOLDERS						Be transparent about our non-financial performance	Number of non-financial assessments	9 main non-financial assessments	↔	17	Achieve the highest rating category in each assessment	CDP climate inclusion on A List		↗		MSCI from A in 2021 to AA in 2022		↗			VE from C1 to B5 "Advanced"		↗			Sustainalytics #1 company in the sector		↗	16	Be transparent about the strategic actions taken by the Company and the results obtained	Number of CSR documents shared on Hermès corporate website	13 documents published in addition to the annual report on the Hermès Finance website	↔	Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)	21-05-2023
SDG	Objective	Indicators	2022 Results	Change 2021/2022																																																																																																																																																																	
PURSUE A MANUFACTURING DEVELOPMENT POLICY IN FRANCE BY JOINTLY DEVELOPING PROJECTS WITH THE REGIONS WHERE IT OPERATES																																																																																																																																																																					
8	Maintain a high level of commitment in terms of production in France	Share of production in France	76% of objects are produced in France	↔																																																																																																																																																																	
		Number of production sites in France and number of new sites established in France	54 production and training sites in France	↗																																																																																																																																																																	
11	Contribute to develop new production sites in France	Number of regions in which the Group has established sites	In 11 of the 13 French regions (including more for production and training sites)	↔																																																																																																																																																																	
		Number of new employees in France	6,263 new employees in France over five years	↗																																																																																																																																																																	
DEVELOP HARMONIOUS RELATIONSHIPS WITH LOCAL STAKEHOLDERS																																																																																																																																																																					
8	Implement stakeholder relations action plans in each host region	Partnerships with local employment centres to promote local employment																																																																																																																																																																			
11		Number of local events with local authorities, local institutions, associations, etc.	Participation in Réseau Entreprendre 93																																																																																																																																																																		
		Support for the "Des territoires aux Grandes Ecoles" initiative																																																																																																																																																																			
GIVING BACK TO THE WORLD & WHAT IT GIVES TO THE GROUP																																																																																																																																																																					
	Ensure value is shared	Group tax rate	28.2% Group consolidated tax rate																																																																																																																																																																		
		Group income tax expense in millions of euros	€1,305 million in consolidated income tax expense	↗																																																																																																																																																																	
1	Establish the necessary conditions for the creation of works of art, transmission of savoir-faire, protection of the environment and encouragement of solidarity actions	Foundation budget by mandate	€40 million budget for the Fondation of enterprise (over five years 2018-2023)	↔																																																																																																																																																																	
		External evaluation	3rd in the Carrières Corporate Foundation ranking (benchmark vs. revenue, 2018 study)	↔																																																																																																																																																																	
3	Strong commitments from the entire Group to local sponsorship initiatives	At least one sponsorship or social and solidarity action per year and per country	See table § 2.7.2.1.2	↔																																																																																																																																																																	
		Number of solidarity projects set up	Nearly 200 solidarity projects around the world	↔																																																																																																																																																																	
11	Develop global philanthropic actions	Projects led by the Group	Continuation of the effects of donations to the APHP (Paris public hospital system) in France (2020 and 2021)	new indicator																																																																																																																																																																	
		Livelihoods project	Group donations to assist Ukrainian refugees																																																																																																																																																																		
			2.2 million people impacted by Livelihoods projects worldwide	↗																																																																																																																																																																	
SDG	Objective	Indicators	2022 Results	Change 2021/2022																																																																																																																																																																	
CONTRIBUTE TO DISCUSSIONS BY CIVIL SOCIETY OR ACADEMIC RESEARCH EFFORTS BY PARTICIPATING IN MULTI-STAKEHOLDER INITIATIVES																																																																																																																																																																					
8	Establish partnerships with educational establishments, chairs, etc.	Number of partnerships with educational establishments, chairs, etc.	30 partner educational establishments	↔																																																																																																																																																																	
			Contribution of partnerships with the Sciences Po Paris Sustainable Development Chair and with the PSE "Opening up science to the economy" Chair																																																																																																																																																																		
PARTICIPATE IN ADVOCACY ACTIONS FOR DIFFERENT PRODUCTION METHODS (CRAFTSMANSHIP, LESS INTENSIVE AGRICULTURE, LOCAL INTEGRATION)																																																																																																																																																																					
17	Contribute to initiatives and coalitions	UNIFCCC																																																																																																																																																																			
		Contribution to an action in each of our value chains	Ac&Nature International Fashion Pact ICFA LPPS SACRCS CIVR																																																																																																																																																																		
DEVELOP A CONSTRUCTIVE AND TRANSPARENT DIALOGUE WITH ALL OF THE COMPANY'S STAKEHOLDERS																																																																																																																																																																					
	Be transparent about our non-financial performance	Number of non-financial assessments	9 main non-financial assessments	↔																																																																																																																																																																	
17	Achieve the highest rating category in each assessment	CDP climate inclusion on A List		↗																																																																																																																																																																	
		MSCI from A in 2021 to AA in 2022		↗																																																																																																																																																																	
		VE from C1 to B5 "Advanced"		↗																																																																																																																																																																	
		Sustainalytics #1 company in the sector		↗																																																																																																																																																																	
16	Be transparent about the strategic actions taken by the Company and the results obtained	Number of CSR documents shared on Hermès corporate website	13 documents published in addition to the annual report on the Hermès Finance website	↔																																																																																																																																																																	

Parcerias

SOLIDARITY ACTIONS

In 2020, around 360 solidarity operations were carried out to help local communities around the world.

The €9M (2019-2021) budget for the Fondation d'entreprise Hermès is one of the largest contributions to members of my French corporate foundation (France's 2019 study). In 2020, the group has made another five-year commitment in an amount of €90 million for the welfare of the Fondation d'Entreprise Hermès.

2.1 million people impacted by livelihood projects worldwide.



SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS

In 2020, €1.2 million in total purchases from socially supported organizations (SAs and SSOs).

In 2020, the group paid €1,102 M in taxes, a tax rate of 18.1%.

LONG-TERM RELATIONSHIPS

Hermès maintains special relationships with leading schools (Sciences Po Paris, HEC, ESSEC, Design Fashion Luxury, etc.) and secondary schools and colleges specializing in vocational qualifications, for example in leather goods: Jean Rostand (Angoulême), Boisnard (Brienne), Boudard (Montbéliard), Jean Monnet (Paris), Charles Péguy (Eysines) and Les Buisseries (Montbéliard).

In 2020, Hermès signed a partnership with Sciences Po Paris to participate in their chair for sustainable development and climate change, in particular to study in depth subjects related to local economic development and social inclusion.

The group has made a long-term commitment to using local fabrics as well as local suppliers and partners (78% of purchases are made in France and Hermès has worked with its main suppliers for an average of 19 years).

VOGUE



ACCESSORIES

The best Hermès accessories to style the Apple Watch Series 8

BY KELLY KHUA
15 DECEMBER 2022

From handcrafted leather bands to exclusive watch faces, Hermès serves up an assortment of sophisticated Apple Watch accessories that offers plenty of styling options



A contributive business | Hermès Finance
(hermes.com)

21-05-2023

The best Hermès accessories to style the
Apple Watch Series 8 (vogue.sg)

Criação de fidelidade

Lvmh, Hermès, Prada: marcas de luxo não conhecem crise e aumentarão faturamento

Segundo relatórios do Bank of America e do UBS, os resultados trimestrais que serão divulgados nos próximos dias apresentarão crescimentos de dois dígitos nas receitas

Hermès: lucro líquido sobe 38% em 2022 para 3,4 bilhões de euros

O grupo de luxo Hermès anunciou na sexta-feira (17) seus resultados, com um aumento das vendas para 3,4 bilhões de euros (cerca de 4,6 bilhões de reais) no final do ano para quase dois bilhões em 2021.

PRINCIPAIS DADOS CONSOLIDADOS

Em milhões de euros	2022	2021
Receita	11.602	8.982
Crescimento de taxa de câmbio atual vs. n-1	29.24	40.89
Crescimento a taxa de câmbio constante vs. n-1 ⁽¹⁾	23.44	41.59
Lucro operacional recorrente ⁽²⁾	4.497	3.330
Em % de receita	40.59	39.39
Resultado operacional	4.497	3.330
Em % de receita	40.59	39.39
Lucro líquido - Participação do grupo	3.387	2.443
Em % de receita	29.09	27.29
Fluxo de caixa operacionais	4.111	3.083
Investimentos (excluindo aplicações financeiras)	318	332
Fluxo de caixa livre ajustado ⁽³⁾	3.405	2.881
Patrimônio líquido - Participação do grupo	12.440	9.400
Posição líquida de caixa ⁽⁴⁾	9.223	6.693
Posição de caixa líquida ⁽⁵⁾	9.742	7.070
Força de trabalho (número de funcionários)	19.856	17.393

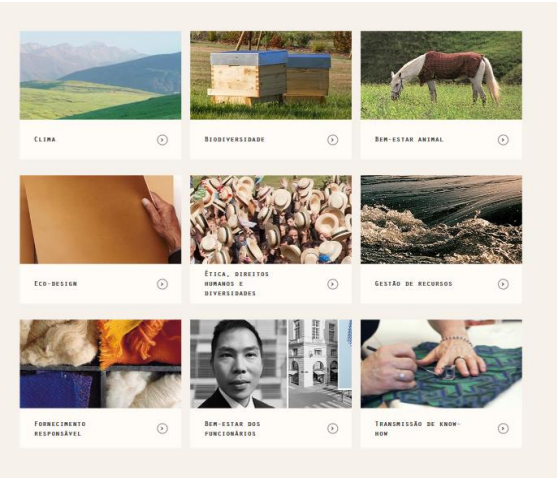
(1) O crescimento a taxa de câmbio constante é calculado utilizando-se bases de câmbio médias do período anterior à receita do período corrente, para cada moeda.


Lvmh, Hermès, Prada: marcas de luxo não conhecem crise e aumentarão faturamento | Exame




Hermès: lucro líquido sobe 38% em 2022 para 3,4 bilhões de euros (fashionnetwork.com)


Key figures | Hermès Finance (hermes.com)



21-05-2023

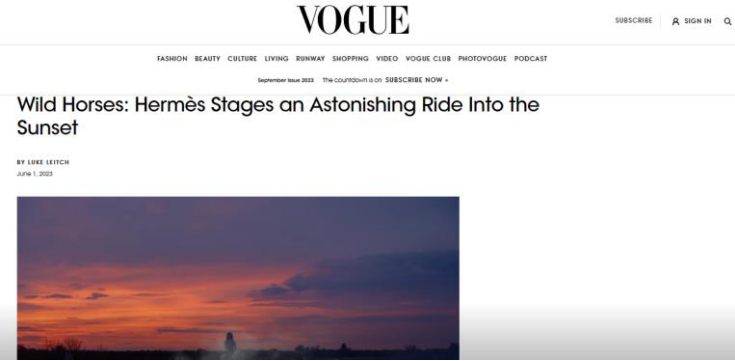
<p>Envolvimento da marca a nível interno</p>			
<p>Envolvimento da marca a nível externo</p>		<p>A value-creating and sustainable French model Hermès Finance (hermes.com)</p>	<p>21-05-2023</p>

<p>DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DA MARCA</p>	<p>Evidências</p>	<p>Link</p>	<p>Data de consulta</p>
<p>Identidade da marca</p>		<p>Six generations of artisans Hermès USA (hermes.com)</p>	<p>21-05-2023</p>

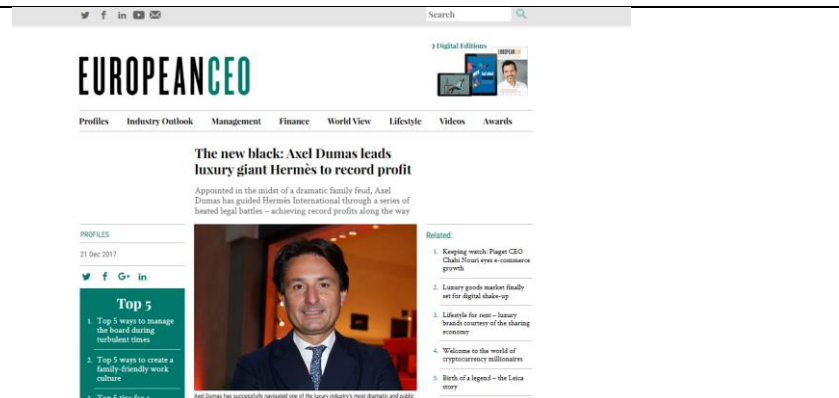
<p>Posicionamento</p>	<p>Hermès: qual a estratégia para assegurar um "crescimento perpétuo"?</p> <p>"Nós temos um valor intangível, que é a marca e a paixão dos funcionários. É assim que o diretor executivo da Hermès, Axel Dumas, resume o sucesso contínuo da maison de luxo francesa, que deverá ter outro ano recorde em 2022, com vendas de 11,6 bilhões de euros, um crescimento de 19% (+22% a taxa de câmbio constantes) e um salto de 26% a taxa de câmbio constantes nas suas vendas no comércio atacadista, ao registrar um lucro líquido de 2,4 bilhões (+38% em relação a 2021) e uma margem operacional recorde para 40,5% (em comparação com 39,3% em 2021). E isso, apesar do aumento dos seus preços e da explosão de casos de COVID-19 na China no final do ano. Isso permite que a Hermès "se projete com confiança e ambição no futuro", visando o "crescimento perpétuo".</p> 	<p>Hermès: qual a estratégia para assegurar um "crescimento perpétuo"? (fashionnetwork.com)</p>	<p>21-05-2023</p>
<p>Exclusividade</p>	 <p>Hermès: elegância sem esforço na UNESCO</p> <p>Tudo parecia tão fácil na UNESCO, no sábado (21 de janeiro), com a Hermès, que temo esta coleção maravilhosa de moda masculina ainda mais especial.</p> <p>Costamam dizer que a moda é um jogo para jovens. Foi isso que tentos reforçar para a Hermès, Yvonne Nishanian, que já é diretora criativa de moda masculina da maison há 33 anos.</p> 	<p>Hermès: elegância sem esforço na UNESCO (fashionnetwork.com)</p>	<p>21-05-2023</p>

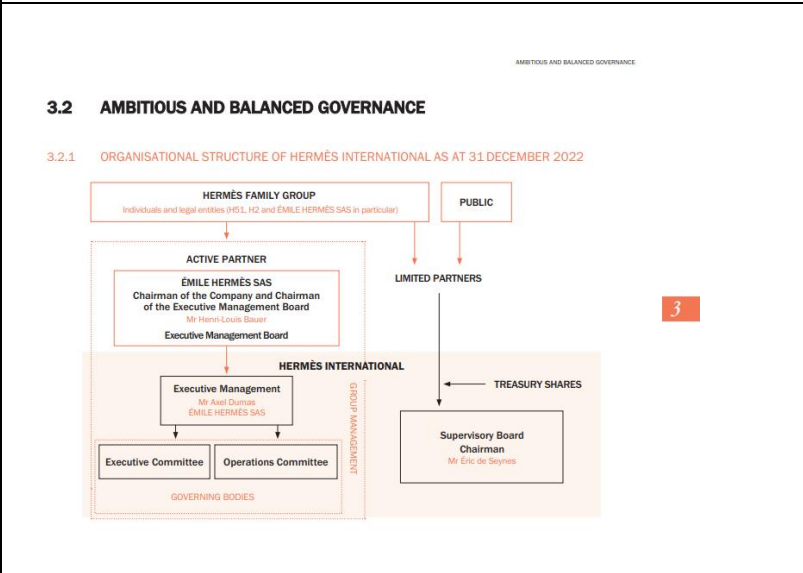
<p>Patente</p>	<p>1 - Form The Company is a société en commandite par actions (partnership limited by shares) between:</p> <ul style="list-style-type: none"> • its Limited Partners; and • its Active Partner, Enlès Hermès SAS with its registered office located at 23, rue Bonaparte in Paris (75008). The Company is governed by the laws and regulations applicable to sociétés en commandite par actions (partnership limited by shares) and by these Articles of Association. <p>The rules governing the operation of a société en commandite par actions (partnership limited by shares) are the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the Active Partners are jointly and severally liable for all the Company's debts, for an indefinite period of time; • the Limited Partners (or shareholders), who contribute capital, are liable in this capacity as shareholders only up to the amount of their contribution; • the same party may be both an Active Partner and a Limited Partner; • one or more Executive Chairmen, selected from among the Active Partners or from outside the Company, are chosen to manage the Company; • the Supervisory Board is appointed by the Shareholders' Ordinary General Meeting (the Active Partners, even Limited Partners, cannot participate in their appointment); it assumes permanent control of the management of the Company and has the same powers for this purpose as the Statutory Auditors. <p>2 - Purpose The Company's purposes, in France and in other countries, is:</p> <p>3 - Company name The Company's name is "Hermès International".</p> <p>4 - Registered office The Company's registered office is located at 24, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris, France.</p> <p>It may be transferred:</p> <ul style="list-style-type: none"> • to any other location in the same department, by a decision of the Executive Management, subject to ratification of such decision at the next Ordinary General Meeting; and • to any other location, by a decision of the Extraordinary General Meeting. <p>5 - Duration The Company will be dissolved automatically on 31 December 2050, unless it is dissolved previously or unless its duration is extended.</p> <p>6 - Share capital - Contributions</p> <p>6.1 - The share capital is €10,000,000.00 It is made up of 100,000,000 shares, all of them fully paid up, which are apportioned among the shareholders in proportion to their rights in the Company.</p> <p>6.2 - The Active Partner, Enlès Hermès SAS, has transferred its business know-how to the Company, in consideration for its share of the profits.</p> <p>The par value of one share is €0.51, after two three-for-one splits since the initial public offering, on 6 June 1997 and 10 June 2006.</p> <p>7 - Increase and reduction of capital 7.1 - The share capital may be increased either by the issuance of</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>21-05-2023</p>
<p>Identidade visual</p>		<p>Hermès (@hermes) • fotos e vídeos do Instagram</p>	<p>21-05-2023</p>

DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL	Evidências	Link	Data de consulta																																				
Comunicação resultante da marca	<p>2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE Indicators measurements and assessment</p> <p>The table below summarizes the main forms of exchange and dialogue undertaken with each of these stakeholders:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Stakeholder</th> <th>Issues</th> <th>Dialogues</th> <th>Outcomes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Customers and general public</td> <td>Product quality & service ("Yourselves across the World"), HRM, Hermès ethics, Marketing</td> <td>Open days, Hermès stores, Meetings</td> <td>Foundation of enterprise projects</td> </tr> <tr> <td>Employees</td> <td>Recruitment, Internal social network, Internal training</td> <td>Employee participation system, Quality of life at work surveys</td> <td>Working groups and committees (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Academics, associations, NGOs</td> <td>Environmental topics</td> <td>Participation in student fairs and events</td> <td>Creation of professional training courses of globalisation, diversity, etc. Funding of scholarships Funding of projects (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Suppliers</td> <td>Commissioning of the Group's products</td> <td>Supplier assessment and audits, Internal social and ethical audits</td> <td>Quality system, product certification (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Non-governmental organisations</td> <td>NGO surveys</td> <td>NGO surveys</td> <td>Contribution to projects (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Local governments</td> <td>Meeting and exchange of cultural initiatives (see paragraph 2.1.2.2)</td> <td>Local integration projects</td> <td>Local integration projects (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Political institutions</td> <td>Monitoring of market discussions</td> <td>Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)</td> <td>Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)</td> </tr> <tr> <td>Investors & financial community</td> <td>Press releases, Investor relations</td> <td>Investor and investor days</td> <td>Investor and investor days</td> </tr> </tbody> </table> <p>2.1.3.2 RESPONSIBLE COMMUNICATION Hermès' unique communication is based on building an authentic relationship with its various stakeholders. Hermès traditionally focuses on the design and production of goods, but it also cares and cares for the public, its various stakeholders. The Group is committed to responsible, sincere, non-commercial, accurate and balanced communication, with an important focus on multilateral interaction. Through its communication, the Group also undertakes to be more ecological, transparent. This commitment is enshrined in the Group's ethics charter⁽¹⁾.</p> <p>2.1.3.3 NON-FINANCIAL COMMUNICATION The sustainability and performance of Hermès' business model have been integrated in internal systems of responsible habits, such as internal ESG rating and setting objectives through the 2022 strategy. These assessments were developed in line with the 17 UN Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda. The Group's communication is based on the following principles:</p>	Stakeholder	Issues	Dialogues	Outcomes	Customers and general public	Product quality & service ("Yourselves across the World"), HRM, Hermès ethics, Marketing	Open days, Hermès stores, Meetings	Foundation of enterprise projects	Employees	Recruitment, Internal social network, Internal training	Employee participation system, Quality of life at work surveys	Working groups and committees (see paragraph 2.1.2.2)	Academics, associations, NGOs	Environmental topics	Participation in student fairs and events	Creation of professional training courses of globalisation, diversity, etc. Funding of scholarships Funding of projects (see paragraph 2.1.2.2)	Suppliers	Commissioning of the Group's products	Supplier assessment and audits, Internal social and ethical audits	Quality system, product certification (see paragraph 2.1.2.2)	Non-governmental organisations	NGO surveys	NGO surveys	Contribution to projects (see paragraph 2.1.2.2)	Local governments	Meeting and exchange of cultural initiatives (see paragraph 2.1.2.2)	Local integration projects	Local integration projects (see paragraph 2.1.2.2)	Political institutions	Monitoring of market discussions	Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)	Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)	Investors & financial community	Press releases, Investor relations	Investor and investor days	Investor and investor days	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>22-06-2023</p>
Stakeholder	Issues	Dialogues	Outcomes																																				
Customers and general public	Product quality & service ("Yourselves across the World"), HRM, Hermès ethics, Marketing	Open days, Hermès stores, Meetings	Foundation of enterprise projects																																				
Employees	Recruitment, Internal social network, Internal training	Employee participation system, Quality of life at work surveys	Working groups and committees (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Academics, associations, NGOs	Environmental topics	Participation in student fairs and events	Creation of professional training courses of globalisation, diversity, etc. Funding of scholarships Funding of projects (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Suppliers	Commissioning of the Group's products	Supplier assessment and audits, Internal social and ethical audits	Quality system, product certification (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Non-governmental organisations	NGO surveys	NGO surveys	Contribution to projects (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Local governments	Meeting and exchange of cultural initiatives (see paragraph 2.1.2.2)	Local integration projects	Local integration projects (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Political institutions	Monitoring of market discussions	Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)	Participation in studies, surveys and working groups (see paragraph 2.1.2.2)																																				
Investors & financial community	Press releases, Investor relations	Investor and investor days	Investor and investor days																																				
Produtos e negócios da marca	 <p>L'OFFICIEL FASHION WEEK</p> <p>Hermès: funcionalidade e sofisticação para o inverno 2023</p> <p>A Hermès acaba de apresentar sua nova coleção em Paris e traz elegância, clacisismo e sofisticação para a passarela. Confira todos os looks!</p> <p>06.03.2023 por Silvana Holzmeister</p>  <p>FASHION NETWORK</p> <p>Hermès abre oficina sustentável de artigos de couro em França</p> <p>A sistema de moda de luxo francês, Hermès, abriu uma nova oficina de artigos de couro em Lorient, França, criando oito empregos e fortalecendo ainda mais o seu compromisso com a criação sustentável da empresa e o modo-faire artesanal.</p> <p>A Manufacture de Lorient, que é o segundo centro de artigos de couro da empresa na Normandia, emprega oito trabalhadores de couro e outros funcionários em tempo integral que incluem artesãos, designers e técnicos de oficina. Dentro da oficina, serão produzidos bolsos, pequenas bolsas e outros artigos de couro.</p>	<p>Hermès apresenta nova coleção em Paris (revistalofficiel.com.br)</p> <p>Hermès abre oficina sustentável de artigos de couro em França (fashionnetwork.com)</p>	<p>22-06-2023</p>																																				

<p>Ações determinadas e constantes</p>		<p>https://www.maxima.pt/moda/detalhe/chan-el-regressou-a-casa-para-o-desfile-metiers-dart</p>	<p>22-06-2023</p>
--	--	--	-------------------

PARTICIPAÇÃO DE GESTÃO DE TOPO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Representante da marca</p>	<p>3.3.2 EXECUTIVE MANAGEMENT</p> <p>The Executive Chairmen are appointed by the Active Partner, after consultation with the Supervisory Board. In accordance with the Articles of Association, the Executive Management comprises one or two Executive Chairmen, who are natural persons, Active Partners or from outside the Company, each having the same powers. The term of office of the Executive Chairmen is open-ended.</p> <p>The role and powers of Executive Management are described in §3.2.5.</p> <p>The roles of the Executive Chairmen are distributed as follows: Mr Axel Dumas is in charge of strategy and operational management, and Émile Hermès SAS, through its Executive Management Board, is responsible for vision and strategic priority areas.</p> <p>Composition at 31/12/2022</p> <p>Mr Axel Dumas Executive Chairman Appointed by decision of the Active Partner dated 4 June 2013 (effective 5 June 2013)</p> <p>Émile Hermès SAS Executive Chairman (represented by Mr Henri-Louis Bauer) Appointed by decision of the Active Partner dated 14 February 2006 (effective 1 April 2006)</p> <p>• Changes among the Executive Management in 2022: None. • Changes among the Executive Management since 31 December 2022: None.</p> <p>3.3.2.1 NUMBER OF SHARES TO BE HELD BY THE EXECUTIVE CHAIRMEN</p> <p>At its meeting of 21 March 2017, the Supervisory Board decided that the Executive Chairmen should each be required to hold a minimum of 1,000 Hermès International shares pursuant to Article 24 of the Atep-Medef Code revised in December 2022.</p> <p>The two Executive Chairmen fulfil this obligation as at 31 December 2022.</p> <p>Information concerning restrictions relating to the sale of shares by the Executive Chairmen is provided in §3.10.2.3.</p>	<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>22-06-2023</p>

<p>Valores do líder relacionamentos com o da marca</p>		<p>The new black: Axel Dumas leads luxury giant Hermès to record profit – European CEO</p>	<p>22-06-2023</p>
--	--	--	-------------------

RESPONSABILIDADE E FUNÇÕES	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Processo Organizacional</p>		<p>Hermès - 2022 Universal Registration Document (hermes.com)</p>	<p>22-06-2023</p>

Gestores da marca

3.3.3.1 EXECUTIVE COMMITTEE

3.3.3.1.1 Role and composition

Role

The Executive Chairmen are supported in their management of the Group by the Executive Committee. This consists of Executive Vice-Presidents, each of whom has well defined areas of responsibility. The role of the Executive Committee is to oversee the Group's strategic and operational management.

The Executive Committee meets every two weeks. Its composition reflects the Group's main areas of expertise.

Composition at 31/12/2022

11 MEMBERS	40% WOMEN MEMBERS (EXCLUDING EXECUTIVE CHAIRMEN)	8 years AVERAGE LENGTH OF SERVICE ON THE EXECUTIVE COMMITTEE
19 years AVERAGE LENGTH OF SERVICE IN THE GROUP	55 years AVERAGE AGE ¹	

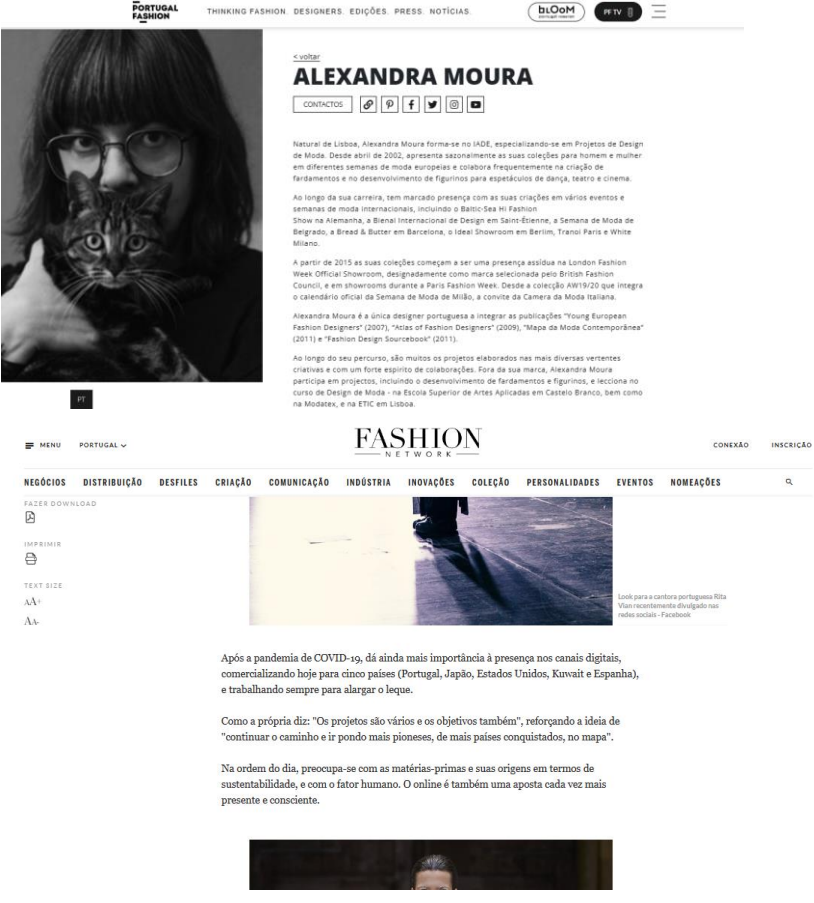
3

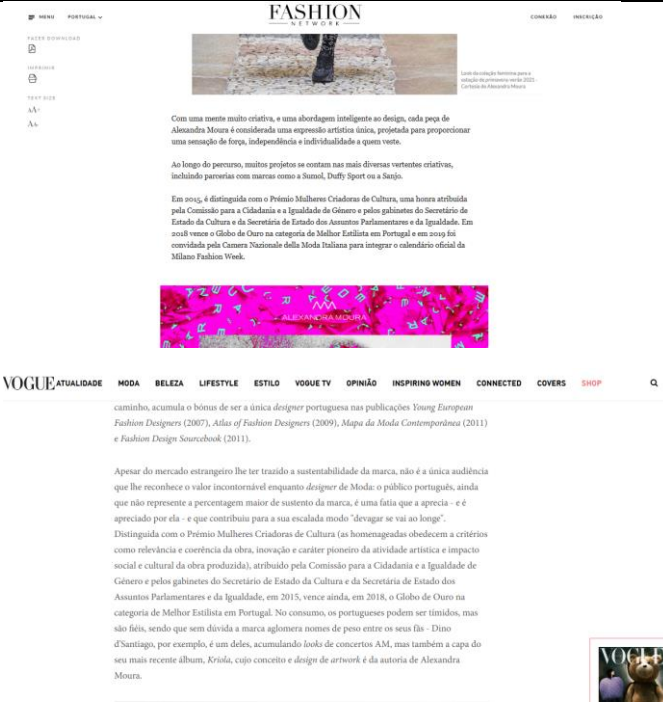


Hermès - 2022 Universal Registration
Document (hermes.com)

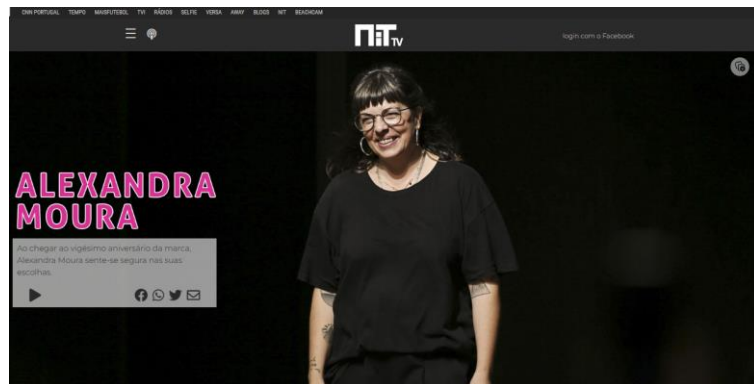
22-06-2023

ANEXO III – ANÁLISE DA MARCA ALEXANDRA MOURA

DESEMPENHO E ATUAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Construção da marca</p>	 <p>Natural de Lisboa, Alexandra Moura forma-se no IADE, especializando-se em Projetos de Design de Moda. Desde abril de 2002, apresenta sazonalmente as suas coleções para homem e mulher em diferentes semanas de moda europeias e colabora frequentemente na criação de fardamentos e no desenvolvimento de figurinos para espetáculos de dança, teatro e cinema.</p> <p>Ao longo da sua carreira, tem marcado presença com as suas criações em vários eventos e semanas de moda internacionais, incluindo o <i>Batlo: Sea Hi Fashion</i> Snow na Alemanha, o <i>Brenai</i> Internacional de Design em São-Denis, a <i>Semana de Moda de Beirado</i>, a <i>Bread & Butter</i> em Barcelona, o <i>Ideal Showroom</i> em Berlim, <i>Transi Paris</i> e <i>White Milano</i>.</p> <p>A partir de 2015 as suas coleções começam a ser uma presença assídua na <i>London Fashion Week Official Showroom</i>, designadamente como marca selecionada pelo <i>British Fashion Council</i>, e em <i>showrooms</i> durante a <i>Paris Fashion Week</i>. Desde a coleção <i>AW19/20</i> que integra o calendário oficial da <i>Semana de Moda de Milão</i>, a convite da <i>Camera da Moda Italiana</i>.</p> <p>Alexandra Moura é a única designer portuguesa a integrar as publicações <i>“Young European Fashion Designers”</i> (2007), <i>“Atlas of Fashion Designers”</i> (2009), <i>“Mapa da Moda Contemporânea”</i> (2011) e <i>“Fashion Design Sourcebook”</i> (2011).</p> <p>Ao longo do seu percurso, são muitos os projetos elaborados nas mais diversas vertentes criativas e com um forte espírito de colaborações. Fora da sua marca, Alexandra Moura participa em projetos, incluindo o desenvolvimento de fardamentos e figurinos, e lecciona no curso de Design de Moda – na Escola Superior de Artes Aplicadas em Castelo Branco, bem como na <i>Modatex</i>, e na <i>ETIC</i> em Lisboa.</p> <p>Após a pandemia de COVID-19, dá ainda mais importância à presença nos canais digitais, comercializando hoje para cinco países (Portugal, Japão, Estados Unidos, Kuwait e Espanha), e trabalhando sempre para alargar o leque.</p> <p>Como a própria diz: “Os projetos são vários e os objetivos também”, reforçando a ideia de “continuar o caminho e ir pondo mais pioneses, de mais países conquistados, no mapa”.</p> <p>Na ordem do dia, preocupa-se com as matérias-primas e suas origens em termos de sustentabilidade, e com o fator humano. O online é também uma aposta cada vez mais presente e consciente.</p>	<p>portugalfashion ALEXANDRA MOURA - Portugal Fashion.com/designers/alexandra-moura/</p> <p>Alexandra Moura: “Cada ideia, cada criação, cada cliente, cada desfile, cada desafio ... são experiências únicas!” (fashionnetwork.com)</p>	<p>22-06-2023</p>

<p>Gestão da marca</p>	 <p>Com uma mente muito criativa, e uma abordagem inteligente ao design, cada peça de Alexandra Moura é considerada uma expressão artística única, projetada para proporcionar uma sensação de força, independência e individualidade a quem veste.</p> <p>Ao longo do percurso, muitos projetos se contam nas mais diversas vertentes criativas, incluindo parcerias com marcas como a Shimod, Duffy Sport ou a Danja.</p> <p>Em 2014, é distinguida com o Prémio Mulheres Criadoras de Cultura, uma honra atribuída pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e pelos gabinetes do Secretário de Estado da Cultura e do Secretário de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade. Em 2018 vence o Globo de Ouro na categoria de Melhor Estilista em Portugal e em 2019 foi convidada pela Camera Nazionale della Moda Italiana para integrar o calendário oficial da Milano Fashion Week.</p> <p>caminho, acumula o bônus de ser a única <i>designer</i> portuguesa nas publicações <i>Young European Fashion Designers</i> (2007), <i>Atlas of Fashion Designers</i> (2009), <i>Mapa da Moda Contemporânea</i> (2011) e <i>Fashion Design Sourcebook</i> (2011).</p> <p>Apesar do mercado estrangeiro lhe ter trazido a sustentabilidade da marca, não é a única audiência que lhe reconhece o valor incontornável enquanto <i>designer</i> de Moda: o público português, ainda que não represente a percentagem maior de sustento da marca, é uma fatia que a aprecia - e é apreciado por ela - e que contribuiu para a sua escalada modo "devagar se vai ao longe". Distinguida com o Prémio Mulheres Criadoras de Cultura (as homenageadas obedecem a critérios como relevância e coerência da obra, inovação e carácter pioneiro da atividade artística e impacto social e cultural da obra produzida), atribuído pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género e pelos gabinetes do Secretário de Estado da Cultura e da Secretária de Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, em 2015, vence ainda, em 2018, o Globo de Ouro na categoria de Melhor Estilista em Portugal. No consumo, os portugueses podem ser tímidos, mas são fiéis, sendo que sem dúvida a marca aglomera nomes de peso entre os seus fãs - Dino d'Santiago, por exemplo, é um deles, acumulando <i>looks</i> de concertos AM, mas também a capa do seu mais recente álbum, <i>Kriola</i>, cujo conceito e <i>design</i> de <i>artwork</i> é da autoria de Alexandra Moura.</p>	<p>Alexandra Moura: "Cada ideia, cada criação, cada cliente, cada desfile, cada desafio ... são experiências únicas!" (fashionnetwork.com)</p> <p>Vogue: Project Union Alexandra Moura: de Lisboa, com amor Vogue.pt</p>	<p>22-06-2023</p>
------------------------	--	--	-------------------

Coerência organizacional

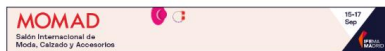


"Trust your Vision" foi o meu segredo até hoje
- Alexandra Moura (nit.pt)

22-06-2023

portugal têxtil

VESTUÁRIO TÊXTEL TÊXTEL-LAR TECNOLOGIA MERCADOS MARCAS MODA



Inicio > Notícias > Moda > A visão de Alexandra Moura

Notícia 10min

A visão de Alexandra Moura

Quase a completar 20 anos de carreira, Alexandra Moura viajou no tempo para apresentar, no calendário oficial da Semana de Moda de Milão, a coleção para primavera-verão 2022, batizada "Trust Your Vision". Inspirada nos momentos, detalhes, conceitos e visões que têm servido de referência à marca epónimo, a criadora portuguesa faz uma retrospectiva intuitiva e experimental à própria moda.

Outubro 1, 2021



Subscriva a nossa newsletter diária!

Submeter

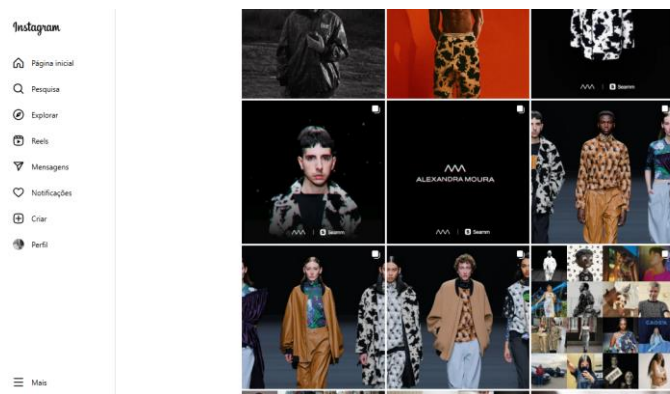
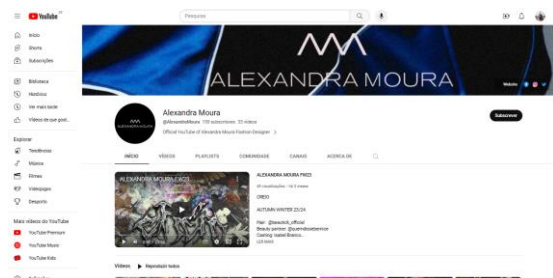
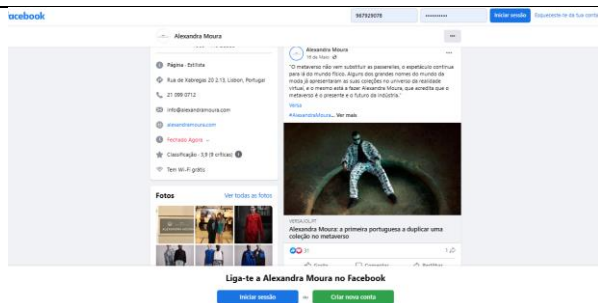
Destacados

NanoBiot apresenta protótipo
Vestimenta | 30 Jun 2023

KOD Bio aposta na biologia
sintética
Tecnologia | 19 Jun 2023

Sustentabilidade em foco na

Publicidade da marca




Alexandra Moura | Lisbon | Facebook

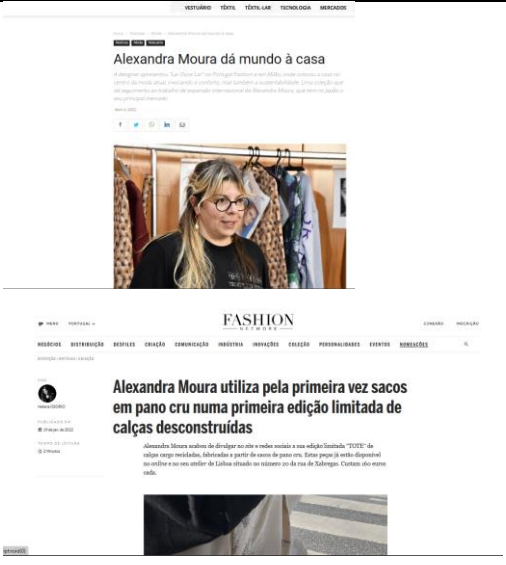

Alexandra Moura - YouTube

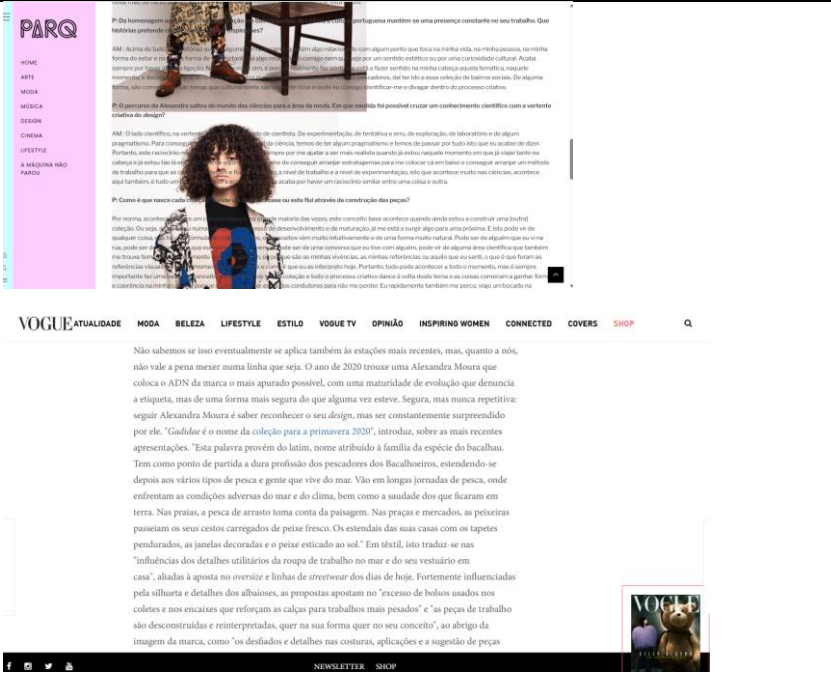

Alexandra Moura (@alexandra.moura) • fotos e vídeos do Instagram


22-06-2023

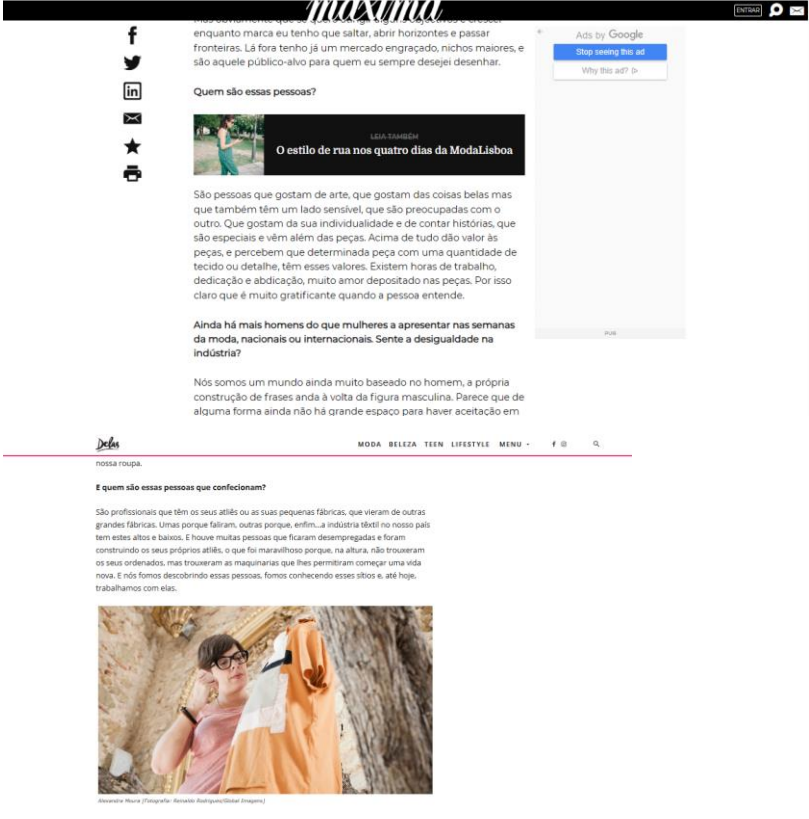
Divulgação da marca		Verão 2023 - Alexandra Moura Fashion Designer	22-06-2023
---------------------	--	---	------------




IMPLEMENTAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
Estratégia de marca		Alexandra Moura: a primeira portuguesa a duplicar uma coleção no metaverso - VERSA (iol.pt)	23-06-2023



		<p>Alexandra Moura dá mundo à casa Portugal Têxtil O Portal da Indústria Têxtil Portuguesa (portugaltexil.com)</p> <p>Alexandra Moura utiliza pela primeira vez sacos em pano cru numa primeira edição limitada de calças desconstruídas (fashionnetwork.com)</p>	
<p>Identidade corporativa</p>		<p>Designer Alexandra Moura na Conversa Delas</p> <p>Alexandra Moura : entrevista (parqmag.com)</p>	<p>23-06-2023</p>

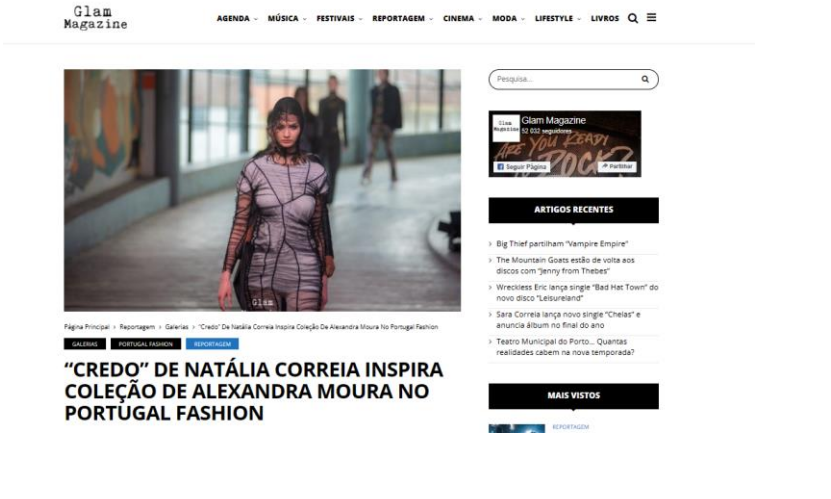

	 <p>PARQ</p> <p>HOME ARTI MODA MÚSICA DESIGN CINEMA LIFESTYLE A MÁGICA NÃO PAROU</p> <p>Portuguesa mantém-se uma presença constante no seu trabalho. Que fazemos profissionais?</p> <p>AM: Alguns de facto. Mas não quero dizer que seja uma curiosidade cultural. Acontece sempre por "chance" e não por vontade própria. É uma coisa que acontece naturalmente. Quando eu vou a fazer coisas na minha coleção aquilo também acontece. Mas não é uma coisa que eu quero fazer. É uma coisa que acontece dentro do processo criativo.</p> <p>P: O percurso da Alexandra sofreu ao longo das décadas até à área de moda. Em que momento foi possível criar um conhecimento científico com a vertente criativa do design?</p> <p>AM: O lado científico, na verdade, é o lado da ciência. De experimentação, de tentativa e erro, de exploração, de laboratório e de algum conhecimento. Para conseguir fazer as coisas, tenho de ter algum conhecimento e tenho de passar por tudo isto que eu soube de dizer. Portanto, não é uma coisa que eu quero fazer. É uma coisa que acontece naturalmente. Quando eu vou a fazer coisas na minha coleção aquilo também acontece. Mas não é uma coisa que eu quero fazer. É uma coisa que acontece dentro do processo criativo.</p> <p>P: Como é que nasce cada coleção?</p> <p>AM: Por norma, acontece de uma maneira muito natural. Não é uma coisa que eu quero fazer. É uma coisa que acontece naturalmente. Quando eu vou a fazer coisas na minha coleção aquilo também acontece. Mas não é uma coisa que eu quero fazer. É uma coisa que acontece dentro do processo criativo.</p> <p>VOGUE ATUALIDADE MODA BELEZA LIFESTYLE ESTILO VOGUE TV OPINIÃO INSPIRING WOMEN CONNECTED COVERS SHOP</p> <p>Não sabemos se isso eventualmente se aplica também às estações mais recentes, mas, quanto a nós, não vale a pena meter numa linha que seja. O ano de 2020 trouxe uma Alexandra Moura que coloca o ADN da marca o mais apurado possível, com uma maturidade de evolução que denuncia a etiqueta, mas de uma forma mais segura do que alguma vez esteve. Segura, mas nunca repetitiva: seguir Alexandra Moura é saber reconhecer o seu design, mas ser constantemente surpreendido por ele. "Gaudete" é o nome da coleção para a primavera 2020, introduz, sobre as mais recentes apresentações. Esta palavra provém do latim, nome atribuído à família do bacalhau.</p> <p>Tem como ponto de partida a dura profissão dos pescadores dos Bacalhoeiros, estendendo-se depois aos vários tipos de pesca e gente que vive do mar. Vão em longas jornadas de pesca, onde enfrentam as condições adversas do mar e do clima, bem como a saudade dos que ficaram em terra. Nas praças, a pesca de arrasto toma conta da paisagem. Nas praças e mercados, as peixeiras passeiam os seus cestos carregados de peixe fresco. Os estendais das suas casas com os tapetes pendurados, as janelas decoradas e o peixe esticado ao sol." Em síntese, isto traduz-se nas "influências dos detalhes utilitários da roupa de trabalho no mar e do seu vestuário em casa", alladas à aposta no <i>oversize</i> e linhas de <i>streetwear</i> dos dias de hoje. Fortemente influenciadas pela silhueta e detalhes dos albaíoses, as propostas apostam no "excesso de belos usados nos coletes e nos encaixes que reforçam as calças para trabalhos mais pesados" e "as peças de trabalho são desconstruídas e reinterpretadas, quer na sua forma quer no seu conceito", ao abrigo da imagem da marca, como "os desafios e detalhes nas costuras, aplicações e a sugestão de peças</p> <p>NEWSLETTER SHOP</p>	<p>Vogue: Project Union Alexandra Moura: de Lisboa, com amor Vogue.pt</p>	
<p>Valor da marca</p>	 <p>HOME / DESIGNERS / ALEXANDRA MOURA SWITCH TO NJAL ONLINE SHOP</p> <p>ALEXANDRA MOURA</p> <p>BLACK SHEEP</p> <p>LOCATION: Lisbon / Portugal</p> <p>GRADUATION YEAR: 1996</p> <p>MAIN MANUFACTURING COUNTRIES: Portugal</p> <p>CONTACT SHARE</p> <p>Alexandra Moura creates contemporary avant-garde collections for men and women that reflect her personality and creativity. Leading the charge for Portuguese arts and culture alongside current day contemporaries, Moura takes a fearless approach to fashion with a focus on artistic expression and an offbeat spirit. Moura's collections are traditional fashion reinterpreted with an artistic vision that makes them intriguing, dynamic and downright fun.</p> <p>Working beyond everyday style, Alexandra Moura's work is exploratory, seeking to approach clothing in a new way. Pushing beyond the stereotypes of gender and the conventional use of fabric and print, her work leans towards the avant-garde, reflecting a love of Japanese fashion design that captured her mind as a teenager. This influence shines through in Moura's work where classic tailoring is reimagined in playful, textured fabrics and silhouettes are tweaked to create bold and exaggerated shapes. Each collection is at once eccentric and wearable, infused with a sense of subversiveness.</p> <p>is bound together with the urban, classic looks are clashed with iconic sportswear details and classically feminine looks subverted with the masculine. Unabashedly romantic and artistic, the collections draw distinct parallels with the cultural mood of Portugal, which is renowned for its romantic, melancholic spirit.</p> <p>Driven by conceptual exploration rather than conventional trends, Alexandra Moura's collections are timeless and seasonless. Moura's collections find a natural home in the wardrobes of those with a keen eye for detail, an appreciation for fine craftsmanship and an independent spirit. Each collection brings Moura's inspiration to life as a collage of fabrics and colours, combining sheer, knits and textured fabrics with a considered eye and sense of proportion that makes every item desirable, covetable and collectable.</p> <p>With a highly creative mind and witty approach to design, each Alexandra Moura collection is a considered artistic expression, designed to embolden the wearer with a sense of strength, independence and individuality.</p>	<p>Alexandra Moura NOT JUST A LABEL</p>	<p>23-06-2023</p>


Estratégias de diferenciação	 <p>VOGUE ATUALIDADE MODA BELEZA LIFESTYLE ESTILO VOGUE TV OPINIÃO INSPIRING WOMEN CONNECTED COVERS SHOP Q</p> <p>JORNAL PORTUGUÊS DE MODA, BELEZA E LIFESTYLE VOGUE É UM LOGO VANTAGEM QUE DEVE ESTAR SEMPRE</p> <p>Dinâmica e visionária, não se coíbe de, ao trabalho árduo de gestão de marca e criação de coleções a partir de um <i>atelier</i> feito de poucos mas incríveis profissionais, adicionar mais camadas com tanto de extenuante como de compensador: em 2019, foi a <i>designer</i> escolhida pela marca Decenio para uma parceria, de onde nasce a coleção cápsula #DECENIOALEXANDRAMOURA e que lhe valeu o prémio de Excelência Empresarial na categoria Prémio Marca, atribuído pela ModaPortugal e CENIT. Neste percurso pavimentado não só pelas conquistas enquanto criadora, mas acumulando com outras competências (como o desenvolvimento de fardamentos e figurinos, a docência no curso de Design de Moda da Escola Superior de Artes Aplicadas em Castelo Branco, bem como na Modatex, e na ETIC em Lisboa), Alexandra é conhecida por não virar costas a projetos, nomeadamente aqueles que elevam o <i>design</i> português e promovem os seus colegas. Quando tinha a sua loja com montra para a rua, no Príncipe Real, não se coíbiu de incluir no seu interior outras marcas nacionais e cedeu <i>corners</i> no seu pequeno, mas catita, espaço para os seus pares, como Dino Alves e Nuno Baltazar.</p> <p>Aliás, até aproveitámos para lhe perguntar com que <i>designer</i> nacional faria uma colaboração, e confirma essa proximidade com os colegas, nomeando as "duas pessoas com quem já trabalhei, a Ana Salazar e o José António Tenente. Acho que nos iam divertirmo muito! Partilhar as nossas ideias e experiências com todos os colegas é algo que me dá muito prazer e ajuda a crescer enquanto profissional e pessoa."</p>	<p>https://www.vogue.pt/vogue-union-alexandra-moura-perfil</p>	23-06-2023

<p>Investimento Interno</p>	 <p>The screenshot shows a web page from Delas. At the top, there are social media icons (Facebook, Twitter, LinkedIn, Email, Star, Print) and a navigation bar with 'MODA BELEZA TEEN LIFESTYLE MENU'. The main article is titled 'O estilo de rua nos quatro dias da ModaLisboa' and discusses street style trends. Below the article, there is a section titled 'E quem são essas pessoas que confeccionam?' which talks about small-scale clothing manufacturers. An image of a person holding a piece of fabric is visible at the bottom of the article.</p>	<p>https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/alexandra-moura-fazer-colecoes-envolve-um-investimento-nao-so-do-nosso-tempo-come-do-nosso-amor</p> <p>https://www.delas.pt/designer-alexandra-moura-na-conversa-delas/moda/408835/</p>	<p>23-06-2023</p>
-----------------------------	--	---	-------------------

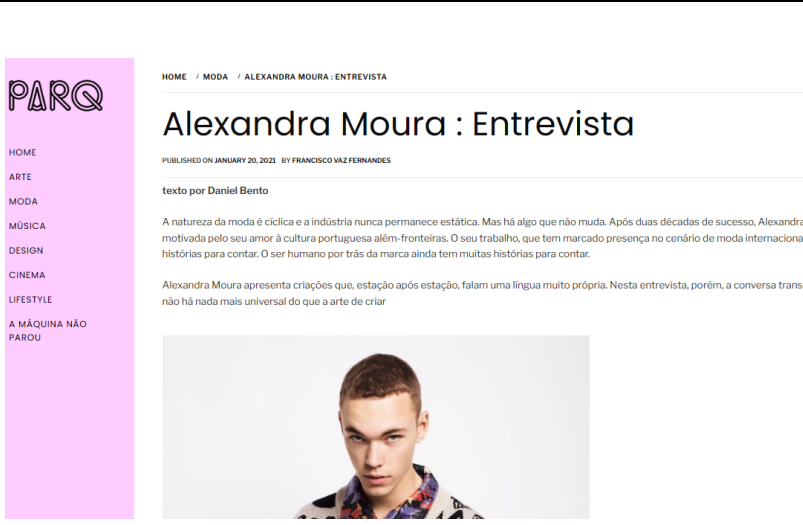
ORIENTAÇÃO E METAS	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Estratégias de branding</p>	 <p>O teu olhar particular sobre a sociedade sempre foi evidente nas coleções que desenhaste, desfilaste homens de saias, a representação do corpo feminino, a diversidade, etc., esta era de causas é o teu momento?</p> <p>Só tenho pena que estas causas não tenham começado mais cedo, porque somos diferentes seres humanos, de diferentes raças e diferentes países, todos na mesma bola. Todos gostamos de coisas, temos o nosso sentido estético, tudo pode fazer parte de tudo e faz todo o sentido que assim seja. O género não me faz qualquer sentido e quando vamos estudar história da Moda, aquilo que é considerado demasiado feminino começou no vestuário masculino: as rendas, os laços, as fitinhas, os salotes, os casacos grandes, a cintura. E na altura em que os homens os usavam até era uma demonstração de virilidade. Porque é que a sociedade resolveu ir ao contrário? É a mesma coisa para as mulheres. A roupa e o teu corpo, podes interpretá-los a vesti-los como bem entenderes, um homem de saia não deixa de ser masculino, não deixa de ser homem, se esse é o grande problema. Basta ir à história dos cães escoceses, homens com a masculinidade a transbordar do tartan. Há coisas que nunca me fizeram sentido e a Moda tem de transmitir essa liberdade e cultivá-la junto do público. Claro que ser disruptivo é, mais uma vez, seguir o caminho mais difícil, e levar todos os rótulos, agora já é bem aceite, porque já há mais marcas a fazê-lo, mas eu acho que vale a pena. E vejo estas coisas a acontecer de uma forma muito natural.</p>  <p>VOGUE ATUALIDADE MODA BELEZA LIFESTYLE ESTILO VOGUE TV OPINIÃO INSPIRING WOMEN CONNECTED COVERS SHOP</p> <p>É esse conceito muito pessoal ganha nova dimensão quando chega às mãos do consumidor final. É que o <i>designer</i> de Alexandra Moura não se esgota nem <i>charriot</i>, antes se completa com a intervenção criativa de quem o veste - muito à semelhança da ideia por detrás de <i>Ni Mista</i>, curiosamente. Nas imagens que se multiplicam pelas redes sociais, é no <i>street style</i> que a criadora encontra a promoção mais orgânica, com cada peça a ser usada de mil e uma formas - como, por exemplo, um dos seus <i>puffer jackets</i>, uma parceria com a portuguesa Duffy (lá está, Moura gosta dos projetos com aliados que fazem sentido - não é à toa que faz parte da lista de <i>designers</i> no nosso <i>Project: Union</i>), que houve quem usasse as mangas destacáveis como perneiras. E, nestas interpretações tão pessoais, Alexandra encontra o propósito máximo do seu <i>métier</i> - pelo menos para a preparar a partilha. Do produto, do <i>design</i>, da criatividade. A peça deixa de ser Alexandra Moura para passar a ser o Alexandra Moura daquele consumidor. Meu, Seu, Único.</p> <p>Não é à toa que, quando lhe perguntamos que <i>alguém</i> teria a marca, nos responde "Com amor". Ao que nós retribuímos: é recíproco.</p> <p>PS: para colecionar Alexandra Moura (e "coleccionar" é o verbo mais correto a empregar), a marca está disponível online em alexandramoura.com e ao vivo no atelier da criadora, em Lisboa, na Rua de Xabregas, 20 - 2.13 (com uma chamada prévia para o +351 210 990 712, claro).</p>  <p>FASHION NETWORK</p> <p>NOÇÕES DISTRIBUIÇÃO RESPEITOS CRIÇÃO COMUNICAÇÃO INDÚSTRIA INOVAÇÕES COLEÇÃO PERSONALIDADES EVENTOS BONAÇÕES</p> <p>Apesar de não ser a primeira vez que este processo de reciclagem de materiais é usado pelo atelier de Alexandra Moura, definitivamente é a primeira vez que utilizamos esta matéria-prima, e é também a primeira vez que desconstruímos um produto acabado (em excesso de stock) para o transformar numa peça de roupa de uso <i>daily</i>", diz a FashionNetwork.com, Diogo Sousa, o diretor do atelier de Alexandra Moura.</p> <p>"Já trabalhamos peças de vestuário a partir de excedentes de produção de malhas e ainda tecidos de péssima qualidade de tecido de uma produção de peças em tecido <i>'vintage'</i>", refere</p>	<p>https://www.maxima.pt/atual/detalhe/alexandra-moura-quis-afirmar-me-sem-nunca-ter-cedido-a-pressao-do-sistema-e-ser-a-unica-completamente-diferente-no-meio-de-tanta-coisa-igual</p> <p>https://www.vogue.pt/vogue-union-alexandra-moura-perfil</p> <p>https://pt.fashionnetwork.com/news/Alexandra-moura-utiliza-pela-primeira-vez-sacos-em-pano-cru-numa-primeira-edicao-limitada-de-calças-desconstruídas,1369635.html#msgm</p>	<p>23-06-2023</p>


<p>Visão da marca</p>	 <p>The screenshot shows a news article on the Delas website. The main headline is "Designer Alexandra Moura na Conversa Delas". Below the headline is a photo of a model on a runway. To the right, there is a sidebar with "Veja também" (See also) recommendations and a "Men's Health" advertisement. The article text below the photo describes Alexandra Moura as a 44-year-old fashion designer, one of the most avant-garde and influential Portuguese designers, with several disciples working professionally in Portugal and abroad. It also mentions her unique role in integrating Portuguese designers into international publications like "Young European Fashion Designers", "Mias of Fashion Designers", and "Mapa da Moda Contemporânea".</p>	<p>Designer Alexandra Moura na Conversa Delas</p>	<p>23-06-2023</p>
<p>Valores emocionais e motivacionais</p>	 <p>The screenshot shows the Fashion Network website profile for Alexandra Moura. The page has a navigation menu with categories like "NEGÓCIOS", "DISTRIBUIÇÃO", "DESFILES", "CRIAÇÃO", "COMUNICAÇÃO", "INDÚSTRIA", "INOVAÇÕES", "COLEÇÃO", "PERSONALIDADES", "EVENTOS", and "NOMEAÇÕES". The main content area features a photo of a person's legs in boots and a text block that reads: "Com uma mente muito criativa, e uma abordagem inteligente ao design, cada peça de Alexandra Moura é considerada uma expressão artística única, projetada para proporcionar uma sensação de força, independência e individualidade a quem veste." Below this, it mentions her long career with various creative outlets and partnerships with brands like Sumol, Duffy Sport, and Sanjo. It also lists her awards, including the 2015 Prémio Mulheres Criadoras de Cultura, the 2018 and 2019 Golden Globe for Best Designer in Portugal, and her invitation to the 2019 Camera Nazionale della Moda Italiana for Milan Fashion Week.</p>	<p>Alexandra Moura: "Cada ideia, cada criação, cada cliente, cada desfile, cada desafio ... são experiências únicas!" (fashionnetwork.com)</p>	<p>23-06-2023</p>

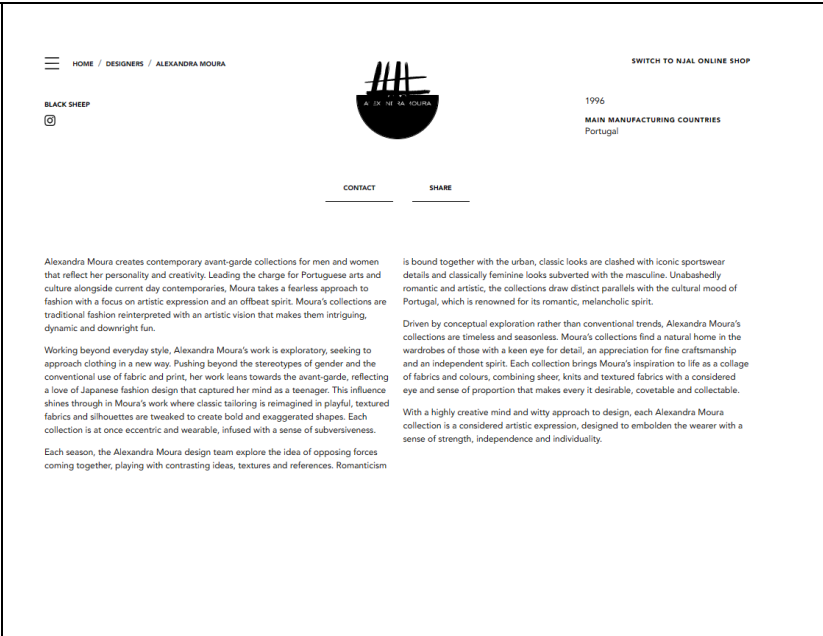
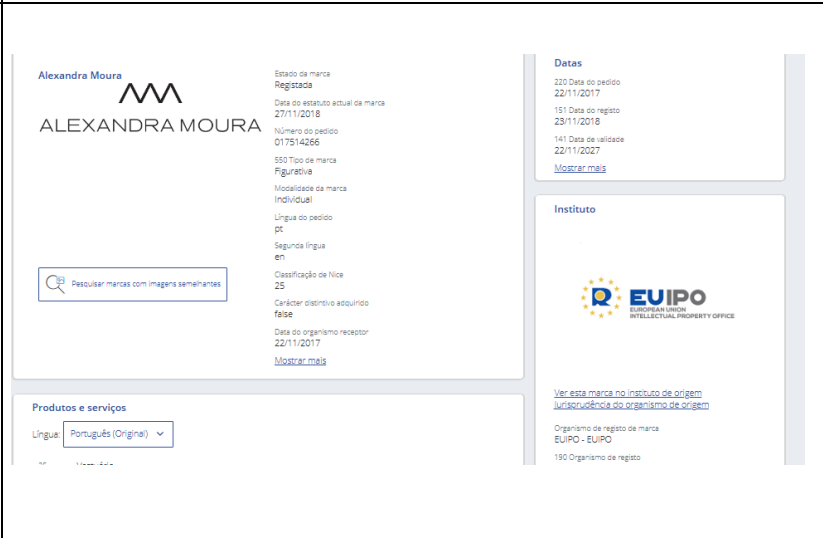
<p>Perceção do nome</p>		<p>https://glam-magazine.pt/credo-de-natalia-correia-inspira-colecao-de-alexandra-moura-no-portugal-fashion/</p>	<p>23-06-2023</p>
<p>Comprometimento da marca</p>		<p>https://www.nit.pt/compras/moda/sab-alexandra-moura-hoje-dia-escolhem-manequins-pelos-followers-pelo-alcance</p>	<p>23-06-2023</p>

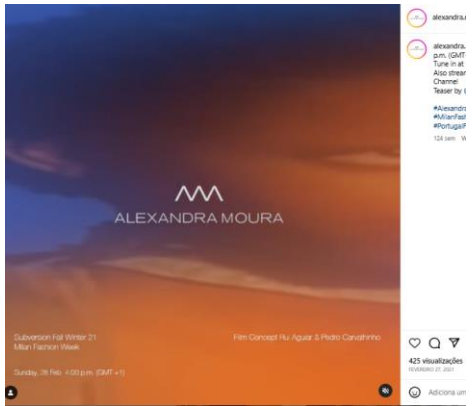
FIDELIDADE E RELACIONAMENTOS	Evidências	Link	Data de consulta
Parcerias	 <p>The screenshot shows two articles from the Fashion Network website. The top article is titled "ALEXANDRA MOURA REINVENTA A TRADIÇÃO SANJO" and discusses her collaboration with the brand Decenio. The bottom article is titled "Decenio lança primeira peça da colaboração com Alexandra Moura" and mentions the launch of a t-shirt on November 22nd.</p>	<p>https://www.nit.pt/compras/moda/sab-alexandra-moura-hoje-dia-escolhem-manequins-pelos-followers-pelo-alcance</p> <p>https://jornal-t.pt/noticia/alexandra-mora-reinventa-a-tradicao-sanjo/</p> <p>https://pt.fashionnetwork.com/news/Decenio-lanca-primeira-pec-a-da-colaboracao-com-alexandra-moura-1160102.html#jacquemus</p>	23-06-2023


<p>Envolvimento da marca a nível externo</p>	 <p>Delas MODA BELEZA TEEN LIFESTYLE MENU f @</p> <p>Como é que é o seu processo de criação hoje e como é que se constrói uma coleção e uma marca?</p> <p>É complexo. Não é fácil. Aliás, hoje em dia, na nossa equipa, costumo dizer que, de repente, todo o processo deu uma volta, o que me balançou um bocadinho. Quando houve esta forte aposta na internacionalização. Uma coisa é quando temos um processo criativo e vamos fazendo coleções de seis em seis meses, obviamente também com um objetivo comercial, de negócio, e porque tem que haver sustentabilidade. Mas eu tinha um processo muito romântico, muito demorado! Quase que sentia que me podia dar ao luxo de ter o meu tempo de criação, a minha pesquisa. Demorava horrores de tempo porque tenho que ter a certeza de tudo o que quero, tenho que ter tudo na minha cabeça para depois passar ao ato criativo e de desenho. E, portanto, antes era assim: pesquisava, desenhava, pensava muito, executava, experimentava ao nível da confeção e nasciam as peças. Neste momento, com o construir de uma marca e com as responsabilidades que tal acarreta, o processo criativo é extremamente rápido. Costumo dizer que 'só se diverte na moda quem não trabalha nela', porque é uma área que é, de facto, dura e que requer muito trabalho e abdicção de aspetos da nossa vida em prol de corresponder às solicitações e aos objetivos. Muita gente depende de nós e vice-versa. Obviamente que o processo criativo é muito amadurecido na minha cabeça, quase que em silêncio. Ainda estou a fazer a coleção de inverno, mas, em simultâneo, já estou a pensar na coleção de verão. Ou seja, estou a ir ganhando "tempos" na minha cabeça ao nível dessa tal pesquisa e para, rapidamente, poder chegar a um consenso de peças, a um <i>line-up</i>, como se costuma dizer. São as peças que vão integrar a coleção, porque antes de elas serem apresentadas num desfile há todo um processo. A parte da modelação, que é mais demorada, a confeção, em que temos de dar tempo a quem trabalha connosco para a pesquisa de tecidos. Esta é uma área à qual dou muito valor seja pela qualidade dos tecidos, pela origem, pelo cheiro, tudo isso é muito importante. Portanto, há o</p>	<p>https://www.delas.pt/designer-alexandra-moura-na-conversa-delas/moda/408835/</p>	<p>23-06-2023</p>
--	--	--	-------------------



<p>DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DA MARCA</p>	<p>Evidências</p>	<p>Link</p>	<p>Data de consulta</p>
<p>Identidade da marca</p>	 <p>PARQ</p> <p>HOME / MODA / ALEXANDRA MOURA : ENTREVISTA</p> <p>Alexandra Moura : Entrevista</p> <p>PUBLISHED ON JANUARY 20, 2023 BY FRANCISCO VAZ FERNANDES</p> <p>texto por Daniel Bento</p> <p>A natureza da moda é cíclica e a indústria nunca permanece estática. Mas há algo que não muda. Após duas décadas de sucesso, Alexandra Moura motivada pelo seu amor à cultura portuguesa além-fronteiras. O seu trabalho, que tem marcado presença no cenário de moda internacional, histórias para contar. O ser humano por trás da marca ainda tem muitas histórias para contar.</p> <p>Alexandra Moura apresenta criações que, estação após estação, falam uma língua muito própria. Nesta entrevista, porém, a conversa transcorre não há nada mais universal do que a arte de criar</p> 	<p>https://parqmag.com/wp/alexandra-moura-entrevista/</p>	<p>23-06-2023</p>

<p>Posicionamento</p>	 <p>HOME / DESIGNERS / ALEXANDRA MOURA</p> <p>BLACK SHEEP</p> <p>CONTACT SHARE</p> <p>Alexandra Moura creates contemporary avant-garde collections for men and women that reflect her personality and creativity. Leading the charge for Portuguese arts and culture alongside current day contemporaries, Moura takes a fearless approach to fashion with a focus on artistic expression and an offbeat spirit. Moura's collections are traditional fashion reinterpreted with an artistic vision that makes them intriguing, dynamic and downright fun.</p> <p>Working beyond everyday style, Alexandra Moura's work is exploratory, seeking to approach clothing in a new way. Pushing beyond the stereotypes of gender and the conventional use of fabric and print, her work leans towards the avant-garde, reflecting a love of Japanese fashion design that captured her mind as a teenager. This influence shines through in Moura's work where classic tailoring is reimagined in playful, textured fabrics and silhouettes are tweaked to create bold and exaggerated shapes. Each collection is at once eccentric and wearable, infused with a sense of subversiveness.</p> <p>Each season, the Alexandra Moura design team explore the idea of opposing forces coming together, playing with contrasting ideas, textures and references. Romanticism is bound together with the urban, classic looks are clashed with iconic sportswear details and classically feminine looks subverted with the masculine. Unabashedly romantic and artistic, the collections draw distinct parallels with the cultural mood of Portugal, which is renowned for its romantic, melancholic spirit.</p> <p>Driven by conceptual exploration rather than conventional trends, Alexandra Moura's collections are timeless and seasonless. Moura's collections find a natural home in the wardrobes of those with a keen eye for detail, an appreciation for fine craftsmanship and an independent spirit. Each collection brings Moura's inspiration to life as a collage of fabrics and colours, combining sheer, knits and textured fabrics with a considered eye and sense of proportion that makes every it desirable, covetable and collectable.</p> <p>With a highly creative mind and witty approach to design, each Alexandra Moura collection is a considered artistic expression, designed to embolden the wearer with a sense of strength, independence and individuality.</p> <p>De que valor que estamos a falar?</p> <p>Cada marca tem o seu público-alvo. Eu fui começando a trabalhar e percebi que a marca evoluiu para um target médio alto, mas porque foi a minha opção. Percebi que, também na conjuntura do meu país, eu não podia estar a trabalhar para uma classe média, pelas razões que sabemos.</p> <p>Porque a classe média tem poucos rendimentos?</p> <p>Exatamente. E porque, de alguma forma, o meu produto não sai, à partida, "baratinho". Tem o seu valor. Os tecidos são pensados de forma a terem bastante qualidade, a mão-de-obra é justa, tem um preço justo. Todas as costureiras, de alguma forma, trabalham o tempo que têm de trabalhar e não lhes é pedido ou regateado o preço, obviamente. E, portanto, nunca vai ser demasiado acessível. Por isso, o nosso caminho começou a ser essa tal classe média alta e alta, porque o produto assim o pede. Comecei a perceber que, em Portugal, não é fácil trabalhar nesses nichos de mercado. Ainda há muito aquele conceito de "há dinheiro, compra-se a griffe internacional", e fui percebendo que, lá fora, o impacto da nossa marca e do nosso <i>design</i> era enorme, o <i>feedback</i> era incrível. As pessoas entendiam-nos.</p>	<p>https://www.notjustalabel.com/alexandra-moura</p> <p>https://www.delas.pt/designer-alexandra-moura-na-conversa-delas/moda/408835/</p>	<p>23-06-2023</p>
-----------------------	--	---	-------------------

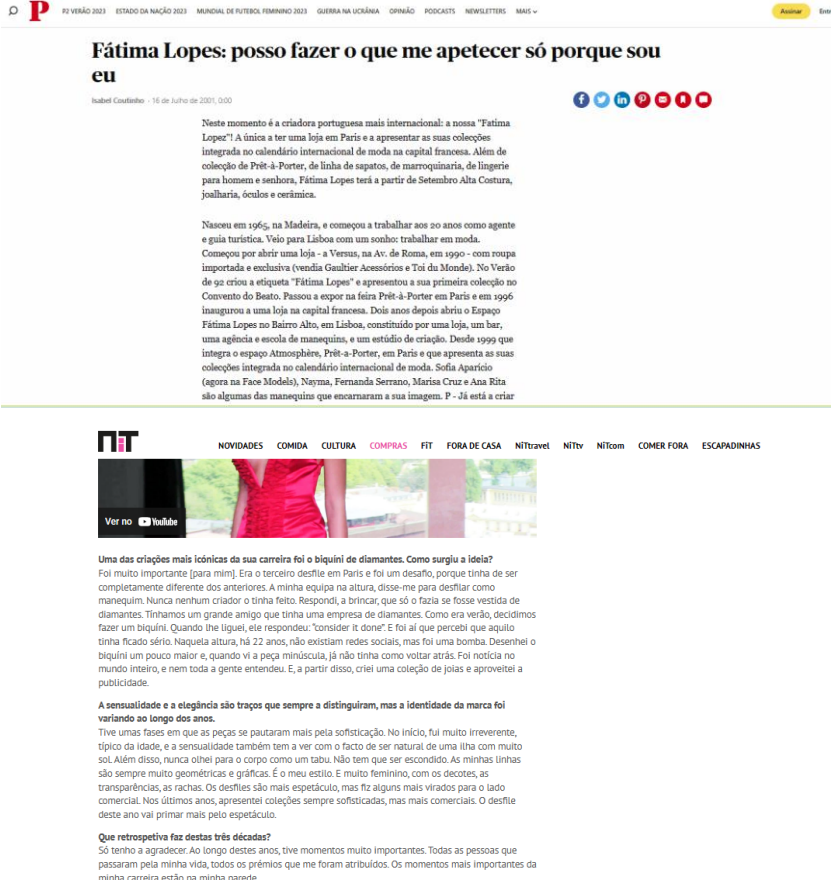
<p>Exclusividade</p>		<p>https://www.notjustalabel.com/alexandra-moura</p>	<p>21-06-2023</p>
<p>Patente</p>		<p>TMView (tmdn.org)</p>	<p>23-06-2023</p>

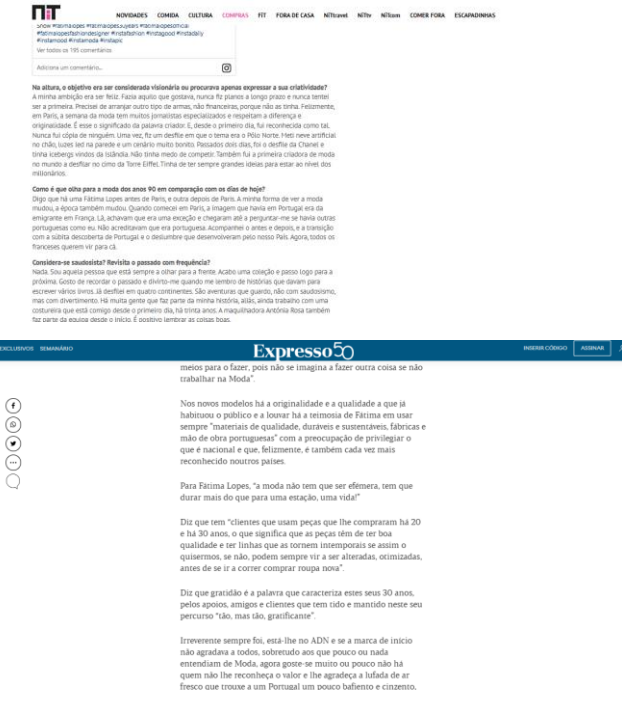

<p>Identidade visual</p>		<p>Alexandra Moura (@alexandra.moura) Instagram</p>	<p>23-06-2023</p>
--------------------------	---	---	-------------------


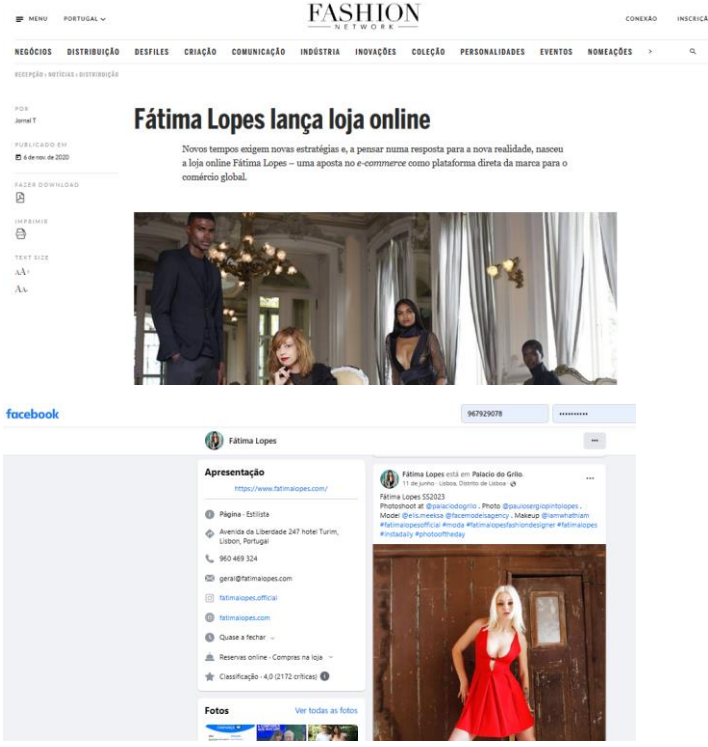
<p>DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL</p>	<p>Evidências</p>	<p>Link</p>	<p>Data de consulta</p>
<p>Ações determinadas e constantes</p>	<p>Olá! Magnólia</p> <p>AGENDA - MÚSICA - FESTIVAIS - REPORTAGEM - CINEMA</p> <p>Numa interpretação do poema "Credo" de Natália Correia e da sua própria forma de estar e viver, surge o conceito para a coleção de Alexandra Moura na edição 52 do Portugal Fashion.</p> <p>Uma coleção que vive de exercícios de construção e desconstrução, com cores clássicas, mas também da manipulação de alguns materiais, dos acabamentos e dos detalhes. Jogo de volumes, o exercício do erro, a liberdade de criar e as subversões das peças criam estranheza, impondo o ADN da marca. De erros propostos em peças aparentemente simples surgem novas possibilidades de usabilidade, novos destinos. Tal como um poema, as peças podem ter diferentes interpretações. O confronto entre o clássico e o sport, ambos com referências dos anos 90 e 2000, é reinterpretado com uma linguagem contemporânea.</p> <p>Directamente a partir do poema, nasce um padrão, onde a carga romântica, nostálgica e clássica é contraposta pelo efeito psicodélico do erro, criado a partir da manipulação e desconstrução do padrão através de manchas com tons ácidos e uma forte saturação das cores.</p> 	<p>https://glam-magazine.pt/credo-de-natalia-correia-inspiracao-colecao-de-alexandra-moura-no-portugal-fashion/</p>	<p>23-06-2023</p>

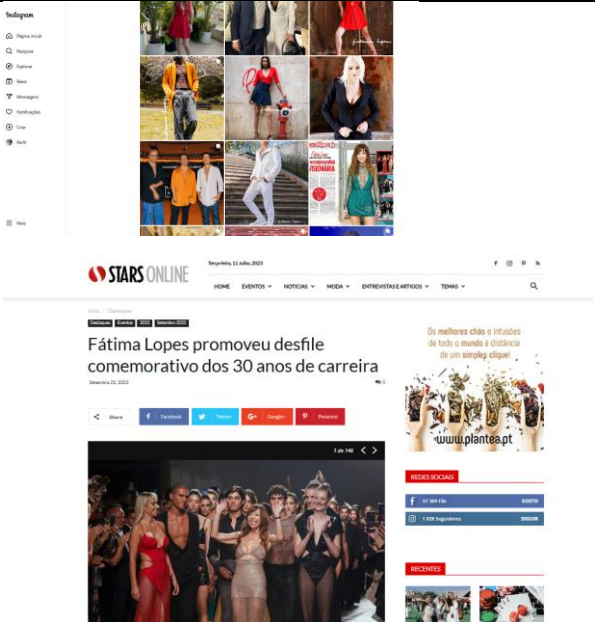
PARTICIPAÇÃO DE GESTÃO DE TOPO	Evidências	Link	Data de consulta
Representante da marca	 <p>ajaz também, é tudo um processo. Acaba por haver um raciocínio similar entre uma coisa e outra.</p> <p>P: Como é que nasce cada coleção? É planejada ou este flui através da construção das peças?</p> <p>Por norma, acontece de forma intuitiva. Às vezes, este conceito base acontece quando ainda estou a construir uma [outra] coleção. Ou seja, não sei exatamente o que vou fazer, mas sinto-me a desenvolver e de maturação, já me está a surgir algo para a próxima. E isto pode vir de qualquer coisa. Às vezes, eu vou ao trabalho e vejo alguém a fazer uma coisa e eu penso: "isto é bom". Ou então, eu vou ao trabalho e vejo alguém a fazer uma coisa e eu penso: "isto é bom".</p> <p>P: As peças desconstruídas são uma referência às peças clássicas no seu trabalho. Como é que desenvolve este gosto por brincar com a noção de consciência corporal?</p> <p>AM: Preciso de brincar com a noção de corpo, de espaço, de forma, de volume, de cor, de textura, de movimento. É uma brincadeira constante. É uma brincadeira constante. É uma brincadeira constante.</p> <p>P: O seu último trabalho, "Lada Ideia, Cada Criação, Cada Cliente, Cada Desfile, Cada Desafio ... são experiências únicas!"</p> <p>Muito bom trabalho. É muito bom trabalho. É muito bom trabalho.</p>	<p>https://parqmag.com/wp/alexandra-moura-entrevista/</p> <p>Alexandra Moura: "Cada ideia, cada criação, cada cliente, cada desfile, cada desafio ... são experiências únicas!" (fashionnetwork.com)</p>	23-06-2023
Valores do líder relacionamentos com o da marca	 <p>13 DE OUTUBRO DE 2018</p> <p>Rita Silva Avelar</p> <p>V em do complexo mundo das Ciências para um mundo não menos complexo nem menos sonhador ou ambicioso: o da Moda. Alexandra Moura é uma das designers portuguesas mais surpreendentes e criativas. Formou-se no IADE, especializando-se em Projeto de Design de Moda. Desfilou a sua primeira coleção em 2002, abrindo o seu atelier no início do milénio, mas só em 2005 deixou entrar quem queria vestir Alexandra Moura.</p> <p>Hoje, a marca Alexandra Moura está internacionalizada. Alexandra está feliz, e as possibilidades são infinitas. E no seu atelier no espaço Embaixada, no Príncipe Real, que a magia acontece. Foi também lá que conversámos com a designer sobre como é trabalhar em moda, a sua capacidade de vaguear da indústria, e o mundo incrível que é o seu processo criativo.</p>	<p>https://www.maxima.pt/moda/tendencias/detalhe/alexandra-moura-fazer-colecoes-envolve-um-vestimento-nao-so-do-nosso-tempo-como-do-nosso-amor</p>	23-06-2023

ANEXO IV – ANÁLISE DA MARCA FÁTIMA LOPES

DESEMPENHO E ATUAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Construção da marca</p>	 <p>Fátima Lopes: posso fazer o que me apetecer só porque sou eu</p> <p>Neste momento é a criadora portuguesa mais internacional: a nossa "Fátima Lopes"! A única a ter uma loja em Paris e a apresentar as suas coleções integrada no calendário internacional de moda na capital francesa. Além de coleção de Prêt-à-Porter, de linha de sapatos, de marroquinaria, de lingerie para homens e senhora, Fátima Lopes terá a partir de Setembro Alta Costura, joalharia, óculos e cerâmica.</p> <p>Nasceu em 1965, na Madeira, e começou a trabalhar aos 20 anos como agente e guia turística. Veio para Lisboa com um sonho: trabalhar em moda. Começou por abrir uma loja - a Versus, na Av. de Roma, em 1990 - com roupa importada e exclusiva (vendia Gaultier Acessórios e Toi du Monde). No Verão de 92 criou a etiqueta "Fátima Lopes" e apresentou a sua primeira coleção no Convento do Beato. Passou a expor na feira Prêt-à-Porter em Paris e em 1996 inaugurou a uma loja na capital francesa. Dois anos depois abriu o Espaço Fátima Lopes no Bairro Alto, em Lisboa, constituído por uma loja, um bar, uma agência e escola de manequins, e um estúdio de criação. Desde 1999 que integra o espaço Atmosphere, Prêt-a-Porter, em Paris e que apresenta as suas coleções integrada no calendário internacional de moda. Sofia Aparício (agora na Face Models), Nayma, Fernanda Serrano, Marisa Cruz e Ana Rita são algumas das manequins que encarnaram a sua imagem. P - Já está a criar</p> <p>Uma das criações mais icónicas da sua carreira foi o biquíni de diamantes. Como surgiu a ideia?</p> <p>Foi muito importante [para mim]. Era o terceiro desfile em Paris e foi um desafio, porque tinha de ser completamente diferente dos anteriores. A minha equipa na altura, disse-me para desfilarmos como manequim. Nunca nenhum criador o tinha feito. Respondi, a brincar, que só o fazia se fosse vestida de diamantes. Tínhamos um grande amigo que tinha uma empresa de diamantes. Como era verão, decidimos fazer um biquíni. Quando lhe liguei, ele respondeu: "consider it done". E foi aí que percebi que aquilo tinha ficado sério. Naquele altura, há 22 anos, não existiam redes sociais, mas foi uma bomba. Desenhei o biquíni um pouco maior e quando vi a peça minúscula, já não tinha como voltar atrás. Foi notícia no mundo inteiro, e nem toda a gente entendeu. E, a partir disso, criei uma coleção de jóias e aproveitei a publicidade.</p> <p>A sensualidade e a elegância são traços que sempre a distinguiram, mas a identidade da marca foi variando ao longo dos anos.</p> <p>Tive umas fases em que as peças se pautaram mais pela sofisticação. No início, fui muito irreverente, típico da idade, e a sensualidade também tem a ver com o facto de ser natural de uma ilha com muito sol. Além disso, nunca olhei para o corpo como um tabu. Não tem que ser escondido. As minhas linhas são sempre muito geométricas e gráficas. É o meu estilo. É muito feminino, com os decotes, as transparências, as rachas. Os desfiles são mais espetáculo, mas fiz alguns mais virados para o lado comercial. Nos últimos anos, apresentei coleções sempre sofisticadas, mas mais comerciais. O desfile deste ano vai primar mais pelo espetáculo.</p> <p>Que retrospectiva faz destas três décadas?</p> <p>Só tenho a agradecer. Ao longo destes anos, tive momentos muito importantes. Todas as pessoas que passaram pela minha vida, todos os prémios que me foram atribuídos. Os momentos mais importantes da minha carreira estão na minha narrete.</p>	<p>https://www.publico.pt/2001/07/16/jornal/fatima-lobes-posso-fazer-o-que-me-apetecer-so-porque-sou-eu-159900</p> <p>https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira</p>	<p>24-06-2023</p>

<p>Gestão da marca</p>	 <p>Na altura, o objetivo era ser considerada visionária ou procurara apenas expressar a sua criatividade? A minha ambição era ser feliz. Fazer aquilo que gostava, nunca fuja ao longo prazo e nunca voltar ser a primeira. Preciso de arranjar outro tipo de áreas, não focar-me porque não se trata. Felizmente, em Paris, a semana da moda tem muitos jornalistas especializados e respetam a diferença e originalidade. É que o significado da palavra criada, il, desde o primeiro dia, foi reconhecida como tal. Nunca fui ógla de ninguém. Uma vez, fui um desfile em que o tema era o Pólo Norte. Não teve artificial no vídeo, todos set na parede e um cenário muito bonito. Passado dois dias, foi o desfile da Diane e tinha esboço simples da roupa não tinha modo de comprar. Também foi a primeira coleção de moda no mundo a desfilar no topo da Torre Eiffel. Tinha de ter sempre grandes ideias para estar ao nível dos milionários.</p> <p>Como é que olha para a moda dos anos 90 em comparação com os dias de hoje? Digo que há uma Fátima Lopes antes de Paris, e outra depois de Paris. A minha forma de ver a moda mudou, a época também mudou. Quando comecei em Paris, a imagem que havia em Portugal era da emigrante em França. Lá acharam que era uma espécie e chegaram até a perguntar-me se havia outras portuguesas como eu. Não acreditaram que era portuguesa. Acompanhei o antes e depois, e a transição com a última decada da Portugal e o deslumbramento que desenvolveram pelo novo País. Agora, todos os franceses querem vir para cá.</p> <p>Considera-se saudosista? Reviviu o passado com frequência? Nada. Sou aquela pessoa que está sempre a olhar para a frente. Acabei uma coleção e passo logo para a próxima. Gosto de recordar o passado e sinto-me quando me lembro de coisas que dizem para escrever vários livros. Já desfilas em quatro continentes. São aventuras que guardo, não com saudades, mas com divertimento. Há muito gente que faz parte da minha história, aliás, ainda trabalho com uma costureira que está comigo desde o primeiro dia, há trinta anos. A maquiadora Anabela Rosa também faz parte da equipa desde o início. É possível lembrar as coisas boas.</p>	<p>https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-coremora-30-anos-de-carreira</p> <p>https://expresso.pt/opinio/2022-09-28-Fatima-Lopes-da-Madeira-para-o-mundo-da-moda-e-nao-so-5ae1208f</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>Coerência organizacional</p>	 <p>Fátima Lopes apresentou a sua “maior e mais sofisticada” coleção em Paris</p> <p>Fátima Lopes apresentou sábado, em Paris, a sua coleção para o outono/inverno 2017-18, que descreveu como “a maior e a mais sofisticada” e na qual apostou em peças de alta-costura “completamente bordadas à mão”.</p>	<p>https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lobes-apresentou-a-sua-maior-e-mais-sofisticada-colecao-em-paris,800780.html</p>	<p>24-06-2023</p>

		<p>https://sicnoticias.pt/cultura/2023-05-02-Inclusiva-e-sustentavel-Fatima-Lopes-apresenta-nova-colecao-de-verao-a04c9bc5</p>	
<p>Publicidade da marca e Divulgação da marca</p>		<p>https://pt.fashionnetwork.com/news/Fatima-lobes-lanca-loja-online,1257723.html</p> <p>Fátima Lopes Lisbon Facebook</p>	<p>24-06-2023</p>

		<p>https://www.instagram.com/fatimalopes.official/</p> <p>https://starsonline.pt/fatima-lobes-promoveu-desfile-comemorativo-dos-30-anos-de-carreira/</p>	
--	--	---	--

IMPLEMENTAÇÃO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Estratégia de marca e Identidade Corporativa</p>		<p>https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira</p>	<p>24-06-2023</p>

MODAPORTUGAL NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS

Just I want straight to the opposite end, and it made perfect sense, because the brand was different and had no commercial concerns at that time, only with the authenticity of the brand's DNA.

PRINCIPAL Looking back at your early years in Paris, do you feel that your identity worked for or against you when you arrived in the fashion capital?

Curiously, I think it worked in my favour, because I was different from everything and everyone and in Paris difference was respected. I ended up being known as "la créatrice portugaise" because of the number of times I corrected people who thought I was Spanish.

The press insisted on writing my surname with a "r" (Lopes). The French couldn't pronounce Lopes. But none of this had any negative impact, because I went in through the front door by myself, without anyone's support. The only way I had of competing against the great multinationals was with strong originality and spectacle.

The Fátima Lopes shows have never revolved around clothes, because I believe in spectacle as the great driving force. Look at the great examples of Christian Dior by John Galiano, Tom Ford for Gucci, and Chanel by Karl Lagerfeld. It is the notion of spectacle that makes the brands, their press, and last but not least, the audience. I remember my first show in 1999 was put on the eve of the fashion calendar and I was thinking no one was going to be there to watch, but thank God I had a full room and I presented my collection on the first ever water runway. In the autumn/winter 2010 season, I presented a collection with the theme "North Pole", with white LED lighting decorating the walls and fake snow on the ground. Two days

MODAPORTUGAL/leopardo press agent called me to say that Chanel had walked on the same theme... but there

ABOUT LEGAL CONTACT 43 98 91

<https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/>

Diário de Notícias

Fátima Lopes vai fazer desfile solidário

A praça do peixe do Mercado dos Lavradores, no Funchal, será palco sábado de um evento inédito, que vai transformar o local numa "passarela" para um desfile de moda com carácter solidário da estilista Fátima Lopes.

Lusa 13.FEB.2018 - 18:34

Em declarações à agência Lusa, o vencedor da câmara do Funchal Pedro Calado disse que a ideia da passagem de modelos "foi conjunta e surgiu do diálogo, do interesse comum" entre o município e a estilista madeirense, com o objetivo de angariar fundos para apoiar as populações mais necessitadas na sequência do temporal que assolou a Madeira a 20 de Fevereiro.

"Queremos ser arrojados, se fosse numa passagem de modelos num trotel seria um pouco mais do mesmo, assim prima pela originalidade. Será um desafio para todos, incluindo a própria estilista e modelos", salientou.

FIDELIDADE

DOUTORA
JA FIZ A DIGESTÃO.
POSSO IR À ÁGUA?

VIDEOCONSULTA
SOLUÇÕES INOVADORAS

EXAMINAR

SEGURO DE SAÚDE ANIMAL
PRELIMINAR FETD

<https://www.dn.pt/cartaz/moda/fatima-lobes-vai-fazer-desfile-solidario-1543111.html>

NETWORK

NEGÓCIOS DISTRIBUIÇÃO DESFILES CRIAÇÃO COMUNICAÇÃO INDÚSTRIA INOVAÇÕES COLEÇÃO PERSONALIDADES EVENTOS NOMEAÇÕES

RECEÇÃO | NOTÍCIAS | NEGÓCIOS

Fátima Lopes aposta no franchising nacional e internacional

A designer madeirense Fátima Lopes acabou de apresentar a sua mais recente coleção de inspiração japonesa para a estação de outono-inverno, no lendário Salons Hoche, junto ao Arco do Triunfo em Paris. Por esta ocasião, a estilista declarou à imprensa que o *franchising* é o próximo passo da sua marca.

FAZER DOWNLOAD


IMPRIMIR



TEXT SIZE

AA⁺

AA

[HTTPS://PT.FASHIONNETWORK.COM/NEWS/FATIMA-LOPES-APOSTA-NO-FRANCHISING-NACIONAL-E-INTERNACIONAL,1372311.HTML](https://pt.fashionnetwork.com/news/fatima-lobes-aposta-no-franchising-nacional-e-internacional,1372311.html)

<p>Valor da marca</p>	<p>MODAPORTUGAL</p> <p>NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS</p> <p>TRAILBLAZER. 30 Years of Fatima Lopes Interview. Fatima Lopes is a woman, a designer, a trailblazer. This year marks 30 years of her career and is a tribute to her tenacity. When she outgrew her home of Madeira, the world became a school, and Paris the place to showcase her craft and creativity. Interview, Mariana Matos. Photography, Carolina Pimenta.</p> 	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>Estratégias de diferenciação</p>	<p>MODAPORTUGAL</p> <p>NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS</p> <p>I was preparing my third show in Paris, and as I said before, the only way to compete with giants in the capital of fashion is with originality. For that very reason, my press agent had been insisting since the last show that I should walk as a model. I thought the idea was pretentious nonsense and I always told him no. With the arrival of the new season, he insisted again and I jokingly told him that I would only parade if I was dressed in diamonds. Suddenly we fell silent and realised that this was exactly what we had to do.</p> <p>We then decided to contact Greg, a friend of ours who had a diamond cutting company in Belgium, and present the idea of making a diamond bikini. "Consider it done," he said, which I'll never forget.</p> <p>PRINCIPAL What was the impact for the brand in general? It was huge, both for me and for Erziddens Diamonds, the diamond company.</p> <p>There was no other talk for the rest of the year: the Fatima Lopes show had not only been the most talked about show at Paris Fashion Week, but it had also drowned out the big brands and their millions in investment. From then on, the bar was as high as the responsibility to do more and better, and the success of this collaboration turned into a partnership of several years.</p> <p>PRINCIPAL What have been the most important lessons over the last 21 years of Paris</p> <p>MODAPORTUGAL</p>	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>Investimento Interno</p>	<p>EXCLUSIVOS SEMANAS</p> <p>Expresso50</p> <p>NEWS COORDO</p> <p>ULTIMAS OPINIAO ECONOMIA PODCASTS TRIBUNA BLITZ JOGOS EXPRESSO 30 ANOS CLUBE EXPRESSO</p> <p>trabalhar na Moda</p> <p>Nos novos modelos há a originalidade e a qualidade a que já habituou o público e a renovar há a memória de Fatima em usar sempre "materiais de qualidade, duráveis e sustentáveis, fabricas e mão de obra portuguesas" com a preocupação de privilegiar o que é nacional e que, felizmente, é também cada vez mais reconhecido noutros países.</p> <p>Para Fatima Lopes, "a moda não tem que ser efêmera, tem que durar mais do que para uma estação, uma vida"</p> <p>Diz que tem "clientes que usam peças que lhe compraram há 20 e há 30 anos, o que significa que as peças têm de ter boa qualidade e ter linhas que as tornem intemporais se assim o quisermos, se não, podem sempre vir a ser alteradas, otimizadas, antes de se ir a correr comprar roupa nova".</p> <p>Diz que gratidão é a palavra que caracteriza estes seus 30 anos, pelos apoios, amigos e clientes que tem tido e mantido neste seu percurso "tão, mas tão, gratificante".</p> <p>Irreverente sempre foi, está-lhe no ADN e se a marca de início não agradava a todos, sobretudo aos que pouco ou nada entendiam de Moda, agora goste-se muito ou pouco não há</p>	<p>https://expresso.pt/opinio/2022-09-28-Fatima-Lopes-da-Madeira-para-o-mundo-da-moda-e-nao-so-5ae1208f</p>	<p>24-06-2023</p>

ORIENTAÇÃO E METAS	Evidências	Link	Data de consulta
Estratégias de branding	<p>MODAPORTUGAL</p> <p>NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS</p> <p>Being a creator is not about chasing trends. After 30 years, I feel very comfortable to say this, because I am my own creation and I never stopped achieving what I wanted, despite all the ways in which I was criticised by a fashion niche which fed on ignorance.</p>  <p>MODAPORTUGAL © 2023</p> <p>ABOUT LEGAL CONTACT IG FB VI</p>	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	24-06-2023
Visão da marca	<p>MODAPORTUGAL</p> <p>I have the right to be ultra-feminine, to wear a sexy dress, and be respected at the same time. I have fought for that since the first day I started designing. When it comes to opening minds, we still have many challenges ahead but, in the information age, there is no room for excuses.</p> 	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	24-06-2023

Expresso

trabalhar na moda?

Nos novos modelos há a originalidade e a qualidade e que já...
 Para Fátima Lopes, "a moda não tem que ser diferente, tem que...
 Ela que tem "olhos que usam peças que lhe compraram há 30...
 Ela que gradão e a paleta que caracteriza estes seus 30 anos...
 Irremediavelmente sempre foi, está-lhe no ADN e se a marca de início...
 Fátima Lopes é um dos nomes mais sonantes da moda nacional e internacional. Na fronteira...
 Fátima Lopes mudou-se para a capital com a missão de se dar a conhecer ao mundo. Em...
 Da técnica apresentada no topo da Torre Eiffel ao dia em que desfilou com o bilhete de euro e...
 Em conversa com a NIT, a designer recordou o seu percurso de três décadas na competitiva e exigente...
 NIT

ARTIGOS RELACIONADOS

ALDI abre novo supermercado...
 Aventurera filipe portuguesa...
 Novo caso de morte na...
 Oito ocupantes para...
 Lió dá ao parlamento...
 A situação dos cadáveres do...
 A situação dos cadáveres do...

24-06-2023

Valores emocionais e motivacionais




Fátima Lopes: posso fazer o que me apetece só porque sou eu


Neste momento é a criadora portuguesa mais internacional: a nome "Fátima Lopes". A decisão de ter uma loja em Paris e a apresentação da sua coleção...
 nasceu em 1965, na Madeira, e começou a trabalhar aos 20 anos como agente...
 começou por abrir uma loja - a Verdes, na Av. de Roma, em 1980 - com roupa...
 passou a expor na loja P&P em Paris em 1996...
 Fátima Lopes no Bairro Alto, em Lisboa, constituído por uma loja, um bar...
 uma agência e escola de manequins, e um estúdio de criação. Desde 1999 que...
 são algumas das manequins que encontramos a sua imagem. P. - Já está a criar



<https://expresso.pt/opinio/2022-09-28-Fatima-Lopes-da-Madeira-para-o-mundo-da-moda-e-nao-so-5ae1208f>

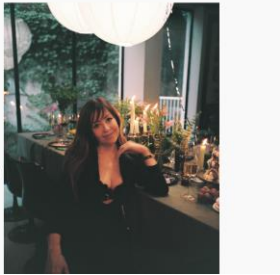

<https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira>

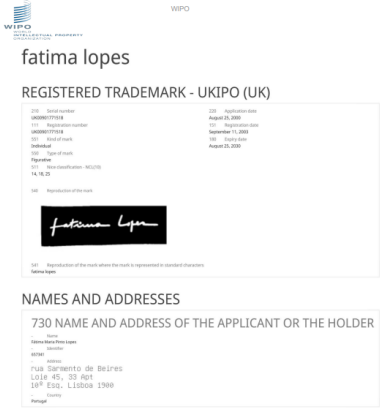
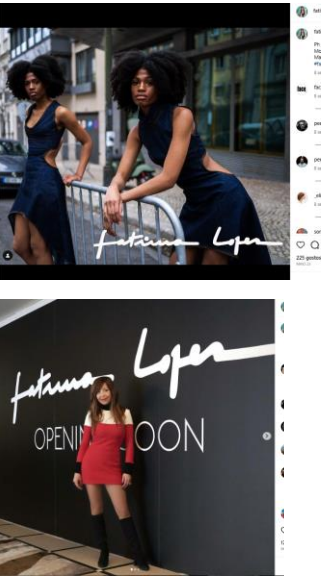
<https://www.publico.pt/2001/07/16/jornal/fatima-lobes-posso-fazer-o-que-me-apetece-so-porque-sou-eu-159900>

<p>Perceção do nome</p>	 <p>NOVIDADES COMIDA CULTURA COMPRAS FIT FORA DE CASA NITTravel NITV NITcom COMER FORA</p> <p>Ver no YouTube</p> <p>Uma das criações mais icónicas da sua carreira foi o biquíni de diamantes. Como surgiu a ideia? Foi muito importante [para mim]. Era o terceiro desfile em Paris e foi um desafio, porque tinha de ser completamente diferente dos anteriores. A minha equipa na altura, disse-me para desfilarmos como manequim. Nunca nenhum criador o tinha feito. Respondi, a brincar, que só o fazia se fosse vestida de diamantes. Tínhamos um grande amigo que tinha uma empresa de diamantes. Como era verão, decidimos fazer um biquíni. Quando lhe liquei, ele respondeu: "consider it done". E foi aí que percebi que aquilo tinha ficado sério. Naquela altura, há 22 anos, não existiam redes sociais, mas foi uma bomba. Desenhei o biquíni um pouco maior e, quando vi a peça minúscula, já não tinha como voltar atrás. Foi notícia no mundo inteiro, e nem toda a gente entendeu. E, a partir disso, criei uma coleção de jóias e aproveitei a publicidade.</p> <p>A sensualidade e a elegância são traços que sempre a distinguiram, mas a identidade da marca foi variando ao longo dos anos. Tive umas fases em que as peças se pautaram mais pela sofisticação. No início, fui muito irreverente, típico da idade, e a sensualidade também tem a ver com o facto de ser natural de uma ilha com muito sol. Além disso, nunca olhei para o corpo como um tabu. Não tem que ser escondido. As minhas linhas são sempre muito geométricas e gráficas. É o meu estilo. E muito feminino, com os decotes, as transparências, as rachas. Os desfiles são mais espetáculo, mas fiz alguns mais virados para o lado comercial. Nos últimos anos, apresentei coleções sempre sofisticadas, mas mais comerciais. O desfile deste ano vai primar mais pelo espetáculo.</p> <p>Que retrospectiva faz destas três décadas? Só tenho a agradecer. Ao longo destes anos, tive momentos muito importantes. Todas as pessoas que passaram pela minha vida, todos os prémios que me foram atribuídos. Os momentos mais importantes da minha carreira estão na minha parede.</p> <p>Carregue na galeria para ver mais imagens marcantes na carreira da estilista, incluindo o célebre biquíni de diamantes.</p>	<p>https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>Comprometimento da marca</p>	 <p>magazine</p> <p>"Ninguém vive de corpos de manequins"</p> <p>Inclusivo foi também o desfile que celebrou os 30 anos de carreira de Fátima Lopes, no final de setembro, pois "ninguém vive de corpos de manequins". "As pessoas reais têm corpos diferentes, portanto toda a vida criei para todos os tamanhos", sublinha. A criadora já tinha usado uma modelo XL, até porque a sua agência, a Face Models, tem o departamento plus size e "faz todo o sentido". "O público identifica-se muito mais com desfiles que mostrem diversidade do que com o estereótipo. Esta é uma tendência que veio para ficar. Mesmo as campanhas publicitárias procuram uma identidade real, quando vivemos os tempos mais democráticos da moda."</p> 	<p>https://www.noticiasmagazine.pt/2022/as-passarelas-como-espelho-da-vida-real/historias/281711/</p>	<p>24-06-2023</p>

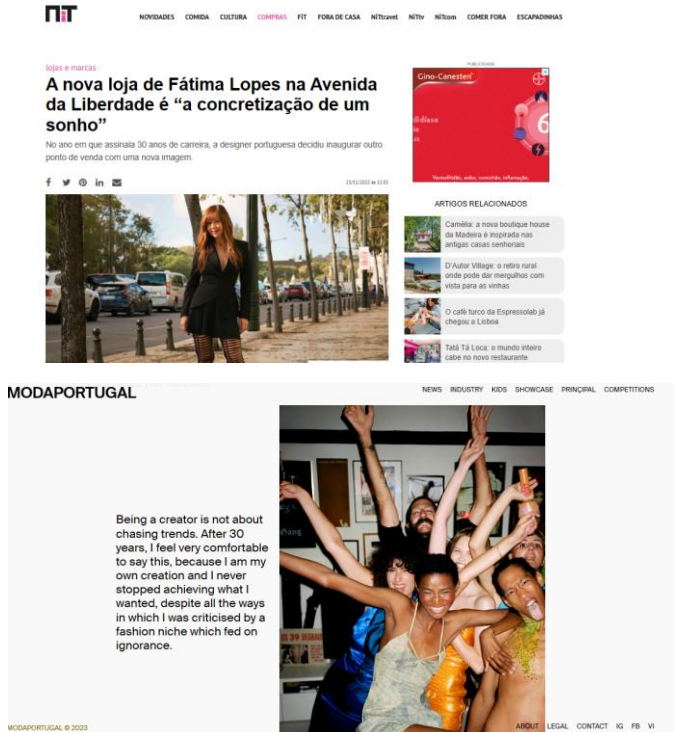
FIDELIDADE E RELACIONAMENTOS	Evidências	Link	Data de consulta
Parcerias	 <p>The image shows two screenshots of Portuguese news websites. The top one is from 'cm' (Cultura) with the headline 'FÁTIMA LOPES 'DANÇA' EM PARIS'. The bottom one is from 'nit' (Moda) with the headline 'A nova linha da TAP foi feita por Fátima Lopes — e está à venda para toda a gente'. Both articles discuss the fashion designer Fátima Lopes and her work.</p>	<p>https://www.cmjornal.pt/cultura/detalhe/fatima-lobes-danca-em-paris</p> <p>HTTPS://WWW.NIT.PT/COMPRAS/MODA/NOVA-LINHA-DA-TAP-FOI-FEITA-POR-FATIMA-LOPES-E-ESTA-A-VENTA-PARA-TODA-A-GENTE</p> <p>HTTPS://CARAS.PT/FAMOSOS/2023-05-04-FATIMA-LOPES-APRESENTA-NOVA-COLECAO-NA-COMPANHIA-DE-AMIGOS/#&gid=0&pid=1</p>	24-06-2023

<p>Criação de Fidelidade</p>	<p>MODAPORTUGAL designers are able to control their own exposure while a range of new possibilities.</p> <p>Back then, everything revolved around the traditional press and anyone who couldn't get coverage simply didn't exist. Luckily, I have always had the press on my side. It is something I need to reinforce and be thankful for, because I am very grateful for all the press and TV that have always been with me over the last 30 years.</p> <p>PRINCIPAL Your 30 years of career have naturally "embraced" the most varied audiences: some of them have been with you for a long time, and others are just discovering your work. What impressions have you gathered from your customers?</p> <p>This year, I have already received two awards directly from the public. One is the "Five Stars", which involves asking people to name a personality from an area who influences that scene, and for the seventh consecutive year, since the award was created, the public have said "Fátima Lopes". The other one, "Trusted Brands" from Reader's Digest, involves a different kind of audience, but we have won every year since the competition began three years ago. It is gratifying to know the public continues to remember me and my work. There is a group who are a similar age than me who have seen the 30 years of my work, but also younger generations are now learning about the brand. Recently, a 16 year-old and her mother were in my shop looking for a ball dress. The mother had worn a dress of mine to her school ball so she wanted her daughter to wear a Fátima Lopes dress for the same celebration. It is funny to see young people coming via earlier generations who inform and educate them about my work.</p>	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>Envolvimento da marca a nível externo</p>	 <p>Fátima Lopes é um dos nomes mais sonantes da moda nacional e internacional. Na fronteira temporal, criou um Portugal que nasceu de uma cultura de moda e desenvolvimento da indústria, com o percurso de algarviense estilista. Entre outros nomes, como Ana Salazar, foi capaz de levar o vestuário português mais além, não só a nível geográfico – já que passou por quatro continentes – mas também pelas questões sociais que apresenta a cada criação.</p> <p>Natural da ilha da Madeira, mudou-se para a capital com a missão de se dar a conhecer ao mundo. Em 1992, na brava arca, abriu a primeira loja, a "Vestus". Mais tarde, lançou a marca homónimo e de produção que foi reconhecida pelo caminho graças à feroz abstração, elegância e ao primeiro ponto de venda internacional em Paris, em 1995, e três anos depois tornou-se na primeira designer de moda portuguesa a apresentar na cidade de Paris Fashion Week, onde se criou uma presença habitual.</p> <p>Da idêntica apresentação no topo da Torre Eiffel ao dia em que desfilou com o requinte de ouro e diamantes mais caro do mundo, avaliado num milhão de euros, Fátima Lopes foi sempre competitiva e um reconhecimento que não deixou de ganhar. Além do vestuário, lançou criações de joalharia, óculos e até instrumentos de escrita. A sua marca também se estende a projetos humanitários de portadoras, crianças, idosos e a outros. Em 2005, passou a criar os fatos oficiais para a seleção nacional de futebol.</p> <p>Em conversa com a NET a designer recorda o seu percurso de três décadas na competição e expõe a indolência da moda. No sábado, dia 23 de setembro, acontece um desfile comemorativo com parte do espólio museológico da marca no ambiente de uma criação que celebra a sustentação, a sensibilidade e inteligência características da estilista da ilha e a moda para o espetáculo.</p>	<p>https://www.nit.pt/compras/moda/nunca-fui-copia-de-ninguem-fatima-lobes-a-irreverente-comemora-30-anos-de-carreira</p>	<p>24-06-2023</p>
<p>DESENVOLVIMENTO E PROTEÇÃO DA MARCA</p>	<p>Evidências</p>	<p>Link</p>	<p>Data de consulta</p>
<p>Identidade da marca</p>	<p>MODAPORTUGAL NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS</p> <p>TRAILBLAZER. 30 Years of Fátima Lopes Interview. Fátima Lopes is a woman, a designer, a trailblazer. This year marks 30 years of her career and is a tribute to her tenacity. When she outgrew her home of Madeira, the work became a school, and Paris the place to showcase her craft and creativity. Interview Mariana Matos. Photography, Carolina Pimenta.</p> 	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>25-06-2023</p>

<p>Posicionamento</p>	<p>MODAPORTUGAL</p>  <p>I got to do two shows in the Eiffel Tower, the first in 2011 and the second in 2015. The first was inevitably remembered for being the first ever show in the Eiffel Tower. The French press asked me how I had achieved such a feat: I simply asked, and they said yes.</p> <p>Expresso50</p> <p>Nos novos modelos há a originalidade e a qualidade a que já habituou o público e a honra há a renovação de Fátima em usar sempre "materiais de qualidade, duros e sustentáveis, fibras e mão de obra portuguesas" com a preocupação de privilegiar o que é nacional e que, simultaneamente, é também cada vez mais reconhecido nos outros países.</p> <p>Para Fátima Lopes, "a moda não tem que ser efêmera, tem que durar mais do que para uma estação, uma vida!"</p> <p>De que tem "clientes que usam peças que lhe compraram há 30 e há 30 anos, o que significa que as peças têm de ter boa qualidade e ter linhas que as tornem intemporas se assim o quiserem, se não, podem sempre vir a ser alteradas, ajustadas, antes de se ir a correr comprar roupa nova."</p> <p>De que gratidão é a palavra que caracteriza esses seus 30 anos, pelos apoios, amigos e clientes que tem tido e mantido neste seu percurso "lão, mas são gratificantes".</p> <p>Inveresece sempre foi, está-lhe no ADN e se a marca de início não agradava a todos, sobretudo aos que pouco ou nada entendiam de Moda, agora gone se muito ou pouco não há quem não lhe reconheça o valor e lhe agradeça a 1ufada de ar fresco que trouxe a um Portugal um pouco diferente e contente,</p>	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p> <p>https://expresso.pt/opinioao/2022-09-28-Fatima-Lopes-da-Madeira-para-o-mundo-da-moda-e-nao-so-5ae1208f</p>	<p>25-06-2023</p>
<p>Exclusividade</p>	<p>MODAPORTUGAL</p> <p>NEWS INDUSTRY KIDS SHOWCASE PRINCIPAL COMPETITIONS</p>  <p>TRAILBLAZER. 30 Years of Fátima Lopes Interview.</p> <p>Fátima Lopes is a woman, a designer, a trailblazer. This year marks 30 years of her career and is a tribute to her tenacity. When she outgrew her home of Madeira, the world became a school, and Paris the place to showcase her craft and creativity. Interview, Mariana Matos. Photography, Carolina Pimenta.</p>	<p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>25-06-2023</p>

<p>Patente</p>		<p>file:///C:/Users/cecil/Downloads/GBD-GB50UK00901771518_20230705.pdf</p>	<p>25-06-2023</p>
<p>Identidade visual</p>		<p>Fátima Lopes (@fatimalopes.official) • fotos e vídeos do Instagram</p>	<p>25-06-2023</p>

DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Ações determinadas e constantes</p>	 <p>The screenshot shows a webpage from Fashion Network. At the top, there's a navigation bar with 'NIT' and various categories like 'NOVIDADES', 'COMIDA', 'CULTURA', etc. Below that, there's a main article titled '"Nunca fui cópia de ninguém." Fátima Lopes, a irreverente, comemora 30 anos de carreira'. The article includes a sub-headline: 'A designer foi uma das pioneiras da moda em Portugal e consolidou o seu nome em Paris. Três décadas depois, continua a ser aclamada.' There's a photo of Fátima Lopes in a purple dress. Below the main article, there's a section titled 'Fátima Lopes celebra 30.º aniversário com desfile "ultra sexy" inspirado nos anos mais irreverentes da marca'. The article text starts with: 'Na noite de sábado (04 de setembro), no Pavilhão de Exposições do Instituto Superior de Agronomia, em Lisboa, a estilista madeirense Fátima Lopes, comemorou o 30.º aniversário da marca com um desfile "ultra sexy" (como a própria considera), que contou com quase dois mil convidados.'</p>	<p>"Nunca fui cópia de ninguém." Fátima Lopes, a irreverente, comemora 30 anos de carreira – NIT</p> <p>Fátima Lopes celebra 30.º aniversário com desfile "ultra sexy" inspirado nos anos mais irreverentes da marca (fashionnetwork.com)</p>	<p>26-06-2023</p>

PARTICIPAÇÃO DE GESTÃO DE TOPO	Evidências	Link	Data de consulta
<p>Representante da marca e Valores do líder relacionamentos com o da marca</p>	 <p>The image shows two screenshots of online content. The top screenshot is from the website 'nit' and features an article titled 'A nova loja de Fátima Lopes na Avenida da Liberdade é "a concretização de um sonho"'. The article includes a sub-headline 'No ano em que assina 30 anos de carreira, a designer portuguesa decidiu inaugurar outro ponto de venda com uma nova imagem.' and a photograph of Fátima Lopes. Below the main article are several 'ARTIGOS RELACIONADOS' (related articles) with small thumbnails. The bottom screenshot is from 'MODAPORTUGAL' and features a quote: 'Being a creator is not about chasing trends. After 30 years, I feel very comfortable to say this, because I am my own creation and I never stopped achieving what I wanted, despite all the ways in which I was criticised by a fashion niche which fed on ignorance.' This quote is accompanied by a photograph of Fátima Lopes and other people celebrating with their arms raised.</p>	<p>https://www.nit.pt/compras/lojas-e-marcas/a-nova-loja-de-fatima-lobes-na-avenida-da-liberdade-e-a-concretizacao-de-um-sonho</p> <p>https://www.modaportugal.pt/trailblazer-30-years-of-fatima-lobes/</p>	<p>26-06-2023</p>